



Deusto

Universidad de Deusto

Tesis Doctoral

“LA MOTIVACIÓN DE LOS EXPATRIADOS MEXICANOS”

LA DIRECTORA

Dra. Dña. Amaia Arizkuren Eleta

LA DOCTORANDA

Bertha Elizabeth Cárdenas Hinojosa

**Donostia- San Sebastián, España
Septiembre 2015**

**Deusto**
Business School
Universidad de Deusto
University of Deusto



Deusto

Universidad de Deusto

Tesis Doctoral

“LA MOTIVACIÓN DE LOS EXPATRIADOS MEXICANOS”

Presentada por:

Dña. Bertha Elizabeth Cárdenas Hinojosa

Dirigida por:

Dra. Dña. Amaia Arizkuren Eleta

**Donostia- San Sebastián, España
Septiembre 2015**

**Deusto**
Business School
Universidad de Deusto
University of Deusto

DEDICATORIA

A Dios,

Porque está a mi lado en cada momento guiando y dando luz a mi camino, porque sin él nada es posible. Gracias por su amor incondicional y por darme una buena dosis de voluntad y fortaleza.

A mis padres, Bertha y Rafael

Por enseñarme cada día a ser mejor hija, hermana, madre, esposa y, persona. Por demostrarme cada día lo que significa el amor verdadero. Por ser los pilares fundamentales de mi vida y, por su apoyo incondicional.

A mis hijos, Adrián y Andrés

La fuerza y la razón de mi existencia, por quienes me levanto cada día y hacen que mi vida tenga sentido. No dejo de dar gracias a Dios por el regalo más grande que me dio al elegirme como su mamá. A ustedes: mi alegría, mi vida y mi ser; así como la culminación de este proyecto y lo que representa...los amo!!!

A mi esposo, Alfonso

Por su apoyo incondicional, confianza y amor. Por animarme y darme la fuerza para seguir en este proceso. Testigo de mis luchas diarias, de mis miedos, de mis anhelos y sueños.

A mis hermanos, Rafa y Any

Por ser mis compañeros de batalla y creer en mí. Los que siempre vieron que yo sí podía. Y al pequeño **David**, que con la ilusión de esta nueva vida, llega también la ilusión de concluir este proyecto.

A mis amigos, compañeros y familiares

Por estar conmigo en los mejores y peores momentos de mi vida. Aquellos que con entusiasmo y cariño me dieron el valor para culminar esta meta.

AGRADECIMIENTOS

La lista de todos los que de alguna u otra forma tocaron mi vida a lo largo de este proyecto es interminable. Por eso, quiero agradecer de manera general a todos los que de una u otra forma estuvieron conmigo durante todo el proceso de este gran proyecto, que me acompañaron a través de los años, hasta el día de hoy.

Agradezco de manera particular:

A la **Dra. Amaia Arizkuren**, por su dirección, su paciencia, su tiempo, su orientación y por todos esos consejos que me dio a través de su dirección y que me llevaron a culminar este proyecto tan importante para mí.

Al **Tecnológico de Monterrey** y a las personas que dentro de la Institución han hecho posible este programa doctoral con Deusto. Y en especial a **Felipe Saravia**, por la oportunidad que me dio y por confiar en mí desde un inicio, a pesar de que no iba a ser parte del primer grupo...gracias infinitas.

A **Betty González**, por su tiempo, conocimiento y valiosa ayuda...gracias tocaya por todo. Eres un pilar fundamental para que esta tesis pueda ver la luz del día.

A mis compañeros, colegas y amigos: **Lily, Marita, Lulú, José Luis Montes, Auxi y Ana Catalina** por creer en mí, por animarme en momentos difíciles, por compartir alegrías y buenas vibras y, por brindarme su apoyo durante todo este tiempo. En especial a Lily por “empujarme” para que pudiera terminar... te lo agradeceré por siempre.

A mis amigas y hermanas que tanto quiero: **Adri, Eli, Eve, Gaby, Karen y Marthis**...gracias por escucharme aunque no entendieran una sola palabra de lo que les decía y por animarme a seguir adelante.

A mis amigas reinitas: **Anita, Carla, Eva y Yola** por creer en mí y compartir mi sueño.

A mis amigos españoles y latinos: **Carolina, Cristina, Roge, Aran, Iñaki (+) e Iratxe** por ser cómplices de mis pensamientos y sentimientos, por compartir momentos tan inolvidables de mi vida que siempre guardaré en mi corazón.

Al **Dr. Humberto Cantú**, por el apoyo y confianza que me ha brindado.

Al **Lic. César Herrera** por ayudarme a desbloquearme y salir adelante, sin lugar a dudas, me ayudaste mucho en el proceso.

A **Amparo Fraile** por sus palabras de cariño y de aliento, y por ayudarnos e impulsarnos para llegar al final de la meta.

Finalmente, vuelvo a dar gracias a mis **padres**, mis **hijos**, **hermanos** y **esposo** por entender y aceptar el sacrificio de tiempo con ustedes para realizar esta tesis.

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO.....	I
ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
ÍNDICE DE TABLAS	X
ÍNDICE DE GRÁFICAS	XIV
CAPÍTULO 1: PRESENTACIÓN DE LA TESIS.....	1
1.1. INTRODUCCIÓN	3
1.2. ESTUDIOS PREVIOS DEL TEMA.....	4
1.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	6
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.4.1. <i>Objetivos generales</i>	7
1.4.2. <i>Objetivos específicos</i>	8
1.4.2.1. <i>Objetivos específicos del marco teórico</i>	8
1.4.2.2. <i>Objetivos específicos de la investigación empírica</i>	9
1.5. METODOLOGÍA	10
1.6. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.7. ESTRUCTURA DE LA TESIS	13
1.8. RESUMEN Y CONCLUSIONES	15
CAPÍTULO 2: LA MOTIVACIÓN DE LOS EXPATRIADOS.....	19
2.1. INTRODUCCIÓN	21
2.2. LA GESTIÓN INTERNACIONAL DE RECURSOS HUMANOS	22
2.2.1. <i>Tipos de asignaciones internacionales</i>	23
2.2.2. <i>Concepto y características de los expatriados</i>	24
2.2.3. <i>El proceso de expatriación</i>	26
2.2.3.1. <i>Proceso de Selección</i>	27
2.2.3.2. <i>La Retribución</i>	29

Índice General

2.2.3.3. Preparación previa a la salida.....	31
2.2.3.4. Adaptación al país destino.....	32
2.2.3.5. Repatriación.....	32
2.2.4. <i>La adaptación de los expatriados</i>	34
2.2.4.1 Modelo de adaptación de la curva “U” de Torbiorn (1982).....	34
2.2.5. <i>Éxito y fracaso en la expatriación</i>	36
2.2.5.1. Éxito en la expatriación.....	37
2.2.5.2. Fracaso en la expatriación.....	38
2.3. TEORÍAS DE MOTIVACIÓN.....	41
2.3.1. <i>Proceso de motivación</i>	43
2.3.2. <i>Teorías de motivación</i>	45
2.3.2.1. El modelo jerárquico de Maslow.....	46
2.3.2.2. Los factores higiénicos y motivadores de Herzberg.....	48
2.3.2.3. Las teorías X y Y.....	51
2.3.2.4. Teoría de las necesidades de McClelland.....	52
2.3.2.5. Teoría de la equidad.....	53
2.3.2.6. Teoría de las expectativas de Vroom.....	54
2.3.2.7. La motivación interna y la motivación externa.....	56
2.3.2.8. Integración de las teorías motivacionales.....	58
2.3.3. <i>La desmotivación</i>	59
2.4. LA MOTIVACIÓN DE LOS EXPATRIADOS.....	61
2.4.1. <i>La Motivación de los Expatriados ANTES de la Asignación Internacional</i>	64
2.4.2. <i>La Motivación de los Expatriados DURANTE de la Asignación Internacional</i>	70
2.5. LA MOTIVACIÓN DE LOS REPATRIADOS.....	79
2.6. A MODO DE CONCLUSIONES.....	83

CAPÍTULO 3: FACTORES LABORALES, PERSONALES, FAMILIARES Y SOCIO-CULTURALES	87
3.1. INTRODUCCIÓN.....	89
3.2. FACTORES LABORALES.....	89

3.2.1. <i>El reclutamiento y selección del expatriado</i>	90
3.2.1.1. Cualidades esenciales del empleado internacional, según la organización.	91
3.2.1.2. Cualidades esenciales del empleado internacional, según el expatriado.....	92
3.2.1.3. Comparación entre la perspectiva organizacional y los expatriados.....	93
3.2.1.4. Criterios en el reclutamiento del expatriado	95
3.2.2. <i>La Capacitación y el Entrenamiento de los Expatriados.</i>	101
3.2.2.1. Capacitación y transmisión de conocimientos	103
3.2.3. <i>El papel de la empresa en el apoyo en cuestiones administrativas</i>	104
3.2.3.1. Información, ayuda y capacitación sobre sistemas fiscales ...	105
3.2.3.2. Factores de fracaso en la dinámica familiar	106
3.2.3.3. Apoyo en los trámites migratorios	108
3.2.4. <i>Programas de Compensación y Remuneración</i>	109
3.2.4.1. El paquete retributivo y los sistemas fiscales	111
3.2.4.2. La compensación y retribución como fuente de motivación. ...	111
3.2.4.3. La estructura retributiva.....	118
3.2.4.4. La compensación y el entorno.....	122
3.2.4.5. Beneficios para el expatriado y su familia	128
3.2.5. <i>El rol del tutor o mentor en la asignación internacional.</i>	130
3.3. FACTORES PERSONALES.....	135
3.3.1. <i>Expectativas laborales del expatriado</i>	136
3.3.2. <i>Características personales con una perspectiva global</i>	138
3.3.3. <i>Aceptación o rechazo de una asignación internacional.</i>	140
3.3.3.1. Motivación al aceptar un puesto internacional.....	141
3.3.3.2. Consecuencias de rechazar una asignación internacional.....	143
3.4. FACTORES FAMILIARES	144
3.4.1. <i>La Gestión Internacional de Recursos Humanos con respecto a la familia</i>	145
3.4.2. <i>La familia y su rol en la expatriación</i>	146

Índice General

3.4.2.1. El cónyuge en la expatriación	148
3.4.2.2. Los hijos en la expatriación.....	150
3.4.3. <i>Factores de éxito en la dinámica familiar: apoyo de la familia</i>	151
3.4.4. <i>Factores de fracaso en la dinámica familiar: idioma</i>	152
3.5. FACTORES SOCIO-CULTURALES.....	153
3.5.1. <i>Distancia Cultural</i>	155
3.5.2. <i>Competencias Interculturales</i>	158
3.5.3. <i>Ajuste Intercultural</i>	160
3.5.4. <i>Motivación Socio-Cultural</i>	162
3.5.5. <i>Adaptación Social</i>	166
3.5.6. <i>La comunicación con la empresa en el país origen</i>	168
3.5.7. <i>El ajuste y la adaptación familiar</i>	168
3.5.8. <i>Otras Consideraciones</i>	172
3.6. A MODO DE CONCLUSIÓN.....	173
CAPÍTULO 4: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA.....	177
4.1. INTRODUCCIÓN.....	179
4.2. PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA	180
4.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA.....	181
4.3.1. <i>Objetivos Generales del Estudio Empírico</i>	181
4.3.2. <i>Objetivos Específicos del Estudio Empírico</i>	181
4.4. MODELO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA	183
4.4.1. <i>Variables Dependientes</i>	187
4.4.2. <i>Variables Generales</i>	188
4.4.3. <i>Factores Motivacionales ANTES de la asignación internacional</i> ...	190
4.4.4. <i>Factores Motivacionales DURANTE la asignación internacional</i> ..	196
4.4.5. <i>Resumen de los Factores Motivacionales Antes y Durante la asignación internacional</i>	202
4.5. PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS QUE SURGEN A PARTIR DE LOS FACTORES QUE INTEGRAN EL MODELO DE INVESTIGACIÓN.....	207
4.5.1. <i>Influencia de los Factores Laborales en la Motivación Antes, de los Expatriados Mexicanos</i>	208

Índice General

4.5.2. <i>Influencia de los Factores Personales en la Motivación Antes, de los Expatriados Mexicanos</i>	210
4.5.3. <i>Influencia de los Factores Familiares en la Motivación Antes, de los Expatriados Mexicanos</i>	211
4.5.4. <i>Influencia de los Factores Socio-Culturales en la Motivación Antes, de los Expatriados Mexicanos</i>	213
4.5.5. <i>Influencia de los Factores Laborales en la Motivación Durante, de los Expatriados Mexicanos</i>	214
4.5.6. <i>Influencia de los Factores Socio-Culturales y Personales en la Motivación Durante, de los Expatriados Mexicanos</i>	216
4.5.7. <i>Influencia de los Factores Familiares en la Motivación Durante, de los Expatriados Mexicanos</i>	218
4.5.8. <i>Influencia de los Factores Laborales-Mentor en la Motivación Durante, de los Expatriados Mexicanos</i>	219
4.6. RELACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN CON LAS HIPÓTESIS	221
4.6.1. <i>Relación del Objetivo Específico 1 con los descriptivos</i>	221
4.6.2. <i>Relación del Objetivo Específico 2 con los descriptivos</i>	222
4.6.3. <i>Relación del Objetivo Específico 3 con los descriptivos</i>	222
4.6.4. <i>Relación del Objetivo Específico 4 con los descriptivos</i>	223
4.6.5. <i>Relación del Objetivo Específico 5 con las hipótesis 1, 2, 3 y 4</i>	223
4.6.6. <i>Relación del Objetivo Específico 6 con las hipótesis 5, 6, 7 y 8</i>	224
4.7. RESUMEN Y CONCLUSIONES	225
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS EMPÍRICO	227
5.1. INTRODUCCIÓN	229
5.2. ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN.....	229
5.2.1. <i>Tipo de investigación</i>	229
5.2.2. <i>Población</i>	232
5.2.3. <i>Selección de la Muestra</i>	233
5.2.4. <i>Tamaño de la Muestra</i>	237
5.2.5. <i>Instrumento de Medición</i>	239

5.2.5.1. Selección del Instrumento de Medición	240
5.2.5.2. Construcción del Instrumento de Medición	240
5.2.6. <i>Trabajo de campo</i>	266
5.2.6.1. Aplicación del instrumento	266
5.2.6.2. Recolección de la información	267
5.2.6.3. Codificación de la información	267
5.2.6.4. Captura de datos	268
5.2.7. <i>Análisis Estadísticos de la Investigación: Factores Motivacionales</i> <i>ANTES de la Asignación Internacional</i>	268
5.2.7.1. Análisis Factorial.....	269
5.2.7.2. Análisis de Fiabilidad	274
5.2.7.3. Pruebas Estadísticas para determinar la conveniencia del Análisis Factorial.....	275
5.2.8. <i>Análisis Estadísticos de la Investigación: Factores Motivacionales</i> <i>DURANTE la Asignación Internacional</i>	281
5.2.8.1. Análisis Factorial.....	281
5.2.8.2. Análisis de Fiabilidad	285
5.2.8.3. Pruebas Estadísticas para determinar la conveniencia del Análisis Factorial.....	286
5.3. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN CON SU PRUEBA ESTADÍSTICA A UTILIZAR.....	291
5.4. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS RELACIONADAS CON LOS FACTORES MOTIVACIONALES ANTES Y DURANTE LA ASIGNACIÓN INTERNACIONAL.....	292
5.4.1. <i>Factores Motivacionales Antes de la Asignación Internacional</i>	293
5.4.2. <i>Factores Motivacionales Durante la Asignación Internacional</i>	318
5.4.3. <i>Resumen de las Hipótesis Analizadas</i>	341
5.5. ANÁLISIS ADICIONALES: PERFIL DEL EXPATRIADO MEXICANO. 343	
5.5.1. <i>Características demográficas</i>	343
5.5.1.1. Sexo.....	344
5.5.1.2. Edad	345
5.5.1.3. Estado Civil.....	346

Índice General

5.5.1.4. Nivel Educativo.....	347
5.5.1.5. Dominio de otros idiomas	347
5.5.1.6. Valores, Habilidades y Actitudes	348
5.5.1.7. Antigüedad en la empresa.....	349
5.5.1.8. Nivel organizacional antes y durante	350
5.5.1.9. Experiencia Internacional Previa	351
5.5.1.10. País destino.....	351
5.5.1.11. Tiempo en la asignación actual	353
5.5.1.12. Tiempo de Adaptación.....	353
5.5.1.13. Cónyuge	354
5.5.1.14. Hijos	354
5.6. ANÁLISIS ADICIONALES: APOYO POR PARTE DE LA EMPRESA .	356
5.6.1. <i>Apoyo de la empresa Antes de la Asignación Internacional</i>	356
5.6.2. <i>Apoyo de la empresa Durante la Asignación Internacional</i>	358
5.7. RESUMEN Y CONCLUSIONES	359
CAPÍTULO 6: RESULTADOS Y CONCLUSIONES.....	363
6.1. INTRODUCCIÓN	365
6.2. CONCLUSIONES DE LA REVISIÓN TEÓRICA.....	366
6.3. RESULTADOS Y HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA	375
6.4. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	393
6.5. FUTURAS INVESTIGACIONES	395
BIBLIOGRAFÍA	397
BIBLIOGRAFÍA.....	399
ANEXOS.....	435
8.1. ANEXO I. CUESTIONARIO INICIAL.....	437
8.2. ANEXO II. CUESTIONARIO FINAL	447
8.3. ANEXO III. MATRIZ DE CORRELACIONES	455

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura de la tesis	13
Figura 2: Hoja de Balance	30
Figura 3: Modelo de adaptación de la curva “U” de Oberg	35
Figura 4 Proceso de Motivación	44
Figura 5: Pirámide de las jerarquías de las necesidades de Maslow	47
Figura 6: Factores Higiénicos y Motivacionales de Herzberg	49
Figura 7: Factores que afectan la actitud en el trabajo según 12 investigaciones	50
Figura 8: Integración de las teorías de motivación	58
Figura 9: El Ciclo del Expatriado	63
Figura 10: Interrelación entre empresa, empleado y familia	75
Figura 11: Evolución exitosa de la identidad cultural del país origen y el anfitrión	78
Figura 12: Modelo de identidad cultural del expatriado entre el país origen y el anfitrión.....	78
Figura 13: Etapas en el proceso de reclutamiento de un expatriado	97
Figura 14: Etapas en el proceso de selección de un expatriado	98
Figura 15: Motivos para la expatriación: los expatriados versus la empresa..	147
Figura 16: Elementos de la distancia cultural	158
Figura 17: Etapas en el proceso de adaptación	169
Figura 18: Modelo de investigación de los expatriados	185
Figura 19: Variables Generales del Modelo de Investigación.....	188
Figura 20: Factores Motivacionales ANTES de la Asignación Internacional ..	191
Figura 21: Factores Laborales ANTES de la Asignación Internacional	192
Figura 22: Factores Personales ANTES de la Asignación Internacional	193
Figura 23: Factores Familiares ANTES de la Asignación Internacional	194
Figura 24: Factores Socio-Culturales ANTES de la Asignación Internacional	195
Figura 25: Factores Motivacionales DURANTE la Asignación Internacional ..	197
Figura 26: Factores Laborales DURANTE la Asignación Internacional.....	198

Índice General

Figura 27: Factores Socio-Culturales y Personales DURANTE la Asignación Internacional.....	200
Figura 28: Factores Familiares DURANTE la Asignación Internacional.....	201
Figura 29: Factores Laborales-Mentor DURANTE la Asignación Internacional	202
Figura 30: Relación de los Factores Motivacionales con las hipótesis del estudio.....	207
Figura 31: Influencia de los Factores Laborales en la motivación de los expatriados mexicanos antes de la asignación internacional.....	209
Figura 32: Influencia de los Factores Personales en la motivación de los expatriados mexicanos antes de la asignación internacional.....	210
Figura 33: Influencia de los Factores Familiares en la motivación de los expatriados mexicanos antes de la asignación internacional.....	212
Figura 34: Influencia de los Factores Socio-Culturales en la motivación de los expatriados mexicanos antes de la asignación internacional.....	213
Figura 35: Influencia de los Factores Laborales en la motivación de los expatriados mexicanos durante la asignación internacional	215
Figura 36: Influencia de los Factores Socio-Culturales y Personales en la motivación de los expatriados mexicanos durante la asignación internacional.....	217
Figura 37: Influencia de los Factores Familiares en la motivación de los expatriados mexicanos durante la asignación internacional	219
Figura 38: Influencia de los Factores Laborales-Mentor en la motivación de los expatriados mexicanos durante la asignación internacional	220
Figura 39: Muestreo de bola de nieve no discriminatorio exponencial.	236
Figura 40: Etapas a seguir en la Construcción y Validación del Cuestionario	241
Figura 41: Pasos para realizar el trabajo de campo.....	266
Figura 42: Características de la muestra de expatriados mexicanos	344
Figura 43: Modelo de investigación empírica de los expatriados	373
Figura 44: Resumen de la validación del objetivo 2	379

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Razones principales de la asignación internacional	45
Tabla 2: Premisas básicas de la Teoría X y de la Teoría Y	52
Tabla 3: Factores de estrés y respuestas que enfrentan en el desarrollo de las etapas de los ejecutivos expatriados.....	84
Tabla 4: Capacitación y Entrenamiento de Expatriados	102
Tabla 5: Estructura salarial por países	119
Tabla 6: Comparación de las dimensiones culturales de Hofstede.	126
Tabla 7. Comparación cultural de Hofstede con las nuevas dimensiones.....	128
Tabla 8: Competencias Interculturales Trasversales.....	160
Tabla 9: Resumen de los Factores Motivacionales Antes de la Asignación Internacional con su operacionalización.	204
Tabla 10: Resumen de los Factores Motivacionales Durante la Asignación Internacional con su operacionalización.	206
Tabla 11: Criterios de nuestra investigación.....	230
Tabla 12: Ventajas y Desventajas del método de bola de nieve.	237
Tabla 13: Motivadores del Expatriado.	251
Tabla 14: Bloque de preguntas para el cuestionario inicial.	255
Tabla 15: Estadísticos de Fiabilidad de la Prueba Piloto de las Variables del Cuestionario.	258
Tabla 16: Bloque de preguntas para el cuestionario final.....	265
Tabla 17: Resultados resumidos del Análisis Factorial y de Fiabilidad de la Investigación: Factores Motivacionales Antes de la Asignación Internacional.....	271
Tabla 18: Resultados Resumidos del Análisis Factorial para la Motivación del Expatriado ANTES de su Asignación Internacional.....	274
Tabla 19: Prueba de Barlett para la Motivación Antes de la Asignación Internacional.....	276
Tabla 20: Correlación anti-imagen: Factores Motivacionales Antes de la Asignación Internacional.....	278

Tabla 21: Variación Total Explicada de los factores motivacionales ANTES de la asignación internacional.....	280
Tabla 22: Resultados resumidos del Análisis Factorial y de Fiabilidad de la Investigación: Factores Motivacionales Durante la Asignación Internacional.	283
Tabla 23: Resultados Resumidos del Análisis Factorial para la Motivación del Expatriado DURANTE su Asignación Internacional.....	285
Tabla 24: Prueba de Barlett para la Motivación Durante la Asignación Internacional.....	287
Tabla 25: Correlación anti-imagen: Factores Motivacionales Durante la Asignación Internacional.....	289
Tabla 26: Variación Total Explicada de los factores motivacionales DURANTE la asignación internacional.....	290
Tabla 27: Relación de Hipótesis, Variables a Medir y Pruebas Estadísticas a Utilizar.....	292
Tabla 28: <i>Resumen del modelo, ANOVA y Coeficientes del análisis de regresión del Factor Laboral</i> antes de la asignación internacional.....	296
Tabla 29: Variables incluidas, Resumen del modelo, ANOVA, Coeficientes y Variables Excluidas del análisis de regresión del Factor Laboral antes de la asignación internacional.....	300
Tabla 30: <i>Resumen del modelo, ANOVA y Coeficientes del análisis de regresión del Factor Personal</i> antes de la asignación internacional	303
Tabla 31: Variables incluidas, Resumen del modelo, ANOVA, Coeficientes y Variables Excluidas del análisis de regresión del Factor Personal antes de la asignación internacional.....	306
Tabla 32: <i>Resumen del modelo, ANOVA y Coeficientes del análisis de regresión del Factor Familiar</i> antes de la asignación internacional.....	309
Tabla 33: Variables incluidas, Resumen del modelo, ANOVA, Coeficientes y Variables Excluidas del análisis de regresión del Factor Familiar antes de la asignación internacional.....	311
Tabla 34: <i>Resumen del modelo, ANOVA y Coeficientes del análisis de regresión del Factor Socio-Cultural</i> antes de la asignación internacional	314

Índice General

Tabla 35: Variables incluidas, Resumen del modelo, ANOVA, Coeficientes y Variables Excluidas del análisis de regresión del Factor Socio-Cultural antes de la asignación internacional.....	317
Tabla 36: <i>Resumen del modelo, ANOVA y Coeficientes del análisis de regresión del Factor Laboral</i> durante la asignación internacional.....	321
Tabla 37: <i>Resumen del modelo, ANOVA y Coeficientes del análisis de regresión del Factor Socio-Cultural y Personal</i> durante la asignación internacional.....	325
Tabla 38: <i>Variables incluidas, Resumen del modelo, ANOVA, Coeficientes y Variables Excluidas del análisis de regresión de los Factores Socio-Culturales y Personales</i> durante la asignación internacional.....	331
Tabla 39: <i>Resumen del modelo, ANOVA y Coeficientes del análisis de regresión de los Factores Familiares</i> durante la asignación internacional.....	334
Tabla 40: Variables incluidas, Resumen del modelo, ANOVA, Coeficientes y Variables Excluidas del análisis de regresión del Factor Familiar durante la asignación internacional.....	338
Tabla 41: <i>Resumen del modelo, ANOVA y Coeficientes del análisis de regresión de los Factores Laborales-Mentor</i> durante la asignación internacional.....	341
Tabla 42: Resumen de las Hipótesis Analizadas.....	343
Tabla 43: Dominio del Idioma de los expatriados mexicanos.....	348
Tabla 44: Valores, Habilidades y Actitudes de los expatriados mexicanos	349
Tabla 45: Antigüedad en la empresa de los expatriados mexicanos.....	350
Tabla 46: Otros países destino de los expatriados mexicanos.....	352
Tabla 47: Tiempo en la asignación actual de los expatriados mexicanos.....	353
Tabla 48: Tiempo de adaptación de los expatriados mexicanos.....	353
Tabla 49: Los hijos acompañan a los expatriados mexicanos.....	355
Tabla 50: Resumen de la validación del objetivo 3 de la investigación.....	380
Tabla 51: Resumen de la validación del objetivo 4 de la investigación.....	382
Tabla 52: Resumen de la validación de las hipótesis relacionadas con el objetivo 5 de la investigación.....	384

Tabla 53: Resumen de la validación de las hipótesis relacionadas con el
objetivo 6 de la investigación 389

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1: Factores que influyen en la selección de un expatriado, desde el punto de vista organizacional 92

Gráfica 2: Factores que influyen en la selección de un expatriado, desde el punto de vista del expatriado..... 93

Gráfica 3: Condiciones económicas con beneficio para el expatriado y su familia 129

Gráfica 4: Motivación de los profesionales al aceptar la oferta de expatriación. 142

Gráfica 5: Transición del reajuste intercultural según Ali..... 161

Gráfica 6: Relación entre la motivación socio-cultural y el ajuste laboral 163

Gráfica 7: Expatriados con amistades en el país destino. 167

Gráfica 8: Adaptación de vida a las costumbres del país destino..... 167

Gráfica 9: Porcentaje de hombres y mujeres expatriados mexicanos 345

Gráfica 10: Rango de edades de los expatriados mexicanos..... 346

Gráfica 11: Estado Civil de los expatriados mexicanos 346

Gráfica 12: Nivel Educativo de los expatriados mexicanos 347

Gráfica 13: Nivel organizacional antes y durante de los expatriados mexicanos 350

Gráfica 14: Experiencia Internacional Previa de los expatriados mexicanos.. 351

Gráfica 15: País Destino de los expatriados mexicanos..... 352

Gráfica 16: Acompañamiento del cónyuge de los expatriados mexicanos 354

Gráfica 17: Hijos de los expatriados mexicanos 355

Gráfica 18: Apoyo de la empresa Antes de la asignación a los expatriados mexicanos 357

Gráfica 19: Apoyo de la empresa Durante la asignación a los expatriados mexicanos 359

PRIMERA PARTE

Capítulo 1: PRESENTACIÓN DE LA TESIS

Contenido:

- 1.1. *Introducción.*
- 1.2. *Estudios previos del tema*
- 1.3. *Preguntas de investigación*
- 1.4. *Objetivos de la investigación*
- 1.5. *Metodología*
- 1.6. *Planteamiento del problema*
- 1.7. *Estructura de la tesis*
- 1.8. *Resumen y Conclusiones*

1.1. INTRODUCCIÓN

Actualmente, la globalización está provocando en la economía y los mercados situaciones en las organizaciones que hasta hace pocos años no se veían ni en los países alrededor del mundo, ni en México de manera particular. Las grandes multinacionales, por ende, ya se habían visto en la necesidad de desplazar recursos humanos a países extranjeros por un periodo de tiempo determinado, de tal forma que les permitiese cubrir sus objetivos organizacionales.

La mayoría de las empresas en nuestros días son conscientes de que la capacidad de ajuste y adaptación que puedan desarrollar en el ámbito global e internacional es un factor crítico para poder competir y mantenerse a flote. Además significa una fuente muy importante de ventaja competitiva. Las asignaciones internacionales son la herramienta más eficaz para el desarrollo de las capacidades globales e internacionales, según expertos en la Dirección Internacional de Recursos Humanos.

Como bien lo mencionan Prahalad y Hamel (1994) la empresas están enfrentando los retos que la nueva economía les presenta, por lo tanto, esta situación “obliga” a las organizaciones a realizar cambios y a flexibilizarse día con día. Uno de esos retos es lo que ellos denominan, lo “Global” entendiéndose entre otras cosas, y sin lugar a dudas, el rol tan importante que la globalización tiene en nuestros días. Las empresas comienzan a entrar y a enfrentar este reto de lo global, primeramente con exportaciones a otros mercados y algunas de ellas poco a poco ven la necesidad de expandir sus horizontes y por lo tanto, trasladar sus oficinas, operaciones y procesos de manera física a otros países. Es ahí donde muchas de ellas se ven en la necesidad de enviar talento humano a dichos países, en donde el objetivo de esas asignaciones internacionales puede ser diverso, pero es ahí donde este capital humano se

enfrenta a diversos retos tanto en el ámbito personal, social, familiar, laboral, cultura, entre otros.

El propósito de este estudio es identificar los factores que predicen el éxito de la expatriación a través del conocimiento de aquellos elementos que producen una mayor motivación y satisfacción en el expatriado en general y en el mexicano en particular. Por un lado, se pretende indagar sobre los motivadores que tiene la persona a expatriar antes de la asignación internacional y, por el otro, aquellos factores que le producen una motivación mayor durante dicha asignación.

1.2. ESTUDIOS PREVIOS DEL TEMA

Son muchos los estudios que se han hecho sobre los expatriados y las asignaciones internacionales. Mucho se ha hecho en Estados Unidos, España, Japón, Inglaterra, entre otros países -por ejemplo, existen investigaciones de expatriados Portugueses (Pinto, Cabral-Cardoso y Werther, 2012), Polacos (Lett y Smith, 2009), expatriados de Nueva Zelanda (Thorn, 2009), Franceses (Stahl y Cerdin, 2004), Ingleses (Richardson y McKenna, 2003; Richardson y Mallon, 2005; Dickmann, 2012; Chang, Gong y Peng, 2012), Canadienses (Haines, Saba y Choquette, 2008), Australianos (Clegg y Gray, 2002), Taiwandeses (Chang, Gong y Peny, 2012), Alemanes (Hippler, 2009; Stahl y Cerdin, 2004)- sin embargo, hay una escasez en investigaciones realizadas con mexicanos, de ahí la importancia de estudiar el fenómeno en este país como un caso relevante dentro de las investigaciones sobre expatriados.

Muchos de los estudios sobre expatriados y asignaciones internacionales en general, apuntan al enfoque de cómo este talento humano y su familia tiene su adaptación y ajuste en la asignación internacional. Son muchos los autores, los

modelos y los indicios que se han escrito sobre el tema de adaptación y ajuste del expatriado y su familia. Sin embargo, son muy pocos los estudios que tratan sobre la motivación de los expatriados en las distintas fases de la expatriación (antes de ésta, durante ésta y en la repatriación), y menos existen aquellos que la tratan de manera holística.

Por lo tanto, las empresas multinacionales que están llevando a cabo procesos de expatriación, se han visto en numerosas dificultades a través del tiempo. Existen organizaciones en algunos países (sobre todo países desarrollados) que debido a la experiencia y años realizando procesos de expatriación, a que se han tropezado y han aprendido del proceso, llevan gran avance en el tema. Sin embargo, en el caso particular de México, en donde no había tanta experiencia, ni tampoco tanta investigación sobre el tema, se tornaba un proceso complicado, ya que la idiosincrasia que tiene el mexicano es diferente a la de un empleado nativo de cualquier otro país.

Y si bien es cierto, muchos estudios e investigaciones se enfocan en modelos de ajuste y adaptación a nivel internacional, de manera particular, estos no están enfocados en los mexicanos, ni siquiera en los latinoamericanos¹. Por tanto, no es sorprendente que sobre México, no existan investigaciones enfocadas a la motivación o satisfacción que un expatriado presenta antes de la asignación internacional y durante la misma.

Es por ello que, en este estudio, se busca presentar indicios tratando de manera particular el caso de la motivación que tienen los expatriados mexicanos en dos de los tres momentos claves de la expatriación: antes y durante la asignación internacional.

¹ Teniendo como entendido que algunos autores sostienen que los latinos compartimos una serie de valores, tradiciones, costumbres, lenguaje y otros factores culturales -en ocasiones- muy parecidos.

1.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

La motivación es un elemento muy importante para el ser humano. Es, en muchas ocasiones, el motor que hace que la persona se mueva hacia el cumplimiento de ciertos objetivos (personales u organizacionales) que finalmente se traducirán en la satisfacción de necesidades personales.

Ya que la motivación es un factor clave en el cumplimiento de metas organizacionales, se nos hace relevante estudiar lo que sucede con los expatriados en general, y a los mexicanos de manera particular en dos momentos: antes y durante su asignación internacional.

Por lo tanto, como primer paso, nos hemos planteado varias preguntas que nos servirán para analizar las relaciones existentes en la motivación de los expatriados², que las aplicaremos al caso mexicano en las diferentes etapas de la asignación internacional, de manera específica antes y durante la asignación. Posteriormente, se definirán los objetivos generales y específicos de nuestra investigación.

Las preguntas de investigación que hemos considerado relevantes para iniciar esta tesis doctoral son:

- ¿Existe un instrumento que mida la motivación del expatriado antes y durante la asignación internacional?
- ¿Cuál es el perfil del expatriado aplicado al caso mexicano?
- ¿Qué tipo de incentivos o beneficios ofrecen regularmente las empresas a los expatriados? En el caso de México, ¿cuáles de ellos tienen más relevancia?

² Entendemos por expatriado a aquel directivo, ejecutivo y/o técnico que se desplaza al extranjero por un periodo de 1 a 5 años y después regresa a su país de origen.

- ¿Cuáles son los motivadores principales que tiene un expatriado al trabajar en el extranjero?
- En el caso del expatriado mexicano, ¿Qué tipo de motivaciones influyen más en él **antes** de la asignación internacional, atendiendo a la literatura internacional existente?
- En el caso del expatriado mexicano, ¿Qué tipo de motivaciones influyen más en él **durante** la asignación internacional, atendiendo a la literatura internacional existente?

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Un elemento importante en el desarrollo de una investigación es el planteamiento y desarrollo de objetivos (Hernández, Fernández y Baptista, 2010:44), ya que estos tienen la finalidad de mostrar el camino de las actividades a realizar en una tesis.

El objetivo primordial de esta investigación es mostrar qué elementos le producen motivación al expatriado -aplicado al caso México- antes y durante la asignación internacional.

1.4.1. Objetivos generales

Los objetivos generales de este estudio son los siguientes:

1. Diseñar un instrumento de medición que mida de manera holística el grado de motivación del expatriado antes y durante su asignación internacional.

2. Determinar los rasgos para generar un perfil del expatriado.
3. Identificar las prestaciones o beneficios que las empresas ofrecen regularmente como motivación a los expatriados.
4. Identificar los posibles factores y sus ítems de motivación que tienen los mexicanos **antes** de la asignación internacional.
5. Identificar los posibles factores y sus ítems de motivación que tienen los mexicanos **durante** la asignación internacional.

1.4.2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos los hemos dividido en dos partes, por un lado aquellos que corresponden al marco teórico, y por el otro, los relacionados a la investigación empírica. Ambos se describen a continuación.

1.4.2.1. Objetivos específicos del marco teórico

Dentro de la primera parte del presente estudio, se encuentra el marco teórico, que es lo que da sustento y base a nuestra investigación empírica, es por eso que tenemos los siguientes objetivos:

1. Conocer los aspectos relevantes de la Gestión de Recursos Humanos Internacionales, tomando en cuenta la gestión de los expatriados y las fases principales de una asignación internacional.
2. Conocer las principales teorías de motivación que existen.

3. Identificar los factores de motivación de un trabajador internacional antes de la asignación internacional.
4. Identificar los factores de motivación de un trabajador internacional durante la asignación internacional.
5. Desarrollar un modelo conceptual para analizar los factores que influyen en la motivación de los expatriados.

1.4.2.2. Objetivos específicos de la investigación empírica

Los objetivos específicos que tenemos para la investigación empírica son los siguientes:

Objetivo Específico 1:

Diseñar un instrumento de medición que permita obtener información con respecto a los factores motivacionales del expatriado, antes y durante su asignación internacional.

Objetivo Específico 2:

Conocer el perfil del caso del expatriado mexicano³.

Objetivo Específico 3:

Identificar dentro de las prestaciones o beneficios recogidos en la literatura internacional que las empresas ofrecen de manera regular como motivación a los expatriados, ¿cuáles aplican al caso de los mexicanos **antes** de la asignación internacional?

³ El perfil del expatriado mexicano se abordará analizando el perfil profesional y el perfil personal del expatriado. Dichos perfiles se encuentran dentro de las variables generales del modelo (ver Figura 18, en la página 185 para conocer el modelo de investigación empírica de los expatriados mexicanos).

Objetivo Específico 4:

Identificar dentro de las prestaciones o beneficios recogidos en la literatura internacional que las empresas ofrecen de manera regular como motivación a los expatriados, ¿cuáles aplican al caso de los mexicanos **durante** la asignación internacional?

Objetivo Específico 5:

Identificar de entre los factores⁴ e ítems motivacionales **antes** de la asignación que inciden en la motivación del expatriado, ¿cuáles aplican al caso mexicano?.

Objetivo Específico 6:

Identificar de entre los factores⁵ e ítems motivacionales **durante** la asignación que inciden en la motivación del expatriado, ¿cuáles aplican al caso mexicano?.

1.5. METODOLOGÍA

En este apartado se explica de manera general cómo se llegó a la elaboración del modelo de investigación y del estudio empírico de esta tesis.

Primero se revisó la literatura que había sobre los expatriados, específicamente sobre el proceso de expatriación, es decir, todo lo que sucede desde el punto de vista de Recursos Humanos y desde el punto de vista del empleado. Se tomaron en cuenta los procesos de reclutamiento, selección, desarrollo, compensaciones, entre otros. Además, se revisó exhaustivamente la literatura existente sobre el tema de motivación de los expatriados, de manera particular

⁴ Los factores motivacionales **antes** de la asignación están compuestos por los: factores laborales, factores personales, factores familiares y factores socio-culturales.

⁵ Los factores motivacionales **durante** la asignación se componen por los: factores laborales, factores socio-culturales y personales, factores familiares y factores laborales-mentor.

cuidando aquellos factores o variables que motivan al expatriado previo a la experiencia internacional, así como durante la misma.

Después de la revisión de la literatura se revisaron también otros cuestionarios de expatriados (sobre todo de adaptación y ajuste) y por otro lado, de motivación para poder extraer listas de motivadores para las dos etapas de la expatriación que se analizan en esta tesis: antes y durante la asignación internacional. Una vez que se te obtuvieron las listas, teniendo en cuenta variables que incluyeran factores laborales, personales, familiares y socio-culturales se construyó el cuestionario inicial. Este cuestionario fue revisado por diez profesores del área de negocios del ITESM para corroborar la coherencia, redacción, estructura y diseño del mismo. Una vez que se hicieron las correcciones de redacción, coherencia y orden, se procedió a realizar la prueba piloto.

La prueba piloto del cuestionario fue administrada a 30 expatriados mexicanos quienes en el momento de la aplicación se encontraban en la asignación internacional. Después de realizar un análisis para determinar la fiabilidad del instrumento, se llegó a un Alfa de Cronbach de 0.902 y se redujo la cantidad de motivadores de 98 a 84 variables motivacionales por medio de un análisis factorial. Este cambio de 98 a 84 variables hizo que el cuestionario tuviera que modificarse. Finalmente, con el cuestionario listo para la aplicación se aplicó a una muestra de 303 expatriados mexicanos.

Cabe mencionar que la población era infinita, ya que se desconocía el número de expatriados mexicanos en el momento de la aplicación. El estudio empírico se llevó a cabo de Agosto del 2012 y se terminó la aplicación en Junio del 2013 cuando se completaron las 303 aplicaciones.

1.6. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El presente estudio surge en principio como una continuación de una tesis doctoral de la Universidad de Deusto sobre el estudio de los expatriados de las empresas multinacionales. En la tesis doctoral de Francke (2007) se realiza una primera aproximación de las empresas multinacionales del noreste de Nuevo León, México con un estudio empírico de las prácticas que tienen estas organizaciones sobre el proceso para seleccionar, preparar y enviar ejecutivos a trabajar a otros países por espacios de tiempo que van desde uno, hasta cinco años. Además, hace una investigación sobre el proceso de ajuste y adaptación que viven los propios expatriados, así como la opinión y el proceso que viven sus cónyuges.

A partir de ese estudio, surge el interés de ampliar esa investigación ya que, fuera de esa tesis doctoral, existe muy poca investigación sobre asignaciones internacionales aplicada al contexto mexicano.

Es por ello que, este estudio está enfocado en conocer aquellos aspectos que motivan al trabajador en aceptar el reto internacional de las empresas multinacionales. Nuestra muestra en particular comprende a expatriados mexicanos, y se estudiarán las primeras dos fases de la asignación: a) antes de la asignación internacional y, b) durante la asignación internacional; ya que, la evidencia muestra que aún no existen muchos repatriados mexicanos, lo que hace insuficiente la muestra para estudiar la tercera fase de una asignación internacional, que es el después.

1.7. ESTRUCTURA DE LA TESIS

Para alcanzar los objetivos de la tesis, la hemos estructurado en cuatro partes claramente delimitadas. En la primera parte se incluye la presentación de la tesis; en la segunda, el marco teórico que sustenta nuestra investigación que comprende los capítulos dos y tres; en la tercera parte se muestra la investigación empírica realizada para delimitar si se cumplen los objetivos e hipótesis planteadas, que se incluyen en los capítulos cuatro y cinco; y por último, en el capítulo seis se presentan las conclusiones de la investigación, las limitaciones de la misma y las posibles futuras líneas de investigación. En la Figura 1 se muestra de forma gráfica esta estructura.

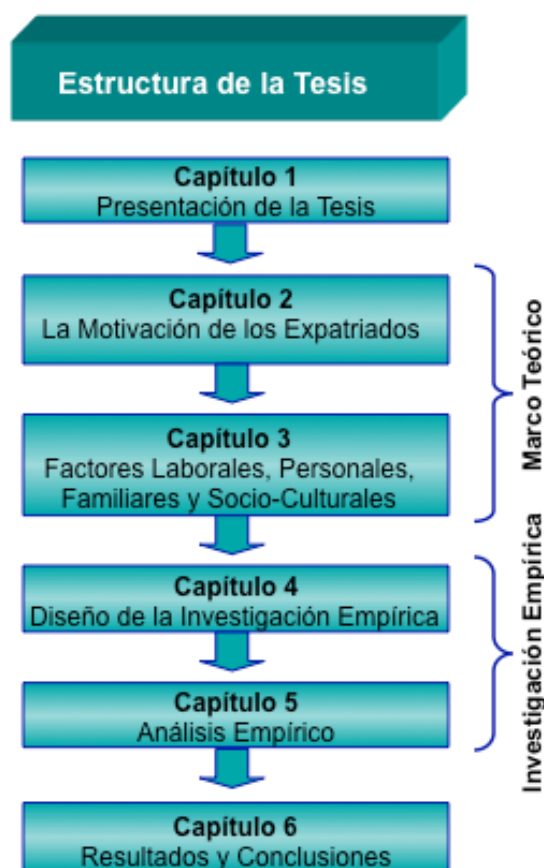


Figura 1: Estructura de la tesis
Fuente: Elaboración propia (2014)

En el primer capítulo se encuentra todo lo relacionado con la *presentación de la tesis*, centrándonos principalmente en ubicarnos en el contexto actual de la Gestión de Recursos Humanos Internacionales y de los expatriados. Lo anterior para ubicar de la mejor manera el estado de la cuestión y así desarrollar los objetivos generales y específicos del estudio. Así mismo, se plantea el problema que llevó a realizar este estudio. Finalmente, se muestra de manera gráfica y por escrito la estructura del presente trabajo de investigación.

En la segunda parte de la tesis, tenemos el segundo capítulo, donde presentamos el desarrollo general de la *gestión internacional de las empresas y de los recursos humanos*, además se presentan los *modelos de motivación*, tanto las teorías clásicas como las contemporáneas, lo anterior para situarnos y entender lo que están haciendo las empresas cuando tienen empleados internacionales, así como comprender la motivación como una variable muy importante en el proceso de expatriación. En el capítulo tres se presentan los *factores de motivación* que tiene un empleado internacional antes y durante su asignación internacional, divididos en tres factores: a) laborales (aquí se incluyen también los motivadores personales), b) familiares, y c) socio-culturales.

La tercera parte de la tesis incluye el capítulo cuatro, donde se presenta el diseño de la *investigación empírica de los expatriados mexicanos*. Primero se muestran los objetivos de la investigación y el modelo de la investigación desarrollado como base para posteriormente mostrar las hipótesis a comprobar que han sido planteadas para esta investigación empírica. En el quinto capítulo presentamos el *análisis de los resultados de la investigación empírica*, donde se muestran los aspectos metodológicos que han sido utilizados para esta investigación, así como los resultados de los análisis estadísticos y descriptivos.

Finalmente, en la cuarta parte de la tesis, en el capítulo sexto, se presentan las *conclusiones* de nuestra investigación. Primero se presentarán las conclusiones del marco teórico y luego los resultados del trabajo de campo. Además, se hará referencia a las limitaciones que presenta este estudio, proponiendo algunas recomendaciones para futuras investigaciones.

1.8. RESUMEN Y CONCLUSIONES

Muchas organizaciones hoy en día, han dejado de ser nacionales, para convertirse en internacionales y/o multinacionales, todo esto producto de la globalización, apertura de fronteras, la diversidad, entre otras razones. Por tanto, las empresas multinacionales e internacionales son agentes de la globalización. Estas empresas tienen filiales alrededor del mundo que buscan seguir con su proceso productivo, y jugar un papel importante en la economía. Por lo tanto, buscan recursos humanos capaces de enfrentar los retos y las demandas del mercado y de la nueva economía mundial. En este vaivén es en donde surge el papel importante de los Recursos Humanos Internacionales, donde el rol que tiene el expatriado es preponderante para cumplir con las estrategias y objetivos organizacionales.

Debido a lo anterior, surge nuestro particular interés por investigar y analizar sobre el tema de los expatriados, y de manera específica sobre los factores motivacionales que hacen que el empleado internacional esté satisfecho y, por lo tanto, su desempeño se vea afectado positivamente.

Son muchos los estudios que se han realizado sobre el proceso de expatriación desde el punto de vista de la empresa, de manera particular sobre el proceso de ajuste del empleado internacional, pero es muy poco el análisis y estudio que se ha realizado sobre los motivos que hacen que el expatriado esté contento y se desempeñe de una manera adecuada y, son casi nulos los

estudios que existen sobre el caso de los expatriados mexicanos, por eso el interés de enfocarnos en esta muestra tan específica: los expatriados mexicanos.

Por lo tanto, nuestro interés en esta tesis es determinar cuáles son los factores que motivan al expatriado aplicado al contexto mexicano en dos momentos claves del proceso de expatriación: antes de la asignación y durante la misma. Todo esto, nos ha permitido plantear los objetivos generales y específicos que estaremos desarrollando en el transcurso de la tesis, así como las preguntas de nuestra investigación.

Con el desarrollo de esta tesis buscamos contribuir, de manera significativa, a que las empresas analicen, comprendan y valoren los motivadores que harán que sus empleados estén motivados y satisfechos laboralmente hablando, y que su asignación internacional sea un éxito.

En este capítulo, además de describir las preguntas de investigación, los objetivos generales y específicos, también se muestra la metodología que seguimos para poder abarcar los objetivos planteados, así como también la forma en cómo está estructurada la tesis.

Los resultados obtenidos a partir de esta tesis podrán servir, por un lado a las empresas multinacionales para conocer de manera holística todas las variables que son fuente de motivación en los expatriados. Y de manera particular, a las empresas mexicanas para poder conocer los resultados y conclusiones sobre qué es lo que les motiva a los expatriados mexicanos, de tal forma que estas empresas puedan poner especial atención en aquellas variables o motivadores que tienen especial relevancia para el caso mexicano, y con ello que estos no falten en su proceso de expatriación. Es importante enmarcar que son muchos beneficios los que las organizaciones pueden ofrecer a los actuales o futuros empleados internacionales y, aunque todos ellos son importantes, hay algunos

que pueden incidir significativamente en la motivación del mismo y, es ahí en donde esta tesis puede ser de particular interés ya que, se mostrarán aquellos aspectos que son claves para la motivación del expatriado antes de la asignación internacional, así como durante la misma. Además, esta tesis puede contribuir a conocer el perfil del expatriado, y sobre todo, el perfil del expatriado mexicano.

Por otro lado, puede servir a los empleados que están buscando una expatriación y que se encuentran en ella para poder realizar las negociaciones pertinentes con su organización y que cubra con esos motivadores básicos para ellos. Además, les puede ser útil para tomar en cuenta diversos aspectos en la expatriación como pueden ser los aspectos o factores laborales, los personales, los familiares y los socio-culturales.

SEGUNDA PARTE

Marco Teórico

Capítulo 2:

LA MOTIVACIÓN DE LOS EXPATRIADOS

Contenido:

- 2.1. Introducción*
- 2.2 La Gestión Internacional de Recursos Humanos*
- 2.3 Teorías de Motivación*
- 2.4 La Motivación de los expatriados*
- 2.5 La Motivación de los repatriados*
- 2.6 A modo de conclusión*

2.1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, la economía global necesita de una fuerza de trabajo acorde con las tendencias mundiales (Black y Gregersen, 1999; Yapici-Akar, Dirlik, Kiy malioglu, Yurtseven y Boz, 2011), es por eso que se hace más evidente el rol que las empresas multinacionales, así como sus filiales en esta economía global (Dessler, 2001; Dessler, 2011a). Como bien lo mencionan Resick, Hanges, Dickson y Mitchelson (2006), el crecimiento en número de las corporaciones multinacionales y las “joint ventures” sobre las pasadas dos décadas ha sido enorme (Nguyen, Felfe y Fookan, 2013).

En el transcurso de las últimas décadas del siglo pasado y extendiéndose hasta nuestros días, hemos podido observar cómo las organizaciones enfrentan grandes desafíos y oportunidades propiciadas por la globalización de los mercados, la apertura de economías -que antes se mantenían cerradas-, la productividad y el acceso al capital.

Como resultado de esta internacionalización, las organizaciones se han visto prácticamente obligadas a pensar en forma global, aún y cuando esto represente que los administradores y la organización en general se enfrenten a retos enormes (Dessler, 2001; Vance, Chow, Paik y Shin, 2013).

Algunos de los desafíos más retadores y grandes, producto de esta internacionalización son el impacto en la gestión de los recursos humanos y, poniendo énfasis en la motivación que tienen o deberían de tener estos. En el siguiente apartado, se verá la motivación y sus principales teorías y, de manera más específica, la motivación de los expatriados.

2.2. LA GESTIÓN INTERNACIONAL DE RECURSOS HUMANOS

Como lo comenta Francke (2007), existen muchos factores que contribuyen a que una organización se vuelva internacional, entre los principales factores se pueden mencionar los siguientes: la evolución de la tecnología, la ventaja comparativa con ciertos países, la diferenciación de productos, la reducción del ciclo de vida de los productos, la homogeneización de la demanda internacional, la mejora en la logística y transporte, la evolución de la competencia, entre otros.⁶

Con la internacionalización, se modifican los esquemas de trabajo y conlleva nuevas demandas en torno a la Administración de Recursos Humanos (Nery-Kjerfve y McLean, 2012; Steger, Lang y Groeger, 2011; Iles, 2008; Harvey, Speier y Novicevic, 2001; Lee, 2005, 2007; Scullion y Starkey, 2000; Werther y Davis, 2000). Por lo que, aquellas empresas que deseen competir y tener éxito a nivel mundial, deben desarrollar estas demandas. Algunas excepciones de esto son las investigaciones de Scullion y Starkey, 2000; Sparrow, Brewster y Harris, 2004; Tregaskis, Heraty y Morley, 2001; Tregaskis, Glover y Ferner, 2005; Wächter, Peters, Ferner, Gunnigle y Quintanilla, 2006; Farndale y Paauwe, 2007; Ferner, Tregaskis, Edwards, Edwards, Marginson, Adam y Meyer, 2011.

Dentro de la internacionalización, podemos hablar de diversos enfoques que lleva a cabo una empresa para la provisión de recursos humanos internacionales: etnocéntrico, policéntrico y geocéntrico (Perlmutter, 1969; Bartlett y Ghoshal, 1986; Dowling y Welch, 1991; Kobrin, 1994; Stroh y Caligiuri, 1998a, 1998b; Schneider y Tung, 2001; Francke, 2007; Nini, 2013). A partir del trabajo inicial de Perlmutter, quien afirmaba que había tres enfoques, otros trabajos fueron elaborados. Más tarde, se incorpora el enfoque regiocéntrico.

⁶ Francke, L. (2007): "La Gestión Internacional de los Recursos Humanos en México. El caso específico de la adaptación en el proceso de expatriación", Tesis Doctoral, Universidad de Deusto, España.

2.2.1. Tipos de asignaciones internacionales

Existen diversos tipos de asignaciones internacionales, a continuación se presentan para tener un panorama general de ellas.

Si se considera la duración de la asignación, se pueden delimitar tres tipos de asignaciones:

1. Asignaciones de *corto plazo* (short-assignment), las cuales tienen una duración máxima de tres meses. Su objetivo principal es resolver problemas rápidos, supervisar proyectos o cubrir un puesto de manera temporal hasta que se encuentre la opción permanente.
2. Asignaciones *prolongadas* (extended assignment), las cuales duran hasta un año, y básicamente con los mismos objetivos que las asignaciones de corto plazo.
3. Asignaciones de *largo plazo* (long-term assignment), este tipo de asignaciones también son conocidas como expatriado o “tradicional expatriate assignment”, las cuales duran de uno hasta cinco años, con un rol muy definido en la operación de la filial.

Además de los tipos de asignación antes mencionados, es posible encontrar otro tipo de asignaciones, a las que Dowling y Welch (2004) les llaman asignaciones *no-estándar*, las cuáles son alternativas de la expatriación tradicional, como lo serían: la asignación commuter, la asignación rotativa, la asignación contractual y la asignación virtual.

Como lo menciona Gómez-Mejía et al. (2001), las empresas al buscar tener control y poder transferir conocimientos y tecnología a las subsidiarias (Riusala y Smale, 2007), buscan al expatriado como la opción que va a cumplir con estas necesidades.

Aunque pudieran existir limitantes como la integración con la comunidad al tener expatriados en las filiales, el que el expatriado no domine el idioma ni la cultura, el que probablemente el personal nacional se sienta desmotivado al no poder aspirar a puestos directivos ya que estos están en manos de los expatriados, el que contratar a un local implique un ahorro de costes, entre otros, finalmente las ventajas generalmente sobrepasan esas limitantes, cuando al estudiarse a profundidad, se llega a la toma de decisión y se concluye que el expatriado es la mejor opción (Davis, 2000)

2.2.2. Concepto y características de los expatriados

Existen muchas definiciones sobre el término “expatriado”. Podríamos decir que cada autor consultado da su propia definición y, existen discrepancias, sobre todo en el tiempo designado para la asignación, aun así, muchos coinciden en algunas características básicas.

En general, podemos decir que el expatriado es el empleado de un país que se traslada a otro por motivos laborales, independientemente del puesto que desempeñe, y que va a residir en el extranjero por un período de tiempo determinado y prolongado. Para De la Osa (1997), el tiempo de la asignación es mayor a un año; para Vidal (2005a, 2005b), el tiempo varía de 2 a 3 años y, así podemos encontrar autores que marcan hasta un máximo de cinco años.

Podríamos citar muchas definiciones de diversos autores pero, de acuerdo a los objetivos de nuestra investigación, definiremos el concepto de “*expatriado*” como el directivo y/o ejecutivo especializado en una organización multinacional que es enviado a trabajar al extranjero, por un plazo de tiempo que varía de uno a cinco años.

Otras formas en que podemos encontrar el término expatriado -buscando quitarle la connotación negativa que tiene el término- son Ejecutivos en

Asignaciones Internacionales, Personal Extranjero, Personal en Asignaciones Internacionales o Asignaciones de Largo Plazo.

Adicional a la forma clásica de expatriación, han surgido otros términos para designar a esos ejecutivos en asignaciones internacionales.

Así pues, aparece el término “impatriado” para denominar a aquellos directivos de terceros países y del país destino que se transfieren a las oficinas sedes de la multinacional de forma permanente o temporal (Harvey, Novicevic y Kiessling, 2001; Sastre y Aguilar, 2003)

También surge el término “transpatriado” que es el personal que es movido de una filial a otra, pero no se limita sólo al desplazamiento entre filiales, sino a cualquier parte del mundo donde sea requerido. Leonard (2002) y Phillips y Fox (2003) definen esta figura como el ciudadano del mundo que acepta asignaciones en el extranjero para el desarrollo de su carrera, originario de cualquier parte del mundo y enviado a todas partes del mundo con el objetivo de desarrollar habilidades multiculturales y una perspectiva global.

Por otro lado, aparecen los “flexpatriados” (Harris, Petrovich y Brewster (2001), Mayerhofer, Hartmann y Herbert (2004), Mayerhofer, Hartmann, Michelistish-Riedl y Kollinger (2004), Nurney (2001)), es decir, el personal compuesto por quienes están involucrados en varios proyectos, en diferentes entornos culturales y geográficos, y que mediante viajes frecuentes y cortos cumplen con su labor, manteniendo su vida personal en el país de origen. Dowling y Welch (2004) les llama también “viajeros frecuentes” (internacional business travelers).

Otra forma de asignación internacional que se está presentando cada vez con más frecuencia son los “viajeros transfronterizos” (cross-border commuters) los cuáles, son empleados de un país que viajan a otro(s) y que simplemente con cruzar una frontera entre países pueden estar en casa (país origen) o en el

trabajo (país destino). Estos empleados deben regresar a su lugar de residencia al menos una vez a la semana para considerarlos “commuters”. Este tipo de asignación se está volviendo muy frecuente principalmente en Europa (BGRS, 2010).⁷

Por último, podemos encontrar a los que se van por su propia cuenta (self-initiated expatriates (SIE) o bien self-initiated foreign experiences (SIFE)). Este concepto es ampliamente reconocido (Dickmann y Doherty, 2010; Doherty, Dickmann y Mills, 2011; Froese, 2012; Suutari y Brewster, 2000; Inkson y Richardson, 2010; Inkson, Arthur, Pringle y Barry, 1997) como aquellas personas que de manera independiente deciden ir a una asignación internacional sin el respaldo de una organización. Y se les llama “self-initiated expatriates” ya que van a otro país en busca de oportunidades laborales y, finalmente, permanecen de manera legal en el país y en la organización.

En conclusión, el término de expatriado ha ido evolucionando con el tiempo, adaptándose a las necesidades que tienen las organizaciones hoy en día, apareciendo así las figuras principales: expatriados, impatriados, transpatriados y flexpatriados.

2.2.3. El proceso de expatriación

Las funciones de Administración de Recursos Humanos básicamente son las mismas a nivel nacional, como a nivel internacional, sin embargo, a nivel internacional, se debe ser consciente de todos los desafíos que implica el tener personal en otras culturas, sistemas políticos, legales y economías diversas (Werther y Davis, 2000).

⁷ International Employee Mobility in the New Decade (2010). Brookfield Global Relocation Services.

Cuando se opta por un proceso de expatriación, se deberán de considerar algunos puntos básicos en la administración de los recursos humanos (Wu y Ang, 2011). Como lo menciona Johnston (1994), el proceso básico de gestión de expatriados incluye: la selección, la preparación antes de salir a la asignación, la asignación en sí y la adaptación a ésta y, por último, la repatriación.

En las secciones siguientes veremos cómo se da el proceso de expatriación con más detalle.

2.2.3.1. Proceso de Selección

El proceso de selección habitual, en palabras de Dessler (2001) consiste en encontrar a la persona correcta, para el puesto indicado y contratarla. Una selección eficiente es importante debido al coste que implica reclutar y contratar empleados. Y en una asignación internacional, este proceso cobra mayor relevancia ya que la selección del candidato ideal para la asignación internacional se convierte en un factor crítico para el éxito de la expatriación.

El proceso de selección está integrado por varios elementos, los cuales se mencionan a continuación:

Perfil del puesto. El primer paso en el proceso de selección es la adecuada planeación de personal para la organización. Esta planeación consiste en determinar las necesidades de personal que tendrá la empresa en un plazo determinado. Según Ferrell, Hirt y Ferrell (2011) el análisis de puestos consiste en “la determinación, mediante la observación y estudio de la información pertinente acerca de un puesto, lo que incluye tareas específicas y habilidades, conocimientos y capacidades necesarios”. El perfil del puesto proporciona la explicación formal y escrita de los requisitos del mismo y, comprende las

tareas, habilidades físicas y mentales necesarias, las obligaciones, responsabilidades y condiciones de trabajo.

Perfil del candidato. Una vez que se conoce el perfil del puesto, se tiene que decidir qué tipo de persona será la ideal para ser expatriada. Lo más conveniente sería que los jefes directos decidieran las características a evaluar, sin embargo, muy pocos se involucran en esta parte del proceso. Algunos aspectos relevantes a tomar en cuenta en el perfil del candidato son: la edad, el sexo, el estado civil, la formación y experiencia, competencias internacionales, interculturales o globales, rasgos de personalidad, situación familiar, entre otros.

Reclutamiento y evaluación de candidatos. El siguiente paso es reclutar y evaluar a los posibles candidatos a expatriar. Harvey y Novicevic (2001) concuerdan con la importancia de tener un grupo de solicitantes capacitados (*pool de candidatos*) ya sea interno o externo a la organización. Empresas consultoras como *Mercer Human Resource Consulting* proponen contar con una base de datos de recursos humanos global, de tal forma que, permita llevar a cabo reclutamientos globales dentro de la empresa. Es importante tomar en cuenta lo que Salazar (2001) sugieren sobre considerar a la familia como objeto de análisis en el proceso de selección y no sólo al empleado a desplazar ya que, la familia juega un rol predominante en el éxito o fracaso de la expatriación.

Contratación. Una vez que se ha seleccionado al candidato a expatriar, la empresa debe de realizar una propuesta formal a la persona elegida, estableciendo las condiciones laborales y económicas de la asignación internacional. Algunas empresas hacen propuestas individuales y personalizadas para cada caso a expatriar; otras con más experiencia, ya tienen sus prácticas particulares para la expatriación; y otras tantas, se apoyan de alguna consultora de recursos humanos internacional, quien les ayuda en el proceso.

2.2.3.2. La Retribución

Establecer un sistema de retribución siempre es un tema importante cuando hablamos de la expatriación. Como menciona Francke (2007), citando a Haynes, consultora senior de Organization Resources Counselors ORC (2001:109): “cada traslado significa una inversión mutua: una inversión financiera y de recursos humanos por parte de la compañía y una inversión profesional y familiar por parte del empleado”. Por esa razón, es importante que el sistema de retribución sea lo suficientemente atractivo para que el expatriado pueda ajustar su poder adquisitivo en su asignación internacional.

La retribución para el expatriado debe de incrementarse (Werther y Davis, 2000) ya que, éste incurre en gastos adicionales y conlleva mayores responsabilidades por cuestiones fiscales, como doble tributación en algunos países, entre otras razones.

Así como el proceso de contratación, existen diversos sistemas de retribución utilizados por las empresas. Pueden retribuir con una negociación individual para cada expatriado; otras empresas cuentan ya con un sistema de pago único; pagar según el nivel salarial del país destino; y, utilizar la “Hoja de Balance” que, según Dowling y Welch (2004) es el mejor modelo.

La “Hoja de Balance” representa esquemáticamente la distribución del gasto de un empleado en su país de referencia. Se basa en el supuesto que un expatriado no debería ni perder, ni ganar económicamente como resultado de su asignación internacional. Hay que incentivarle para aceptar la asignación, para que pueda mantener el poder adquisitivo en su país de origen, más un incentivo para hacer atractiva la asignación.

La Figura 2 representa la “Hoja de Balance”, en donde se ve claramente que la retribución se divide en cuatro categorías: impuestos sobre la renta, vivienda, bienes y servicios, y la reserva que representa los ahorros e inversiones. Con

esta metodología, como menciona Francke (2007), lo que se pretende es que el empleado a su regreso al país de origen encaje de nuevo en la estructura salarial.

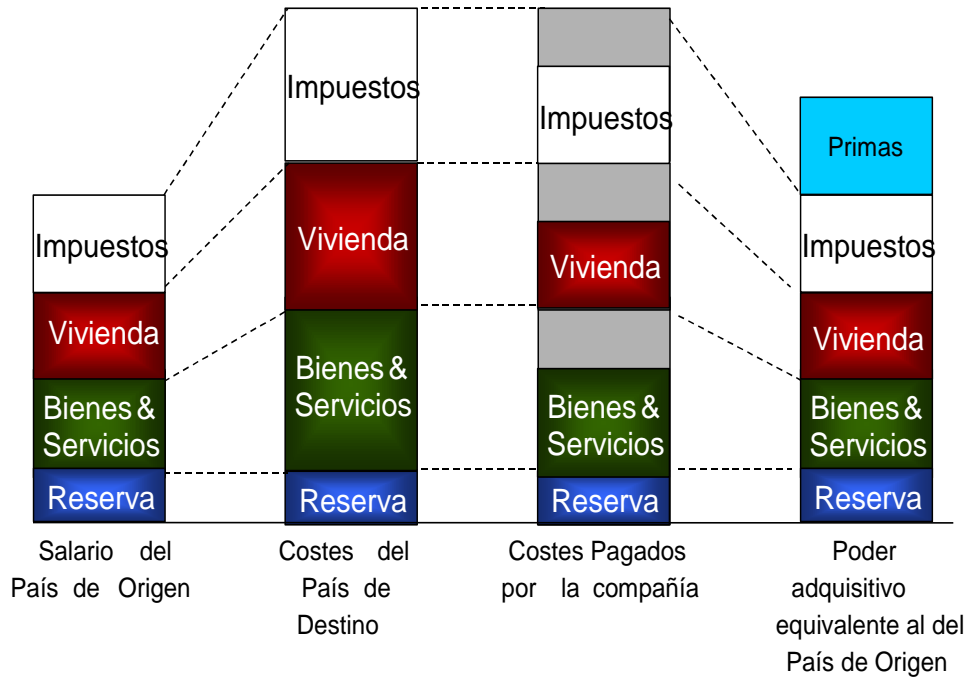


Figura 2: Hoja de Balance

Fuente: ORC's Worldwide Survey of international Assignment Policies and Practices (2002)

Al aplicar este modelo se debe considerar primero el salario base, luego los gastos vinculados a la asignación internacional (como la vivienda, manutención, educación del cónyuge e hijos, servicios), así como el poder adquisitivo.

Así mismo, muchas veces las empresas establecen complementos salariales o primas por movilidad, que no son otra cosa que incentivos económicos para compensar al expatriado por los inconvenientes de la transferencia. Algunas de esas primas o prestaciones adicionales son: prima de calidad de vida, prima internacional, premio por privación, prima por riesgo-país, prima por la distancia, prima por diferencia de idioma y cultura, ayuda para alquiler de vivienda, ayuda para viajar a casa ("home leave"), ayuda para educación,

ayuda para el traslado, ayuda para el cónyuge, póliza médica, póliza de seguros, plan de pensión privado, club social, automóvil, vacaciones anuales, viajes de emergencia en caso de enfermedad o muerte en la familia, entre otros.

Como bien mencionan Harzing y Christensen (2004) y Leiba O'Sullivan et. al (2002), debido a que el establecimiento de un sistema de retribución adecuado y atractivo para los expatriados es una labor complicada, se debe de buscar una estrategia que convenga a las circunstancias y necesidades actuales de la empresa, a la estrategia general y considerando en todo momento sus objetivos a largo plazo.

2.2.3.3. Preparación previa a la salida

Una vez seleccionado el candidato ideal para la expatriación, el siguiente paso del proceso es prepararlo para la asignación. La preparación o formación inicial tiene que ir en torno a dos aspectos: uno relacionado con la empresa en sí, y el otro con el país destino. Esta preparación según Werther y Davis (2000), puede durar semanas e incluso meses. Además, es importante que la capacitación que se le dé al expatriado sobre el país destino no sólo se le dé a él, sino también a su familia en caso que vaya a viajar con ella; ya que, reportes como el que da GMAC (2004), sostienen que son pocas las empresas que dan esta capacitación a la familia.⁸ Según Callahan (1989), son muy pocas las empresas que dan preparación sólida y detallada sobre la economía, costumbres y negocios en el extranjero.

⁸ Sólo el 28% de las empresas dan formación para toda la familia y un 27% para el expatriado y su cónyuge.

2.2.3.4. Adaptación al país destino

Cuando se han visto todos los detalles para mover al expatriado y su familia al extranjero, el siguiente paso es la adaptación al país destino. La adaptación cultural del expatriado es un proceso multidimensional (Black y Stephens, 1989; Black y Gregersen, 1991a; Mendenhall y Oddou, 1985).

Es importante preparar bien al candidato ya que, puede afectar significativamente la adaptación que éste tenga en su asignación internacional debido a que generalmente este tipo de experiencias generan gran estrés y el llamado “shock cultural”. Sims y Schraeder (2004) identifican cinco factores que influyen en el shock cultural del expatriado: (1) la formación que recibió el expatriado, (2) la disposición y rasgos de personalidad, (3) las características demográficas, (4) el grado de apoyo por parte de la organización, y (5) las competencias técnicas del expatriado.

2.2.3.5. Repatriación

La repatriación es la reintegración del expatriado al país de origen, una vez concluida la asignación (Allen y Álvarez, 1998).

Cualquiera que se queda en el país de origen podría asumir que la repatriación debe ser un proceso fácil ya que, después de todo, la persona regresa a su casa. Sin embargo, esto no es así. El expatriado, independientemente que haya tenido éxito o no en su asignación, no regresa de la misma forma en que se fue, éste ha sufrido cambios en la forma de pensar y comportarse (Mendenhall, 2001). Además, en la empresa origen, pueden haberse dado cambios e incluso estar ocurriendo desde reestructuraciones hasta cambios en la estrategia y política.

La mayoría de las empresas no prestan la suficiente atención al proceso de reinserción del empleado a la compañía y, a la cultura en general. Sin

embargo, la investigación sugiere que el retorno trae consigo el llamado “shock cultural inverso” (Black, 1992). Para algunos expatriados, el proceso de ajuste puede ser tan complicado que la única solución es buscar empleo en otra parte.

Según Johnston (1994), los problemas que afectan directamente al expatriado en la repatriación se dan en tres áreas:

Área laboral. Bonache (1998) sugiere que la expatriación se produce para cubrir las necesidades de la empresa en el extranjero, y no como parte del plan de carrera del empleado, ni para aprovechar la experiencia adquirida. De acuerdo a Bonache, Brewster (2001); Bonache, Brewster y Suutari (2001); Francke (2007); Johnston (1991), Scullion (1994) y Selmer (1999), algunos de los aspectos más frecuentes de “shock” en los repatriados, en el área laboral son: ansiedad por la indefinición e inseguridad del puesto a ocupar; ocupación de puestos provisionales; incertidumbre respecto a la posición de re-entrada; cambios en el lugar de trabajo; percepción de pérdida de estatus, responsabilidad y autonomía; falta de oportunidades para utilizar los conocimientos y habilidades adquiridos en el extranjero; necesidad de readaptación a la empresa; elevada rotación interna; clima de rechazo a la expatriación; entre otros.

Área social. En lo social, es necesaria también una readaptación de expatriado y su familia ya que, las condiciones pueden haber cambiado al regreso. Algunas situaciones a las que se puede enfrentar son (Francke, 2007): percepción de pérdida de estatus social, relaciones de trabajo diferentes, cambios sociales en el país de origen, ansiedad del cónyuge e hijos en la readaptación, entre otros.

Área económica. Cuando el expatriado se va a la asignación internacional, como parte de su retribución, recibe un paquete de beneficios, compensaciones, bonos, sobrepagas y primas y, por lo tanto, se acostumbra a

un nivel de vida generalmente más alto. Al regresar a su país de origen, pierde todos esos beneficios con lo cual, muy probablemente se enfrenta a una baja en la calidad de vida, aunado al incremento del coste de vida en su país, y esto sí que representa una dificultad económica. Además, al regresar, generalmente el expatriado incurre en gastos como alojamiento, visados, colegios, revalidación de estudios, trabajo del cónyuge, entre otros.

2.2.4. La adaptación de los expatriados

La habilidad de un ejecutivo para identificarse con la cultura anfitriona juega un rol crítico en cada una de las etapas del proceso de ajuste (Sánchez et al, 2000). Por eso, no es de extrañar que, numerosas investigaciones han corroborado que la adaptación es un factor crítico para cumplir con éxito la asignación internacional (Black y Gregersen, 1991; Black y Gregersen, 1999; Cerdin, 1999) y, esto se convierte en un factor crucial para la adecuada gestión internacional de recursos humanos (Black, Mendenhall y Oddou, 1991; Fishman, 1996; Bennet y O’Gorman, 1998; Kobrin, 1988).

El concepto de adaptación se puede definir como “el grado de bienestar psicológico de una persona en relación con una diversidad de aspectos en un nuevo entorno cultural” (Black, 1988; Black y Gregersen, 1999; Black y Stephens, 1989; Francke, 2007; Mendenhall y Oddou, 1985; Nicholson, 1984; Oberg, 1960).

2.2.4.1 Modelo de adaptación de la curva “U” de Torbiorn (1982)

El fundamento de la adaptación cultural de Torbiorn (1982) está basado en el trabajo de Oberg (1960) quien dice que el shock cultural presenta los síntomas de tensión, clima de rechazo, desorientación, sensación de pérdida, sorpresa e impotencia.

En la Figura 3 podemos ver representado este modelo de adaptación, a través de unas fases o etapas secuenciales: luna de miel, shock cultural, adaptación y maestría.

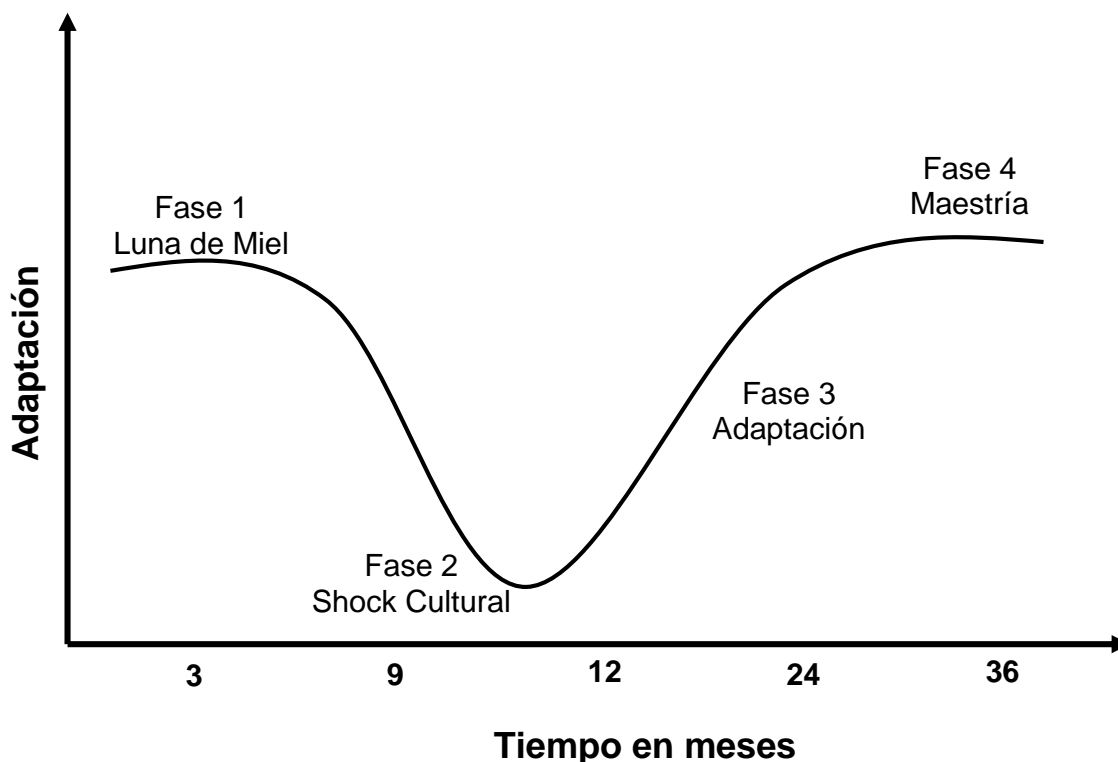


Figura 3: Modelo de adaptación de la curva “U” de Oberg
Fuente: Elaboración propia (2014)

Fase 1: “Luna de miel”. Etapa en la que las personas están fascinadas con la nueva cultura, presentan entusiasmo, curiosidad y euforia por conocer todo lo nuevo. Generalmente se presenta en los primeros tres meses de la asignación.

Fase 2: Desilusión o “Shock Cultural”. Etapa en la que se presenta desilusión, ansiedad y frustración; a medida en que las personas se enfrentan con los rigores de la vida cotidiana. Generalmente transcurre entre el tercer y noveno mes de la asignación.

Fase 3: “Adaptación o Ajuste”. En esta etapa se produce la adaptación gradual a la nueva cultura y el aprendizaje de los comportamientos adecuados con las normas culturales del país destino. Se aceptan las diferencias y adaptan su

estilo de vida a las costumbres de dicho país. Esta etapa se presenta generalmente en el noveno mes y se prolonga hasta el año o año y medio de la asignación.

Fase 4: “Maestría”. Etapa final del proceso caracterizada por pequeños y consistentes incrementos en la habilidad de la persona para funcionar de forma efectiva en la cultura anfitriona. Aquí es donde disfruta plenamente las experiencias, se expresa sin dificultades y se puede realizar plenamente. Esta etapa se alcanza alrededor del segundo año.

Es importante señalar que este modelo le falta una consistencia en el rigor metodológico ya que: la mayoría de los trabajos no hacen uso de apoyo estadístico para soportar las hipótesis; muy pocos estudios hechos con esta teoría son longitudinales y, la evidencia empírica se restringe prácticamente a poblaciones de estudiantes extranjeros.

No todos los expatriados experimenta el patrón de adaptación de la teoría de la curva de la “U” (Gullahorn y Gullahorn, 1962). Dicha curva puede alargarse o truncarse por diferentes motivos como podrían ser: duración de la asignación, falta de adaptación, regreso anticipado, entre otras. Otras curvas posibles son las de la curva invertida “S” de Bhaskar-Shrinivas et al. (2005) o la de la de la transición de la reubicación (Pires et al., 2006).

2.2.5. Éxito y fracaso en la expatriación

Los ejecutivos expatriados son removidos del ambiente confortable que le da su propia cultura y son puestos en una cultura menos familiar. (Sánchez et. al., 2000). Es por eso, que muchas veces, pueden tener éxito o fracaso en su asignación internacional. Las condiciones ambientales adversas funcionan como estresantes de trabajo cuando un individuo las reconoce como ideas

estresantes, el proceso mental conocido como evaluación primaria. (Sánchez, et. al, 2000)

Las asignaciones internacionales, propiamente vistas como el proceso de expatriación, le generan a las organizaciones costes muy altos. Si la expatriación tiene éxito, esos costes pueden ser vistos como una inversión bien utilizada, inclusive recuperable. Por otro lado, si la asignación fracasa, ésta puede ser vista como un lujo que las organizaciones no se pueden permitir. Además, genera sentimientos negativos para la organización en general y para el mismo expatriado.

El éxito o fracaso de la expatriación en palabras de Takeuchi et al. (2002) tiene tres dimensiones: (1) regreso anticipado / no anticipado; (2) comportamientos adecuados / de abandono durante la estancia y; (3) elevado / bajo rendimiento. Por otra parte, Caligiuri (1996) identifica tres dimensiones: (1) regreso anticipado; (2) ajuste intercultural y; (3) rendimiento.

2.2.5.1. Éxito en la expatriación

El éxito puede ser descrito como la habilidad de vivir y laborar de manera efectiva, adaptándose positivamente al país destino, generando satisfacción, competencias profesionales y una sensibilización hacia otras culturas.

Dependiendo del autor que se revise, son los aspectos o factores que mencionan como determinantes del éxito en las asignaciones internacionales.

Basándonos en el estudio de Arthur y Bennett (1995) citado por Francke (2007), se identifican cinco factores claves, los cuáles se mencionan en orden de importancia:

1. Situación familiar: actitud positiva del cónyuge, disposición para vivir en el extranjero, estabilidad emocional, hijos con actitud positiva ante el traslado.
2. Flexibilidad y adaptabilidad: manejo del estrés, ingenio, flexibilidad y estabilidad emocional.
3. Conocimiento del trabajo y motivación⁹: creatividad, capacidad para organizar, habilidades administrativas.
4. Habilidades para relacionarse: respeto, cortesía y tacto.
5. Apertura a otras culturas: asertividad, intereses externos, interés por otras culturas y países.

Runnion (2005) estudia otros aspectos para incrementar las probabilidades de éxito en la asignación: definir de manera clara los objetivos a alcanzar y las expectativas de desempeño; expectativas económicas y de trabajo; expectativas respecto del apoyo y servicios; formación durante la transición; e información y apoyo sobre el país destino.

Con lo visto anteriormente, podemos concluir que una organización debe de considerar diferentes aspectos en el proceso de expatriación para aumentar el índice de éxito, con lo cual, es fundamental que cuenten con un programa sólido en la gestión de expatriados.

2.2.5.2. Fracaso en la expatriación

Inicialmente, la definición que se le daba al fracaso en la expatriación, tenía que ver con el regreso anticipado en la asignación (Harzing y Christensen, 2004). Según esta definición, existen diversos estudios que muestran el porcentaje de fracaso en la asignación, ejemplos de estos estudios tenemos los realizados por Shaffer y Harrison (1998) con un porcentaje que oscila entre el

⁹ En el siguiente capítulo, estudiaremos a profundidad qué es lo que motiva a los expatriados, tema central de nuestra tesis.

16 y 50%; Black y Gregersen (1999) entre el 10 y 20%; entre otros. Por lo que podemos situar un rango de fracaso entre el 10% y el 50%.

Posteriormente, se han dado discusiones en la literatura sobre la limitación de la definición anterior de fracaso en la expatriación por lo que, en palabras de Francke (2007) se presenta una clasificación de cinco categorías, siendo las dos primeras las más comunes en la literatura:

1. Término de la asignación antes de tiempo, o el llamado “retorno anticipado de la asignación” (Birdseye y Hill, 1995; Forster y Johnsen, 1996; Fukuda y Chu, 1994; Harris y Brewster, 1999; Harvey y Wiese, 1998; Harzing, 1995, 2002; Insch y Daniels, 2002; Mendenhall y Oddou, 1985, 1988; Naumann, 1992).
2. Regreso prematuro de la asignación por diversos factores:
 - Por una mala selección por parte de la multinacional (Adler, 1986; Black y Mendenhall, 1990; Dumaine, 1995).
 - Por bajo desempeño, debido a factores personales o problemas de adaptación familiar (Arthur y Bennett, 1995; Caligiuri, 1996; Forster, 1997; Fukuda y Chu, 1994; Harvey, 1985; Mérignac y Roger, 2005; Tung, 1984).
 - Falta de satisfacción laboral (Black y Gregersen, 1999).
 - Dificultades de adaptación (Andreason, 2003b; Black y Gregersen, 1999; Mendenhall y Oddou, 1985).
3. Bajo desempeño del expatriado durante la asignación:
 - Estuvieron hasta el final de la asignación, pero con un trabajo deficiente y bajo desempeño (Forster y Johnsen, 1996; Forster, 1997; Harris y Brewster, 1999; Harvey y Wiese, 1998; Harzing, 1995; Insch y Daniels, 2002; Mendenhall y Oddou, 1988).
 - Baja productividad y falta de adaptación laboral (Fukuda y Chu, 1994).

4. Fin del trabajo después de la repatriación:
 - Pudiendo ocurrir hasta un año o más después de la repatriación (Naumann, 1992).
 - Contratación de directivos exitosos por otras empresas durante la asignación o al término de ésta (Forster, 1997).
 - Una cuarta parte de los repatriados deja la organización al año siguiente (Black y Gregersen, 1999).

5. Problemas de repatriación:
 - Siendo el “shock cultural inverso” mayor que el “shock cultural” al ser expatriado (Adler, 1981).
 - Teniendo problemas mayores que en la asignación en el extranjero (Harzing, 1995).
 - Resultados negativos de la repatriación (Forster, 1997).

Dadas las condiciones anteriores, y apoyando la aportación de Harzing y Christensen (2004), podemos decir que el fracaso en la expatriación es “la incapacidad del expatriado o repatriado para funcionar según las expectativas de la organización”.

En conclusión, podemos reconocer la importancia de prestar la suficiente atención en el proceso de expatriación para aumentar las probabilidades de éxito en la misma; ya que, el fracaso se traduce en pérdidas considerables tanto para la organización, como para el empleado mismo.

En el siguiente apartado, veremos algunas teorías de motivación. Dichas teorías nos servirán como base para entender posteriormente nuestro modelo de motivación del expatriado antes y durante la asignación internacional.

2.3. TEORÍAS DE MOTIVACIÓN

Cuando hablamos de motivación, no nos estamos refiriendo a un concepto nuevo. Diversos investigadores han escrito sobre la importancia que tiene este concepto en las organizaciones.

Existen muchas definiciones sobre el término motivación, de ahí que es necesario referenciar algunas de ellas para luego analizar las teorías referentes a la motivación.

Antes que nada, la palabra motivación proviene del latín moveré, que significa mover. Tomando en cuenta la definición de motivación según la Enciclopedia de los Recursos Humanos tenemos que “es el proceso psicológico y fisiológico que impulsa a la persona a realizar una conducta, debido al valor apetitivo que atribuye a tal acción. Dicha atracción positiva surge a causa de la interpretación que se da a esa situación u objeto, determinado por su historia anterior de aprendizaje, incentivos y actividades previas.

Según Lévy-Leboyer (2003), la motivación es un concepto multidimensional ya que, contiene tres dimensiones: la de dirección (el objetivo), la de intensidad (el grado de esfuerzo) y la de duración (la continuidad del esfuerzo).¹⁰

Koontz, Weihrich y Cannice (2012:501) plantean que “la motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir que, realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera”.¹¹

¹⁰ Lévy-Leboyer, C (2003:31): La Motivación en la Empresa. Modelos y Estrategias, Gestión 2000, España.

¹¹ Koontz, H; Weihrich, H y Cannice, M (2012: 501): Administración: Una Perspectiva Global, McGraw-Hill, México.

Robbins y Judge (2013: 202) mencionan que la motivación puede ser definida como “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo”.

Por su parte, Urcola (2003) hace un análisis más detallado sobre la motivación. Para empezar, la define como “la situación emocionalmente positiva, que se produce en una persona, cuando existe un estímulo o incentivo que satisface una necesidad y que le hace desarrollar una conducta determinada”.¹² Así mismo, clasifica la motivación en tres tipos:

- Motivación Externa: es aquella que proviene del exterior de la persona y está basada en recompensas y sanciones.
- Motivación Interna o Automotivación: es la que proviene del interior del individuo y permite desarrollar su trabajo con total independencia de premios o castigos porque considera que lo que tiene que hacer es lo más oportuno.
- Motivación Trascendente: es la que tiene sustento en el servicio, en la solución de problemas ajenos o en el beneficio que produce en otras personas.

El término motivación ha sido estudiado en contextos diversos, desde lo personal, lo familiar, empresarial y el entorno en general.

Como bien señala Lévy-Leboyer (2002), el medir directamente la motivación, resulta algo casi imposible, por la subjetividad que presenta el tema. Lo que generalmente se mide, son los resultados finales, es decir el rendimiento. Sin embargo, otros factores como las aptitudes, el conocimiento, el aprendizaje, entre otros juegan igualmente un papel determinante.

Después de analizar algunas definiciones de motivación, en este estudio entenderemos *motivación* como la fuerza interna, el impulso emocionalmente

¹² Urcola, J.L. (2003): Dirigir personas: Fondo y Formas, Editorial ESIC, España, p. 269-270

positivo que hace que el individuo actúe para satisfacer necesidades individuales.

Es preciso señalar que, este estudio buscará conocer las diversas motivaciones que tiene un expatriado antes y durante la asignación internacional pudiendo recaer en factores laborales, personales, familiares y/o socio-culturales.

2.3.1. Proceso de motivación

Según Griffin y Moorhead (2010) el proceso de motivación comienza con una necesidad insatisfecha, es decir, con algo que una persona quiere, desea o requiere y que por alguna razón aún no tiene. Por lo tanto, el comportamiento motivado comienza generalmente cuando una persona tiene una o más necesidades que le son importantes. Aunque en ocasiones una necesidad satisfecha también puede motivar el comportamiento, más a menudo son las necesidades no satisfechas las que generan sentimientos más profundos, intensos y los verdaderos cambios de comportamiento.

Es por ello que una deficiencia o una necesidad insatisfecha, por lo general dispara una búsqueda de las formas para satisfacerla (como podemos ver la Figura 4). Posteriormente viene la elección de conductas dirigidas a los objetivos. A pesar de que una persona podría buscar más de una alternativa a la vez, es probable que la mayor parte del esfuerzo esté dirigido a una opción. En la siguiente fase, es cuando la persona en realidad acciona el comportamiento elegido para satisfacer dicha necesidad. Después, experimentará ya sea recompensas o castigos como resultado de dicha elección. Y ya por último, la persona evalúa el grado de satisfacción que tiene dicho resultado. Una vez que satisface la necesidad inicial, el ciclo vuelve a empezar ya que, los seres humanos estamos en constante búsqueda de satisfacción de necesidades.



Figura 4 Proceso de Motivación

Fuente: Elaboración propia a partir de Griffin y Moorhead (2010).

Son diferentes los motivos que tienen la empresa y los empleados para vivir el proceso de expatriación. De acuerdo a Francke (2007), desde el punto de vista de los ejecutivos, estos buscan las asignaciones internacionales por diversas razones: incremento en las compensaciones económicas, nuevas experiencias, estándares de vida más altos, oportunidades para aprender nuevos idiomas y culturas, y tener puestos de mayor responsabilidad. Por otro lado, las razones de la empresa son: falta de personal cualificado, transferencia de tecnología, como parte del plan de carrera de los directivos y para fomentar el desarrollo de habilidades y competencias internacionales. Lo anterior lo podemos ver en la Tabla 1, presentada a continuación.

Razones principales de las EMPRESAS	Razones principales de los EMPLEADOS
Suplir la falta de personal cualificado	Interesados en el reto profesional
Transferencia de conocimiento	Oportunidad de desarrollo
Desarrollo de carrera	Tener experiencia internacional
Desarrollo de competencias	Oportunidad de progreso en su carrera

Tabla 1: Razones principales de la asignación internacional

Fuente: Traducción de Emerging Trends in Global Mobility: The Assignee Perspective, 2004¹³.

Por lo tanto, podemos concluir que las motivaciones y objetivos de expatriación por parte de las organizaciones van hacia lo empresarial y económico mientras que los de los expatriados se centran en lo personal y profesional.

2.3.2. Teorías de motivación

Según Lévy-Leboyer (2003), existen tres corrientes teóricas sobre motivación. Un primer grupo de modelos muestra cómo el trabajo profesional es una relación entre los resultados del esfuerzo que realiza el individuo y las recompensas que ofrece la organización, sin embargo, estos modelos sólo funcionan si ese intercambio satisface las necesidades del individuo.

El segundo grupo de teorías van encaminadas a las fuentes de motivación específicas en el trabajo, ya sea por la necesidad de poder o la de logro analizadas por Murray (1938)¹⁴ y, por McClelland (1975)¹⁵ o las de Herzberg (1966)¹⁶, cuyas necesidades son satisfechas en el propio trabajo.

El tercer grupo se focaliza en las situaciones y, por lo tanto, las características del puesto de trabajo y de las organizaciones, así como el estilo de liderazgo ofrecen a los individuos la oportunidad de satisfacer sus necesidades.

¹³ Este estudio se realiza anualmente a través de Cendant Mobility

¹⁴ Extraído del libro: Handbook of Approach and Avoidance Motivation de Elliot (2013)

¹⁵ Citado en el libro Human Motivation de David McClelland (1987)

¹⁶ Citado en la tesis de James Campbell III (2007)

Son muchas las teorías de motivación que se han derivado de estos tres grupos, sin embargo, para efectos de este estudio, abordaremos solamente las más relevantes y que con frecuencia se mencionan como base para estudiar la motivación de los expatriados.

2.3.2.1. El modelo jerárquico de Maslow

El modelo de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, es el más conocido en Francia. El objetivo de Maslow (1965) era demostrar que, a lo largo de la vida, el ser humano busca de manera consistente nuevas satisfacciones para sus necesidades no satisfechas. Por lo tanto, el comportamiento y actitud del ser humano estará guiado por la satisfacción de las necesidades, las cuáles son características de todos los seres humanos, como lo pueden ser las biológicas y fundamentales.

Maslow distingue cinco grupos de necesidades:

- *Necesidades Fisiológicas:* aspiran a garantizar la supervivencia, el alojamiento y el abrigo.
- *Necesidades de Seguridad:* su finalidad es dar protección contra cualquier amenaza o peligro.
- *Necesidades de Pertenencia o Sociales:* buscan lograr pertenecer a un grupo, tener amigos, estar dispuesto a recibir el afecto de los demás.
- *Necesidad de Estima:* es la necesidad de ser apreciado y respetado por los otros y la necesidad de realizarse, de ser cada vez más uno mismo, de ser todo lo que uno quiere llegar a ser.
- *Necesidad de Autorrealización:* esta necesidad se presenta de manera diferente en cada persona, para algunos puede significar éxito profesional, mientras que para otros, puede ser cuestiones familiares, como ser padre o madre de familia; y para otros, a través de actividades altruistas.

El modelo piramidal de Maslow lo podemos observar en la Figura 5. En la base se encuentran las necesidades fundamentales, como lo son las necesidades fisiológicas y de seguridad. En un orden creciente, se encuentran las necesidades de segundo orden pertenecientes las necesidades sociales, de estima y de autorrealización; dichas necesidades (las de orden superior) no se pueden satisfacer completamente (Rul-lán, 2000)

La estructura piramidal permite establecer la idea de que hasta que una necesidad es satisfecha, cede el turno a la necesidad siguiente, hasta llegar a la cumbre.

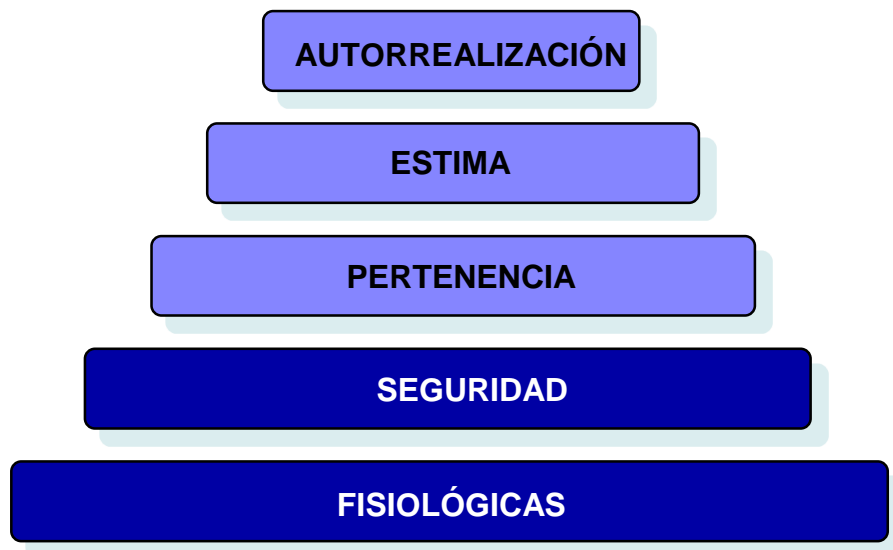


Figura 5: Pirámide de las jerarquías de las necesidades de Maslow

Fuente: Elaboración propia a partir de Robbins y Judge (2013)

El modelo se basa en tres hipótesis:

1. Los comportamientos están determinados por la búsqueda de satisfactores de necesidades fundamentales.
2. Los individuos empiezan por satisfacer las necesidades más elementales, y van subiendo de nivel en ese mismo orden jerárquico.

3. Las necesidades fundamentales, es decir, las del primer nivel, tienen prioridad absoluta sobre todas las demás.

Existen diversas críticas a este modelo de Maslow, sin embargo, hay que reconocerle que fue el primero en proponer un análisis de la motivación. Por otro lado, el modelo no fue pensado para ser aplicado a situaciones profesionales, por lo tanto, no permite explicar cómo se desarrolla la motivación laboral, ni tiene en cuenta diferencias interpersonales.

2.3.2.2. Los factores higiénicos y motivadores de Herzberg

En la década de los años cincuenta Frederick Herzberg, a partir de la teoría de Maslow, desarrolló esta teoría donde distingue dos tipos de necesidades: las propias de todos los seres humanos y las particulares de la especie humana.

Herzberg propone en su modelo dos factores de motivos en el trabajo:

- Los factores higiénicos. Corresponden a las necesidades de primer orden de Maslow¹⁷ y son los factores que causan insatisfacción o desmotivación en el trabajo cuando no han sido cubiertos. Sin embargo, por muy bien atendidos que estén, estos nunca llegan a generar satisfacción y motivación. Además, estos factores son extrínsecos al trabajo en sí, es decir, que se refieren al entorno, el contexto o las condiciones laborales (HayGroup, 2003).¹⁸
- Los factores motivadores. Corresponden a las necesidades superiores o de orden alto de Maslow¹⁹ y son los que producen satisfacción y motivación en los empleados cuando están cubiertos. Y cuando no lo están, son neutros pero, no pueden provocar

¹⁷ Las necesidades de primer orden del modelo de Maslow corresponden a las fisiológicas y las de seguridad.

¹⁸ HayGroup (2003): Factbook: Recursos Humanos, Thomson, Aranzadi, Navarra.

¹⁹ Las necesidades de segundo orden del modelo de Maslow comprenden las necesidades sociales, de estima y de autorrealización.

insatisfacción ni desmotivación. Además, estos factores son intrínsecos al trabajo en sí, es decir, que se refieren al contenido del propio trabajo.

La Figura 6 muestra de manera gráfica, el resultado que tienen los factores higiénicos y los factores motivacionales.

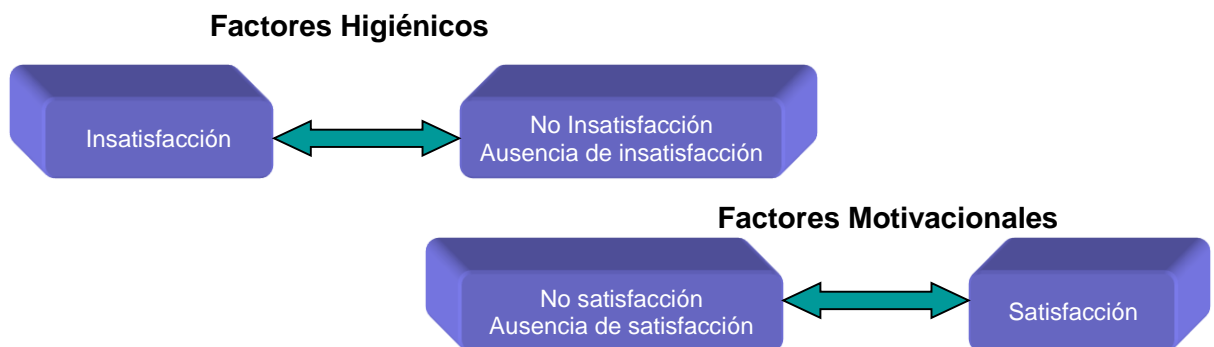


Figura 6: Factores Higiénicos y Motivacionales de Herzberg

Fuente: Elaboración propia (2013)

Según Herzberg²⁰, las cosas que satisfacen y motivan a las personas en su trabajo son diferentes a las que las hacen sentir insatisfechas. Los factores intrínsecos dan respuesta a la necesidad que tienen las personas de lograr cosas y de crecer.

Los factores de crecimiento o motivación intrínsecos al trabajo son: logro, reconocimiento del logro, el trabajo en sí, la responsabilidad y el crecimiento. Los factores que evitan la insatisfacción o de higiene que son extrínsecos al trabajo son: la política y administración de la empresa, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones laborales, sueldo, situación y seguridad.

²⁰ Citado en el libro Harvard Business Review (2004).

Capítulo 2: La Motivación de los Expatriados

La Figura 7 muestra los factores que dan satisfacción e insatisfacción laboral. Dicha figura es resultado de 12 investigaciones diferentes.²¹

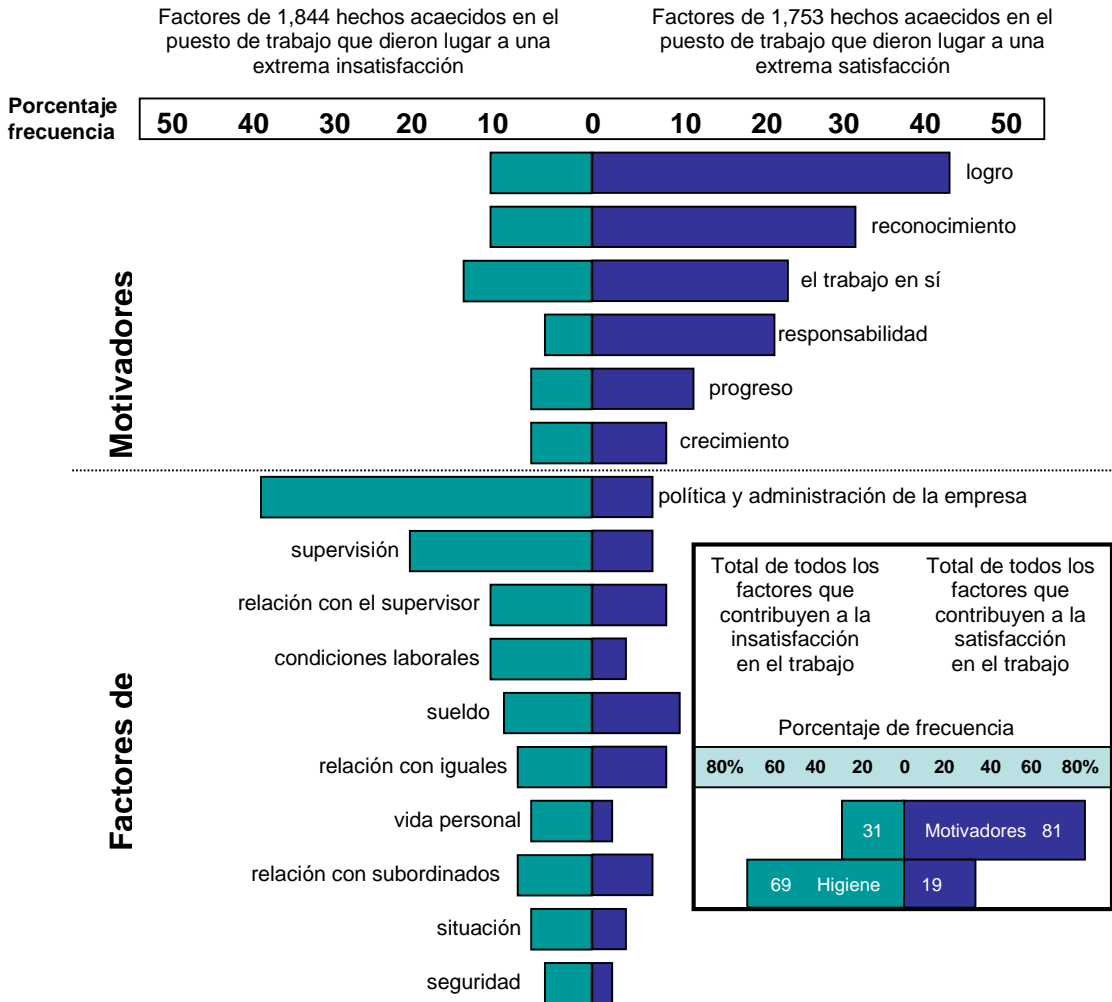


Figura 7: Factores que afectan la actitud en el trabajo según 12 investigaciones

Fuente: Herzberg (2004:65) extraído del Harvard Business Review

Este modelo también ha sido blanco de críticas, tanto en el método, como por la ausencia de pruebas experimentales. En primer lugar, los datos recogidos no son hechos objetivos, y los expertos no se ponen de acuerdo en su análisis. En

²¹ Los empleados estudiados fueron supervisores de nivel inferior, mujeres profesionales, administradores agrícolas, hombres a punto de jubilarse de puestos directivos, personal de mantenimiento hospitalario, supervisores de fabricación, enfermeras, manipuladores de alimentos, militares, ingenieros, científicos, amas de casa, maestros, técnicos, trabajadores de cadenas de ensamblaje, contables, capataces finlandeses e ingenieros húngaros.

segundo lugar, tanto los factores motivadores, como los de higiene contribuyen a la satisfacción, por lo tanto, todos son fuentes potenciales de motivación.

Sin embargo, no todo es negativo alrededor de este modelo, podemos destacar que Herzberg analizó la motivación laboral a partir del trabajo en sí, y no a partir de modelos de psicología clínica. Por otro lado, ha demostrado que los estímulos económicos no son la única fuente de motivación laboral. Por último, es el primero que se enfoca a otros factores de motivación referentes al contenido del trabajo, éxito personal, responsabilidad y muestras de afecto.

2.3.2.3. Las teorías X y Y

En la década de 1960, Douglas McGregor quien pertenece a la escuela administrativa de las relaciones humanas, describió dos formas de pensamiento por parte de los gerentes y directivos, a las cuales denominó teoría X y teoría Y.

Por un lado, McGregor (1994, 2006) supone que los directivos que están a favor de la teoría X consideran que sus empleados son personas que les disgusta el trabajo, que son perezosos y que deben ser motivados a través del castigo o la amenaza, ya que evitan de manera natural el trabajo. Mientras que los directivos a favor de la teoría Y suponen que los empleados consideran el trabajo como algo natural y que el compromiso con las metas y objetivos suponen una recompensa, por lo tanto, los seres humanos tienden a buscar responsabilidades.

En la siguiente tabla, se puede ver un resumen de las dos posturas: la teoría X y bajo la teoría Y.

Teoría X	Teoría Y
Las personas no quieren trabajar.	El trabajo surge de forma natural, bajo las condiciones adecuadas.
Las personas necesitan ser forzadas y amenazadas con castigos para que se esfuercen.	Las personas no necesitan ser coaccionadas o amenazadas. Se esfuerzan por conseguir objetivos.
Las personas no quieren responsabilidades, prefieren ser dirigidas.	Las personas prefieren autonomía y son auto-responsables.
Las personas tienen poca creatividad.	Las personas tienen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio.
La motivación funciona sólo en los niveles fisiológicos y de seguridad.	La motivación ocurre en todos los niveles.
Las personas deben ser controladas.	Las personas motivadas pueden autodirigirse.
Las personas deben ser obligadas a trabajar con frecuencia.	

Tabla 2: Premisas básicas de la Teoría X y de la Teoría Y

Fuente: Elaboración propia (2015).

2.3.2.4. Teoría de las necesidades de McClelland

Esta teoría fue desarrollada por el psicólogo americano del comportamiento David McClelland. Fue edificada sobre la base del trabajo de Murray, por lo que en 1961 estableció que la motivación de un individuo se centra en tres necesidades dominantes:

1. La **necesidad de logro (nLog)**: es el grado en el cual la persona desea realizar tareas difíciles y desafiantes. Algunas características de la gente alta en necesidad de logro son: impulso por sobresalir, deseo de excelencia, realiza muy bien los trabajos, acepta responsabilidades, les gusta trabajar solos o bien con personas de alto desempeño. McClelland considera que las personas con este tipo de necesidad son los mejores líderes.
2. La **necesidad de poder (nPod)**: es común en la gente que le gusta estar a cargo o como responsable. Algunas características de personas altas en necesidad de poder son: les gusta la competencia y situaciones

orientadas al estatus, les gusta dirigir e influenciar a otras personas, les gusta organizar los esfuerzos de otros para alcanzar las metas de la organización, les gusta que predominen sus ideas, suelen tener mentalidad política.

3. La **necesidad de afiliación (nAfi)**: significa que la gente busca buenas relaciones interpersonales amigables y cercanas. Algunas características de las personas con este tipo de necesidad son: un alto deseo de gustar a los demás y ser aceptada por los demás, dan mucha importancia a la interacción personal, tienden a conformarse con las normas de su grupo de trabajo, buscan un nivel alto de confianza y comprensión mutua, prefieren la cooperación sobre la competición, se desempeñan muy bien cuando interactúan con clientes y en servicio al cliente.

Generalmente, las tres necesidades están presentes en cada persona. Son formadas, adquiridas y desarrolladas con el tiempo y a través de la vivencia y experiencia de vida. Aunque las tres necesidades pueden estar presentes en una persona, generalmente es una de éstas es la dominante, dependiendo de la personalidad del individuo. Por último, McClelland opina que la necesidad de logro y la de poder son las necesidades típicas en la gerencia media y alta.

2.3.2.5. Teoría de la equidad

La teoría de equidad fue creada por John Stacey Adams en 1963 e intenta explicar la satisfacción en términos de percepciones dentro de las relaciones interpersonales. Si una persona percibe su situación como justa en relación a otra persona, prevalece la justicia y mantiene la motivación de seguir realizando el esfuerzo puesto hasta el momento. Por otro lado, si una persona observa un índice desigual y se siente mal recompensada, causa tensión y por

ende enojo; y por otro lado, si la persona siente que es recompensada en exceso, se genera culpa.

Con base en la teoría de equidad, una persona que percibe desigualdad, suele tomar una de las siguientes seis decisiones:

1. Cambian sus aportaciones.
2. Cambian sus resultados.
3. Distorsionan las percepciones de sí mismos.
4. Distorsionan las percepciones de los demás.
5. Elijen un referente distinto.
6. Abandonan.

2.3.2.6. Teoría de las expectativas de Vroom

Victor Vroom (1964)²² es el autor de esta teoría que asume que cada individuo se comporta de manera racional, y que decide de manera consciente asumir un esfuerzo hacia actividades que cree le aportarán los resultados y las recompensas que desea obtener. Se parte del hecho de que todos sabemos el resultado que deseamos obtener de nuestro trabajo y tenemos ideas concretas sobre lo que los resultados pueden aportarnos.

En palabras de Lawler citado por Lévy-Leboyer (2002) “la fuerza de una tendencia a actuar de una cierta manera depende de la intensidad con la que esperamos que nuestra acción vaya seguida de resultados y del valor que atribuimos a estos resultados”.

Cuando las teorías de Herzber y Maslow empezaron a cuestionarse, la teoría de las expectativas empezó a cobrar fuerza como aquella teoría que apoyaba que el hombre realiza las acciones que considera más adecuadas para alcanzar algún objetivo propuesto.

²² Citado del libro *Work and Motivation* de Vroom (1994).

El modelo depende de tres parámetros: el valor (valencia), la instrumentalidad y la expectativa.

La valencia es la atracción o la importancia que cada individuo le da a ciertos resultados de su trabajo. No se puede hablar de un valor general para todos los seres humanos ya que, ese valor es el resultado del individuo y del momento particular. La característica más importante de este concepto es que se basa en cómo cada individuo imagina los resultados de su trabajo, no son las ventajas objetivas vinculadas a los resultados del trabajo lo que estimulan la motivación, sino más bien las satisfacciones que se espera obtener de ellas. El grado de valencia puede ir desde -1 a +1, es decir, desde la absoluta aversión hasta el absoluto deseo por las cosas.

La instrumentalidad es el fruto inmediato del trabajo que clasificaríamos en primer nivel, y por otro lado, el segundo nivel que sería la relación entre el rendimiento y los resultados como serían el salario, las primas, promociones, sentimiento de haber hecho algo importante, entre otras. La instrumentalidad puede ir con un índice de probabilidad comprendido entre -1 (relación negativa entre el rendimiento y los resultados de segundo nivel) y +1 (relación positiva), pasando por el 0 (ninguna relación entre el rendimiento y los resultados).

Por último, la expectativa es lo que cada individuo opina de sí mismo y de sus posibilidades de conseguir un objetivo determinado, siempre y cuando realice los esfuerzos necesarios. La expectativa puede ir desde 0 (opinión de que los esfuerzos no servirán de nada) a +1 (los esfuerzos serán muy fructíferos gracias a las cualidades del individuo).

Por lo tanto, el esfuerzo que se va a dedicar y los resultados que se esperan obtener se ven afectados por la imagen que el individuo tiene de sí mismo, así como por una serie de datos que caracterizan la situación actual, las experiencias anteriores y las exigencias de la tarea. Entre todas las tareas que

el individuo cree que son alcanzables, habrá de escoger aquellas que con el mínimo esfuerzo le den el máximo de satisfacción.

Para poder motivar a los trabajadores bajo esta teoría, los gerentes o directivos deben:

- Obtener información sobre aquellas recompensas que los empleados aspiran a recibir por su trabajo.
- Asegurar que los empleados comprendan sus responsabilidades para que puedan esforzarse en aquellas cosas que son verdaderamente importantes.
- Establecer una relación entre las recompensas y el desempeño, para así poder aumentar las expectativas de los trabajadores.
- Revisar las actitudes de los trabajadores, para poder adaptar los planes de retribución de acuerdo a dichas actitudes.

2.3.2.7. La motivación interna y la motivación externa

Según Thomas (2002), las recompensas extrínsecas no se derivan del trabajo en sí, sino que son esos beneficios tangibles como el salario, bonos, comisiones, privilegios, beneficios y premios monetarios. Antiguamente, las recompensas extrínsecas eran la solución fácil para motivar al trabajador.

Hoy en día, los trabajadores necesitan un mayor nivel de autogestión. Esta autogestión exige más iniciativa y compromiso, lo cual depende de una satisfacción más profunda que lo que las recompensas extrínsecas pueden ofrecer. Las recompensas intrínsecas llegan a los trabajadores directamente porque emanan del propio trabajo que realizan, son satisfacciones como el orgullo de sus acciones, la ayuda a los clientes, entre otros.

Los dos tipos de recompensas se complementan mutuamente. Generalmente las extrínsecas pasan a un primer plano, a corto plazo. Sin embargo, a largo plazo, las personas necesitan recompensas intrínsecas para seguir adelante y rendir al máximo. Es necesario que la empresa logre el que el trabajo en sí mismo sea más gratificante y vigorizante, de tal forma que, los trabajadores no quieran abandonarlo.

Sin embargo, las dos fuentes de motivación resultan de procesos psicológicos muy diferentes. Deci (1972, 1975)²³, analiza que todo tiene que ver con el “lugar de control”. Cuando la motivación proviene intrínsecamente, el individuo percibe un lugar de control interno, es decir, ve que el trabajo está bajo su control. De manera contraria, cuando recibe recompensas externas percibe un control externo, es decir, que su trabajo está valorado por personas o circunstancias que están fuera de su control y, por tanto, las recompensas dependen de los resultados obtenidos. Sin embargo, los dos procesos pueden coexistir perfectamente.

Tanto Deci como Lepper y Greene (1978), aportan pruebas en donde sostienen que cuando se incorporan las recompensas externas a un proceso exitoso de motivación interna, éstas producen un efecto negativo ya que, las personas pierden el interés y el gusto que les producía hacer su trabajo. Este efecto negativo se ha confirmado de forma repetida en muchas pruebas experimentales.

Sin embargo, también hay algunos autores que reiteran lo contrario. Fisher (1978) demostró que las recompensas económicas, como lo son las primas y bonos, no influyen en la motivación interna, cuando éstas son coherentes con las normas y políticas de la organización. Además Guzzo (1979)²⁴ sostiene que las recompensas pueden tener diversas características: ser inmediatas o a

²³ Citado del libro *Intrinsic & Extrinsic Motivation. The Search for Optimal Motivation & Performance* de Sansone y Harackiewicz (2000).

²⁴ Citado en el libro *The Economics of Motivation and Organization* de Peter Jost (2014).

largo plazo; de duración breve o prolongada; generadas automáticamente o por una decisión específica; entre otras.

2.3.2.8. Integración de las teorías motivacionales

Existen muchas teorías de motivación. En este capítulo, sólo se presentaron algunas de las teorías más importantes o conocidas de motivación, sobre todo en el tema de la expatriación. Es muy difícil establecer cuál de ellas es más importante o válida, ya que muchas son complementarias. Por lo que en la siguiente Figura se presenta una integración para ayudar a entender cómo se interrelacionan.

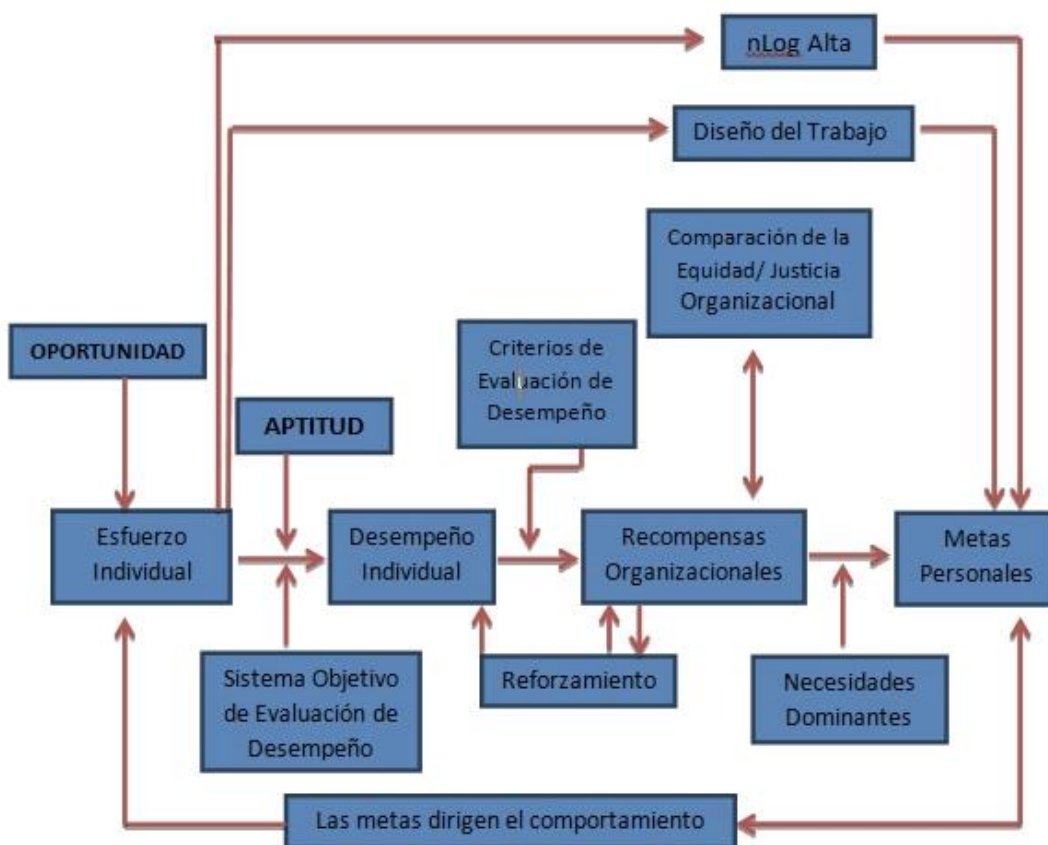


Figura 8: Integración de las teorías de motivación
Fuente: Elaboración propia a partir de Robbins y Judge (2013)

La figura anterior integra las teorías motivacionales. Su fundamento básico es el modelo de las expectativas de Victor Vroom. Primero se reconoce que las oportunidades presentadas pueden ayudar o bien obstaculizar el esfuerzo individual de la persona. En el recuadro del esfuerzo individual se observa que otra flecha conduce a él, la cual viene de las metas de la persona. La relación entre el desempeño y la recompensa será significativa si la persona percibe que lo que se recompensa es su propio desempeño. Por lo que, la motivación será elevada si las recompensas que se obtienen por el desempeño satisfacen las necesidades dominantes que son consistentes con las metas personales.

Además, la Figura 8 considera la motivación por el logro, el diseño del puesto de trabajo, el reforzamiento, y las teoría de equidad. Las personas con un alto nivel de logro tienen una motivación interna, siempre y cuando su trabajo le proporcione responsabilidades personales, retroalimentación y riesgos moderados. Por otro lado, las personas juzgarán sus resultados en relación con lo que reciben los demás, pero también al trato que reciben, entrando aquí la teoría de equidad.

2.3.3. La desmotivación

La desmotivación es el término opuesto a la motivación. La desmotivación generalmente es definida como un sentimiento de desesperanza ante los obstáculos, o como un estado de angustia y pérdida de entusiasmo, disposición o energía. También puede verse como un estado interior que es complejo y limitante, que se caracteriza por pensamientos pesimistas, sensación de desánimo y que es generado por experiencias negativas del pasado, y la auto-percepción de incapacidad para generar resultados positivos o deseados.

La desmotivación puede resultar sumamente nociva para la persona si se convierte en una tendencia recurrente o estable, ya que tiende a minar la salud, a desfavorecer el desempeño y productividad de la persona ya que

afecta la confianza en él mismo, la creatividad, la toma de riesgos y decisiones, así como la fuerza de voluntad.

Ya que la desmotivación acarrea pérdida de interés en el trabajo y resultados insatisfactorios, ésta es una de las principales causas de rotación laboral.

Algunas señales de desmotivación son: alteraciones de sueño, falta de descanso, pensamientos negativos y autocomplacencia.

Algunos de los factores principales que llevan a la desmotivación laboral son: falta de objetivos, metas o retos, ausencia de un plan de desarrollo profesional, monotonía, estrés, exceso de actividades, mala relación con jefes o compañeros, escasa remuneración, jefes que no saben escuchar o que son incompetentes, entre otros. Por lo tanto hay que cuidar de estos factores, para que los individuos dentro de las organizaciones mantengan siempre una motivación adecuada.

Una vez revisadas las principales teorías de motivación que se mencionan en diversas investigaciones sobre expatriados y, después de abordar la demotivación personal, en el siguiente apartado veremos cómo la motivación “incide” en el expatriado.

Primero, se abordará la motivación del expatriado antes de la asignación internacional. Posteriormente, se presentará la motivación durante la asignación. Por último, la motivación después de la asignación internacional, es decir, en la repatriación.

2.4. LA MOTIVACIÓN DE LOS EXPATRIADOS

La globalización de los mercados es un hecho tan real gracias a los adelantos en la tecnología, los niveles educativos, las comunicaciones y el conocimiento de que hoy en día este fenómeno ya no es un hecho que se cuestione.

Pero lo que no se analiza tanto es el impacto que tiene la Gestión de Recursos Humanos de esas empresas que ya están operando globalmente. La globalización tiene implicaciones importantes para las estrategias de gestión del talento humano en la empresa multinacional (Bonache, 2010).

Y la utilización de los expatriados como trasmisores del conocimiento ha incrementado como consecuencia de esta modificación en la gestión de las compañías internacionales (Black y Gregersen, 1999; Romero, 2002; Templer, Tay y Chandrasekar, 2006).

Tales afirmaciones, supondrían hacer una revisión profunda de cada una de las áreas del proceso de Recursos Humanos, sin embargo, en este apartado primeramente nos enfocaremos en todo lo que sucede antes de que el expatriado sea enviado a su asignación internacional. Esto abarca desde la planificación de RRHH, en donde se decide qué tareas hay que realizar para que la organización consiga sus objetivos y de esa manera asegurar que los empleados estén donde se les necesita (Lepak y Gowan, 2008), pasando por todos los factores que conllevan el que un empleado se sienta satisfecho y contento con la asignación internacional, terminando con el momento en que finalmente se da la movilidad. Y por último, se revisa lo que sucede una vez que regresa de la misma, es decir, cuando se le repatría.

Existen diferentes factores laborales que afectan, ya sea positiva o negativamente la motivación de los expatriados. Son diversos autores (Sánchez et al. 2000) los que hablan de la motivación laboral antes de la asignación internacional ya que, ésta es muy importante.

Chen, Kirkman, Kim, Farh y Tangirala (2010a) sostienen que los gerentes motivados son esas personas dispuestas a esforzarse más que los demás, a trabajar más duro que los demás para superar los retos culturales, y están dispuestos a renunciar a la necesidad de hacer las cosas de la manera en que normalmente las hacen.

Y según diversos autores, todas las dificultades pueden minimizarse y dejarse en el pasado con una correcta motivación al expatriado (Paik, Segaud y Malinowski, 2002; Black, Gregersen y Stroh, 1998).

Como se mencionó en los apartados anteriores, existen muchas teorías de motivación. Una de ellas, la propuesta por Herzberg la divide en dos grupos: los factores extrínsecos y los intrínsecos, y esto simboliza el paradigma motivacional entre lo que quiere el empleado y lo quiere la empresa.

Dentro de los factores extrínsecos relacionados al trabajo del expatriado, podemos encontrar algunos como el salario, horas laborales, política empresarial, estatus, seguridad del puesto, supervisión, entre otras. Mismos que pueden ser un desmotivador si el empleado (expatriado) lo ve como algo inadecuado o no equitativo. Si este llega a ser el caso, generalmente se hace visible mediante la disminución de efectividad laboral, lo cual, se convierte en algo negativo tanto para la persona, como para la empresa (Brooks, 2006).

Por otro lado, los factores intrínsecos son motivadores como el sentido de logro, el reconocimiento, el mismo trabajo, la responsabilidad y el crecimiento personal. Muchos gerentes buscan que la persona obtenga y tenga satisfechos sus motivadores intrínsecos, y evitan que exista desmotivación en las recompensas extrínsecas.

El balance entre los factores motivacionales extrínsecos y los intrínsecos es algo difícil de lograr, ya que depende de ambas partes: del empleado y de la empresa. Más adelante, se revisarán algunos factores específicos –tanto

extrínsecos, como intrínsecos- que motivan o desmotivan al expatriado durante todo su ciclo en el proceso de la asignación internacional.

Básicamente, existen tres etapas en la expatriación: la etapa antes de la expatriación, durante la expatriación y después, o bien, la repatriación. En cada una de las etapas, existen factores motivacionales que las empresas pueden contemplar, para poder dárselos a sus empleados internacionales.

La siguiente figura enmarca el ciclo del expatriado, en donde en la parte medular se encuentra la motivación con cada una de las etapas o fases de expatriación.

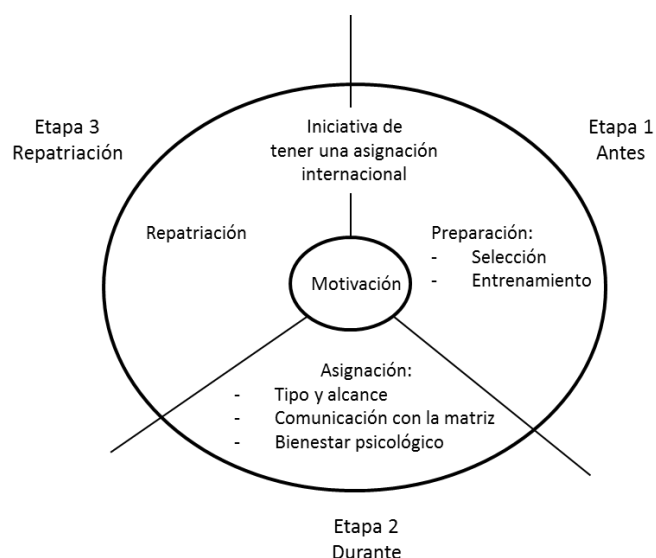


Figura 9: El Ciclo del Expatriado

Fuente: Elaboración propia a partir de Juhl y Fuglsig (2009), de la adaptación de Adler (2008: 276).

La etapa previa, o antes de la asignación internacional conlleva todo lo referente a la preparación y todos los factores motivacionales que hacen que el empleado decida aceptar la asignación internacional: criterios de selección y entrenamiento, principalmente. En la etapa 2, la etapa en la que el empleado se encuentra en la asignación internacional, y que hemos denominado “durante” se incluyen factores como: el tipo y alcance de la asignación, la comunicación con la oficina central, la comunidad de expatriados, diferencias culturales, la descripción del puesto, entre otros. Por último, la etapa 3, la

repatriación, incluye todos los aspectos relacionados con: el retorno al país origen, el recibimiento dado por la compañía y cómo reciben y se ajustan a los retos que implica el regreso, tanto a nivel profesional como personal.

Y estas mismas etapas, son la base para nuestro estudio. Sin embargo, por la naturaleza del proceso, sólo nos enfocaremos en los factores motivacionales que tiene el expatriado antes y durante la asignación internacional.

Así mismo, las etapas por si mismas tienen sus componentes propios, sin embargo, diversos procesos pueden verse afectados positivamente por medio de la motivación. Es decir, aunque son 3 etapas muy diferentes una de otras, éstas se complementan ya que, lo que sucede en la etapa previa afecta positiva o negativamente a la etapa de la estancia, es decir, el durante, y así sucesivamente. Por lo que, separar de manera categórica los factores motivacionales que se tienen en cada una de las etapas, resulta muy complicado ya que, estos pueden estar presentes en las tres etapas, y ser consecuencia de una etapa anterior o posterior. Debido a lo dicho anteriormente y aunque en este capítulo se aborda a groso modo el ciclo del expatriado, en el siguiente capítulo, se tratarán los factores y variables motivacionales divididos en cuatro: factores laborales, factores personales, factores familiares y factores socio-culturales.

2.4.1. La Motivación de los Expatriados ANTES de la Asignación Internacional

La etapa inicial, “antes de la expatriación” es una etapa crucial ya que, es el inicio del resto del proceso de expatriación y es en donde se busca identificar la motivación inicial que puede hacer que un empleado acepte la asignación internacional. Y por otro lado, es la etapa en donde la organización se asegura de mandar a las personas correctas, por las razones correctas. El fracaso de

esta etapa inicial predice en gran medida el fracaso en las siguientes dos etapas.

Esta primera etapa conlleva las actividades y situaciones que toman sitio antes de que el empleado deje su país de origen, la motivación para aceptar la asignación internacional, el proceso de selección y el entrenamiento (Juhl y Fuglsig, 2009). Y en este sentido, la compañía tiene control absoluto sobre las últimas dos (la selección y la capacitación), sin embargo, mucha de la motivación está influenciada por las necesidades, gustos, deseos y valores personales, con lo cual, se dirige directamente a los factores intrínsecos, sobre los cuales la empresa no tiene control.

Como menciona Teagarden et al. (1995), cuando se habla de la selección del expatriado; existen habilidades técnicas, situaciones familiares, habilidades relacionales y el estado de motivación que juegan un papel muy importante. Generalmente el 90% de las organizaciones basan la selección internacional en la experiencia técnica e ignoran las demás áreas y, debido a esto, los empleados internacionales no siempre son capaces de adaptarse fácilmente a las diferencias culturales.

Algunos aspectos de personalidad como el autoritarismo, rigidez, etnocentrismo, entre otros, impiden una buena adaptación a la nueva cultura. Lo primero que hay que tomar en cuenta es la disponibilidad y ganas que tiene el empleado de aceptar la asignación internacional, este sería el primer aspecto motivacional a considerar. Además de esto, hay que considerar características como la personalidad, la empatía, ética laboral, capacidades sociales, habilidades de comunicación y lenguaje, capacidad de escucha, trabajo en equipo, colaboración, flexibilidad, paciencia, confianza en sí mismo, entre otras (Katz y Seifer, 1996). Templer, Tay y Chandrasekar (2006) combinan lo anterior en lo que ellos le llaman “Inteligencia Motivacional Cultural”²⁵, la cual se refiere

²⁵ En inglés: Motivational Cultural Intelligence (CQ). Este concepto fue desarrollado inicialmente por P.C. Earley y S. Ang (2003) llamándolo Inteligencia Cultural, quienes lo definen como la

al interés con el que un individuo se adapta a una nueva situación y lugar. Las personas con una inteligencia motivacional cultural alta tienen el deseo, el empuje y la eficacia para traducir la información y así crear estrategias para sobrellevar el trabajo, vida e interacciones con el nuevo ambiente cultural. Esto claramente sugiere que la motivación que lleva a un mayor esfuerzo puede tener un fuerte efecto positivo en la adaptación y, de ahí en el desempeño en el país destino.

Las características demográficas también juegan un rol importante en la motivación, por lo que deben considerarse factores como la edad, género, experiencia, antigüedad laboral, estatus familiar, entre otros.

Por otro lado, también deben considerarse las habilidades técnicas y gerenciales que se le atañen a las primeras teorías sobre la selección del expatriado (Tung, 1987; Lee y Liu, 2007) que aunque han quedado atrás, ya que aparecieron los primeros cambios en dichas teorías, al incorporar cualidades personales, habilidades y características potenciales en el expatriado (Katz y Seifer, 1996; Romero, 2002; Lee y Liu, 2007), ya que se dieron cuenta de que las prácticas exitosas en una empresa y país, no necesariamente eran exitosas en otros.

Los mejores resultados se han visto cuando se combinan tanto los factores profesionales, como las características personales (Hogan y Goodson, 1990).

Otro factor de motivación importante, según Sánchez et al. (2000), son las promesas que a veces se les dan a los expatriados de una promoción laboral inmediata, una vez concluida la asignación internacional. Este es un factor crucial ya que, muchos de ellos aceptan la asignación por esta promesa, y el cumplirla es algo que las organizaciones deberían de hacer ya que, los ejecutivos pueden utilizar esta promesa para convencer al cónyuge que tiene que dejar atrás amigos, familia e inclusive un buen trabajo.

habilidad o capacidad de una persona para adaptarse de forma efectiva a nuevos contextos culturales.

A veces, la motivación de un ejecutivo para aceptar la asignación internacional puede venir de cuestiones que no son familiares o de crecimiento laboral, sino de otras situaciones como serían los bonos y prestaciones que la empresa les pueda dar, por ejemplo, un bono por recolocación (Cohen, 1977). Sin embargo, esas recompensas extrínsecas generalmente son secundarias (Richardson y McKenna, 2002), ya que, generalmente el expatriado toma vías más elevadas como pueden ser las necesidades de orden alto, si usamos el modelo de la pirámide de Maslow.

La motivación es extremadamente importante para asegurarnos de un alto nivel de esfuerzo que se pone en las labores diarias (Naumann, 1993), es por eso que debe de ser un factor esencial como parte de los criterios de selección de los prospectos a expatriación.

Bonache y Zárraga-Obertý (2008) sostienen que las razones fundamentales para querer tomar una tarea o el desafío tienen una influencia fuerte en cómo y con qué entusiasmo se enfrentan. Y esto puede ser útil a los encargados de la gestión internacional para identificar tanto las razones intrínsecas como extrínsecas de motivación.

Richardson y McKenna (2002) realizaron una investigación sobre los aspectos motivacionales al aceptar una asignación internacional, y encontraron cuatro categorías principales de motivos, y por lo tanto, cuatro categorías de expatriados: el explorador, el refugiado, el mercenario y el arquitecto.

El explorador refleja un deseo inherente por vivir en una nueva cultura y experimentarla, más allá que unas simples vacaciones. El refugiado cubre su deseo de escapar y buscar refugio de algo relacionado a su hogar o empleo en el país origen. Los mercenarios son aquellos expatriados que abiertamente muestran su principal motivación con todo lo relacionado con el salario y prestaciones. El arquitecto es aquel expatriado que basa su motivación en la construcción de un futuro laboral, un crecimiento en este sentido. Y por último,

cabe mencionar que las cuatro categorías no son mutuamente excluyentes, es decir, un expatriado puede tener motivadores de una o más categorías.

Un factor laboral crítico corresponde al entrenamiento. Es necesario dar entrenamiento no solamente antes de la asignación internacional, sino también durante la misma (Tung, 1987; Hogan y Goodson, 1990; Bonache y Zárraga-Oberty, 2008). El entrenamiento antes de la asignación internacional puede reducir de manera significativa los factores de estrés al proveer de información básica sobre la vivienda, escuelas, idioma, conocimiento de la cultura, comida y transporte que ayuda al ejecutivo a sobrellevar las primeras semanas de su asignación (Sánchez et al., 2000; Romero, 2002). Si el expatriado está debidamente preparado y entrenado antes de irse a la asignación internacional, por ende, será más fácil mantener la motivación inicial, dando como resultado un mejor desempeño (Romero, 2002).

El entrenamiento o capacitación tiene una segunda justificación como un medio de comunicar expectativas reales e información prácticas en la primera etapa en el proceso de expatriación. Ésta no debería ser sólo acerca de la tarea o el trabajo mismo, sino también información general sobre el traslado y datos y hechos específicos del país destino (Romero, 2002). Brooks (2006) sostiene que el conocimiento da empoderamiento, el cual también es una fuente de motivación.

Y por supuesto, como se mencionó anteriormente, la capacitación debe ir encaminada a clarificar el desempeño laboral, las expectativas y el logro de los objetivos laborales como primeros pasos ya que, le reduce la incertidumbre al expatriado y ese sentimiento del que está “fuera de la vista, fuera de la mente”²⁶ (Caliguiri y Colakoglu, 2007) y, por lo tanto, ayuda a la motivación ya que, si el expatriado sabe qué esperar, no podrá estar desilusionado.

²⁶ Frase traducida del inglés: “out of sight, out of mind”.

Crear conciencia en los futuros empleados internacionales de las diferencias en la forma y costumbre de hacer negocios y cuestiones sociales no es suficiente, porque el conocimiento no necesariamente trae la competencia en la cultura anfitriona (Black y Gregersen, 1999). Por lo que no sólo hay que prepararlos antes de la asignación internacional, sino que dicha preparación continúe durante su estadía en el extranjero.

Existen diversos factores por los cuales un expatriado puede estar o no motivado. Chen, Kirkman, Kim, Tangirala y Chien (2010b) las clasifican en dos tipos. Primero, por la ayuda que la empresa le puede ofrecer (al expatriado) antes de irse a la asignación, como pueden ser: idiomas, ayuda financiera, apoyo a la familia, asesoramiento profesional, recursos locales, entre otros. Por otro lado, están los factores de distancia cultural, que incluyen aspectos como: idioma, religión, sistema de gobierno, visión del mundo, costumbres sociales y culturales.

La motivación intercultural en los expatriados ayuda a superar algunos desafíos, pero no todos. Ya que la motivación ayuda a compensar la falta de apoyo en las filiales en el extranjero. Pero la motivación por sí sola no es suficiente para ayudar a superar el reto de la distancia cultural. A veces, el tiempo es el factor que puede arreglar las dificultades, es decir, entre más tiempo ha estado el expatriado viviendo en la cultura, menos se debe lidiar con los desafíos de la distancia cultural.

Y ya que el 30% del bajo desempeño del expatriado es debido a la falta de entrenamiento cros-cultural (Bonache y Zárraga-Oberty, 2008), esto nos indica que es un aspecto muy importante en la preparación del expatriado y debería de ser un aspecto crucial y de alta prioridad de las compañías. “El choque cultural es esencialmente...conectado a la incertidumbre.” (Sims y Schraeder, 2004:74) y el conocimiento sobre las diferencias culturales junto con información sobre qué es lo que pueden esperar, disminuye la incertidumbre psicológica que por consecuencia impacta y lleva a problemas motivacionales.

La fase antes de la expatriación es esencial en este sentido ya que es la base para el éxito de la expatriación. Richardson y McKenna (2002) consideran que este tipo de motivación normalmente se debe al deseo por explorar nuevas culturas aunque también sugieren y mencionan otro tipo de motivos principales, como puede ser un refugio, cuestiones monetarias y el futuro de la carrera profesional.

El estatus familiar es probablemente el factor demográfico más importante a considerar, ya que existen muchas fuentes que señalan que la familia es la razón principal de fracaso del expatriado (Tung 1987; Lee y Liu, 2007), ya que los integrantes de la familia tienen una gran influencia en el bienestar y motivación del expatriado. Por eso, Caliguiri y Colakoglu (2007) recomiendan involucrar a la familia del empleado en el proceso de selección del expatriado, y en sí, en todo el proceso de expatriación.

Y dentro de los integrantes de la familia, el cónyuge juega un rol muy importante en el éxito o fracaso de la asignación internacional (Sánchez et al. 2000). El rol que juega la familia es un factor crucial para que el expatriado tenga éxito, y el valorar a la familia sin entrometerse en su privacidad es un reto realmente grande para las organizaciones.

Como se ha visto en este apartado, existen una gran variedad de factores que influyen fuertemente en la motivación que puede tener el expatriado antes de la asignación internacional – y que se detallarán en el siguiente capítulo-, y en muchas ocasiones, son un detonante para el estado motivacional durante la asignación – como se verá más adelante.

2.4.2. La Motivación de los Expatriados DURANTE de la Asignación Internacional

Antes de llegar al país anfitrión el expatriado se enfrenta ahora sí, de frente, a la realidad de su decisión y en su nueva condición y situación, los factores

motivacionales que influyen en su desempeño, pueden cambiar. Por lo tanto, es crucial seguir con el apoyo y seguimiento en esta segunda etapa para garantizar un alto rendimiento profesional.

Esta etapa comienza cuando el expatriado llega al país destino e involucra aspectos relacionados a la comunicación con las oficinas centrales, el perfil de puesto y en sí, todas las situaciones prácticas y cotidianas para poder crear una vida estable y con las redes sociales pertinentes. La adaptación y el soporte en lo profesional, pero también en el nivel personal que se le da durante la asignación puede tener un efecto significativo en la motivación durante la expatriación.

En la transición entre las etapas de “el antes y el durante” lo primero que experimenta y siente el expatriado son los efectos de las disposiciones prácticas que ha gestionado la empresa antes de la fecha de llegada. Estos factores extrínsecos pueden ser usados para equipar al empleado a contribuir con iniciativas más prácticas como las visitas previas a la llegada, la ayuda con las situaciones financiera y legal, ayuda con la búsqueda de una casa para la familia y una escuela apropiada para los hijos, orientación después de la llegada, apoyo en los asuntos sociales en el país destino y en general, un tutorío o mentoreo (Sims y Schraeder, 2004).

Sin embargo, algunos argumentan que el nivel de involucramiento aceptado en los asuntos privados (principalmente familiares) es diferente entre las diferentes culturas. Los americanos en general, aceptan un nivel más alto de involucramiento que los europeos (Paik, Segaud y Malinowski, 2002)

Por otro lado, el propósito de la asignación internacional debe de ser claramente comunicado y especificado al expatriado en el perfil de puesto (Black y Gregersen, 1999). Si lo vemos desde el punto de vista de la empresa multinacional, el objetivo de la expatriación debe de ser muy claro para saber qué es lo que quieren y qué pueden esperar del empleado (Caliguiri y

Colakoglu, 2007). Pero si lo vemos desde el punto de vista personal, es determinante que el expatriado sepa exactamente el tipo de labor y responsabilidades que tendrá ya que, esto incide en la motivación (Katz y Seifer, 1996; Morgan, Winter y Young, 2004).

Desde el punto de vista personal del expatriado, el tipo de asignación ofrecido puede ser dividido en dos categorías: asignaciones impulsadas por la demanda y las asignaciones impulsadas por el aprendizaje. Las asignaciones impulsadas por la demanda involucran asuntos como la coordinación y control, comunicación, transferencia de conocimiento y resolución de problemas, las cuales tienen un claro propósito funcional para la compañía. Por el otro lado, las asignaciones impulsadas por el aprendizaje están más enfocadas en el desarrollo de habilidades del individuo expatriado, como pueden ser una mejora en las perspectivas de la carrera laboral y el desarrollo de competencias que muchas veces pueden ayudar para arreglar una posición específica al regresar (Stahl y Cerdin, 2004).

Al hacerlo consciente del rol que juega en la estrategia general de la compañía, la motivación intrínseca se puede lograr según la teoría motivacional de Herzberg, debido a que el valor y el propósito del trabajo es visible para el empleado y por lo tanto, la experiencia que siente al ser una parte importante del futuro de la compañía se refuerza. Una queja común de los expatriados es que ellos sienten que no tienen suficiente información del propósito, necesidad e importancia de encontrarse en el extranjero, lo cual es un factor importante en la motivación del expatriado (Black y Gregersen, 1999).

Por otro lado, la comunicación del expatriado con las oficinas centrales es un factor de motivación esencial porque reduce el sentimiento del que “está fuera de la vista, está fuera de la mente”²⁷ (Caligiuri y Colakoglu, 2007), además de

²⁷ “Fuera de la vista, fuera de la mente” es la traducción de un dicho popular en inglés: “out of sight, out of mind”.

servir como un recordatorio consistente que su importancia mientras se encuentra fuera.

Existen dos tipos de comunicación que se pueden dar lugar, dependiendo del nivel de importancia que le dé el expatriado: la comunicación oficial de la organización, que incluye tareas, objetivos y estrategia de negocio; y también está la comunicación personal, la cual se refiere al contacto con una persona que le toma interés a las necesidades del expatriado, de tal forma que éste sigue visible en las oficinas centrales. La comunicación organizacional se da a un nivel formal e involucra reportes de estatus mutuos, instrucciones sobre la asignación internacional, negociaciones entre los departamentos en donde el expatriado tiene un rol de representante, entre otros (Allen y Alvarez, 1998). El contacto personal, por el otro lado, incluye cuestiones como las conversaciones con el mentor o el departamento de Recursos Humanos (Tung, 1987), discusiones sobre las oportunidades futuras en cuestiones laborales (Klaff, 2002) y apoyo cuando enfrenta dificultades durante la asignación (Dupuis, Haines y Saba, 2008).

Es un punto crítico el dar entrenamiento al empleado internacional. Y como se veía anteriormente, no sólo es importante dar ese entrenamiento antes de la asignación internacional, sino también durante la misma. Según Sánchez et al. (2000), el entrenamiento anterior a la asignación siempre es útil, sin embargo, en ese punto, el ejecutivo no ha experimentado las situaciones estresantes en la que se verá involucrado durante la asignación. Es por esto que también se les debe de dar ese entrenamiento durante la asignación.

La motivación de cualquier empleado, especialmente los expatriados, está influenciada por muchos factores que no están directamente ligados a su vida profesional. Este nivel personal en la vida del expatriado consiste principalmente en la situación familiar, así como las comunidades de expatriados; mismas que tienen una gran influencia en el bienestar psicológico, el cual es crucial para crear un ambiente estable y adecuado fuera del trabajo

ya que tiene un efecto positivo en la motivación profesional (Juhl y Fuglsig, 2009).

El bienestar general del expatriado está fuertemente ligado en estos dos aspectos y, considerar solamente el nivel profesional podría ser algo muy perjudicial ya que, los factores personales, el apoyo social y las interacciones también reflejan la satisfacción laboral del expatriado y, por lo tanto, su éxito profesional (Bonache y Zárraga-Oberty 2008).

Por lo tanto, la familia es la parte medular en las redes sociales del expatriado ya que, se estima que más del 60% del fracaso en las asignaciones internacionales son resultado de asuntos familiares (Sims y Schraeder, 2004). Otros grupos importantes son otros expatriados y sus familias, colegas locales, entre otros. Así mismo, mantener el bienestar psicológico del expatriado que impacta directamente al nivel más bajo de la pirámide de necesidades de Maslow es un pre-requisito para estar intrínsecamente motivado.

Los integrantes de la familia influyen en el expatriado en el momento de aceptar o no la asignación internacional, durante la asignación en una adecuada adaptación a la vida en el día a día, y en el regreso, en una adecuada re-adaptación el país origen. Durante todas las fases, el expatriado debe considerar la posición familiar y sus deseos para incrementar el porcentaje de éxito en la nueva situación (Adler, 2008).

La empresa, el empleado y su familia y su interrelación son muy importantes. Este lo podemos ver en la siguiente figura:

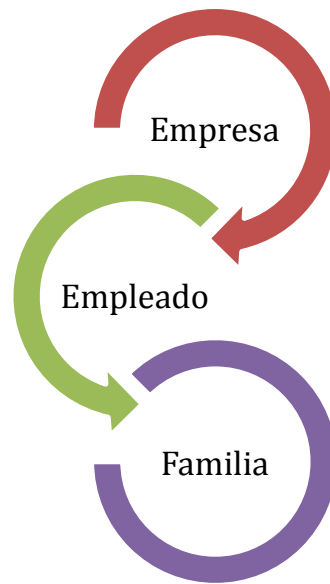


Figura 10: Interrelación entre empresa, empleado y familia.

Fuente: Elaboración propia (2013)

Los tres aspectos mencionados anteriormente están entrelazados en un nivel tan alto que, un cambio en cualquiera de ellos puede tener un gran impacto en los otros (Rishøj y Hildebrandt, 2001; citado en Juhl y Fuglsig, 2009). La mutua dependencia entre el expatriado y su familia, en donde una parte influye y alienta a la otra y viceversa, está dada mediante las expectativas que cada parte establece para la otra. Se espera del expatriado que su cónyuge e hijos se desenvuelvan bien en el ambiente externo (escuela, comunidad, grupos, etc). Del expatriado se espera que tenga buenos resultados a nivel profesional y que se desarrolle bien en el trabajo. Por lo tanto, existe esta dependencia mutua entre el expatriado y su familia (Cohen, 1977).

Sin embargo, generalmente el cónyuge es el que se lleva la peor parte y es quien tiene el rol más difícil en el proceso de expatriación. Usualmente, éste tiene que dejar su empleo en el país origen y suele tener la mayor responsabilidad de la familia en la vida cotidiana en el nuevo entorno. Por lo tanto, la carrera de la esposa puede ser un factor restrictivo en el éxito del expatriado en el extranjero debido al escepticismo de ésta de encontrar una oportunidad laborar cuando se vaya. Y esto puede indicar que existe una relación importante entre el deseo de la esposa de moverse e irse al extranjero

y el nivel de desempeño que tiene el expatriado (Dupuis, Haines y Saba, 2008). La falta de oportunidad de la esposa de encontrar empleo en el país destino es un factor significativo de estrés para el expatriado y puede por tanto, desmotivarlo en el trabajo ya que, puede percibir la falta de adaptación de toda la familia debido al asunto laboral de la esposa (McLean, 2008).

Como Adler (2008) menciona, la brecha entre las necesidades del cónyuge y la disponibilidad del expatriado es mayor en los primeros tres meses, sin embargo, si consiguen mantenerse más de ese tiempo que es crucial, la oportunidad de éxito para el expatriado a largo plazo se incrementa significativamente.

Por lo tanto, y volviendo a la Figura 9, si llegase a existir una falta de equilibrio entre el expatriado, la familia y la empresa en el inicio del proceso de expatriación, es muy importante estar conscientes de esta situación para poder cambiarla. Debe de darse un balance entre las tres partes para que puedan intervenir, influenciarse e interactuar adecuadamente y de manera positiva.

Por otro lado, las redes sociales fuera de la familia son el resultado de la necesidad de las relaciones interpersonales, las cuales son muy importantes en el ser humano (Guirdham, 2005) y, además, son un pre-requisito para que el expatriado esté motivado a desempeñarse bien en el trabajo. En la dimensión de la expatriación, la pérdida inmediata del soporte social cuando se llega al país destino es uno de los mayores factores de estrés para el expatriado (McLean, 2008).

Wang y Kanungo (2004) argumentan que la pérdida inmediata del entorno y relaciones sociales en el nuevo país conduce a una amenaza fuerte al bienestar psicológico para el expatriado. Debido a la interdependencia entre el bienestar psicológico y la familia, esta pérdida de redes puede llevar a inestabilidad psicológica que puede causar incertidumbre y estrés laboral los cuales, son barreras para la adaptación (Osman-Gani y Rockstuhl, 2008).

La sensación de pertenecer a un grupo puede verse reflejado en el agrupamiento donde la nacionalidad es el criterio principal. Personas con antecedentes culturales similares tienden a agruparse más que aquellos que tienen diferencias culturales más grandes. Aquí las dimensiones culturales de Hofstede²⁸ son herramientas muy útiles cuando se intenta categorizar y entender a las comunidades de expatriados y su agrupamiento (Hofstede y Hofstede, 2005). En el aspecto profesional, sí que los expatriados interactúan con locales pero fuera de las horas de trabajo, ellos suelen inclinarse por pasar su tiempo libre con otras personas pertenecientes a estas comunidades de expatriados (Cohen, 1977).

Por otro lado, el arribo del empleado internacional a un medio ambiente desconocido puede traer consigo mucha frustración. Muchas veces esta frustración puede ser explicada por sentimientos de no poder hacer las cosas. El control que anteriormente tenía el empleado, se ve perdido al enfrentarse a una nueva cultura (Sánchez, Spector y Cooper, 2000).

Según Sánchez et al. (2000), la teoría de identidad social promueve una forma para entender y lidiar mejor con los sentimientos de rechazo cultural. Los individuos tienen a experimentar un conflicto interno cuando las identidades de dos o más entidades sociales son percibidas como inaceptables.

Los ejecutivos expatriados que rechazan la cultura del país anfitrión están destinados a experimentar continua frustración y sentimientos negativos cuando son forzados a hacer negocios de la forma en que se hacen localmente. Un ajuste exitoso implica una identidad media entre la cultura del país origen y la del país anfitrión.

La Figura 11, muestra la evolución interna que sufre el ejecutivo expatriado entre la cultura del país origen y la del país anfitrión.

²⁸ Ver el capítulo 3 (pp. 122) para mayor información sobre las dimensiones culturales de Hofstede.

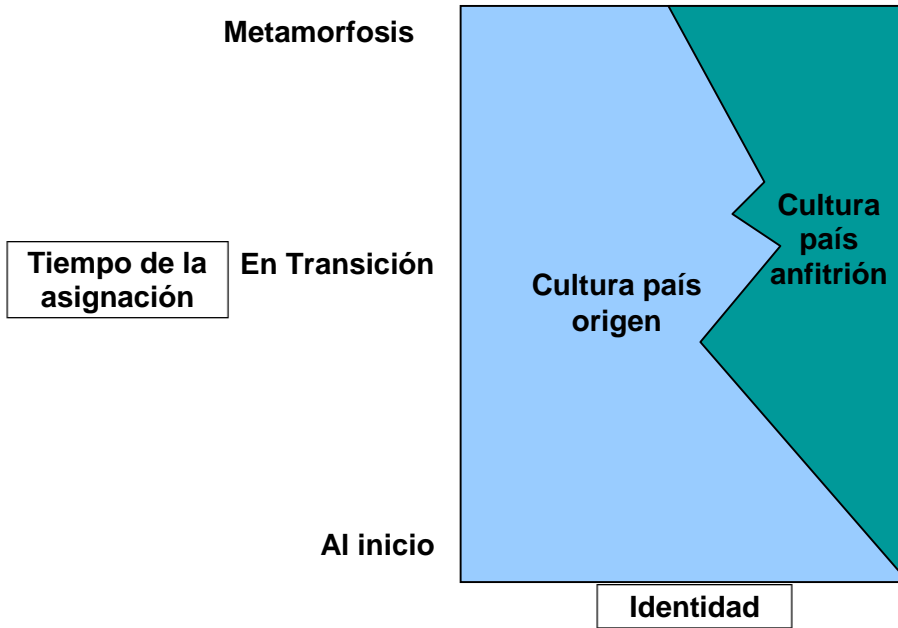


Figura 11: Evolución exitosa de la identidad cultural del país origen y el anfitrión
 Fuente: Traducido de Sánchez et al. (2000)

Y ya que las dos identificaciones compiten por el mismo espacio, hay que mediar entre ellas. En un principio, la cultura del país origen domina totalmente dicho espacio. Sin embargo, a medida que pasa el tiempo, se va permeando una identificación con la cultura del país destino.

El entender que la identificación con ambas culturas es posible es el camino más seguro para prevenir estrés cultural. Los diferentes grados de identidad con el país origen y el anfitrión se pueden ver resumidos en la siguiente figura:

Alto	Desaculturado con el país anfitrión (Estrés alto)	Bicultural (Estrés bajo)
	Alternando las dos culturas (Estrés alto)	Medio aculturado con el país anfitrión (Estrés medio)
Bajo		
	Baio	Alto
	Identidad con la cultura del país anfitrión	

Figura 12: Modelo de identidad cultural del expatriado entre el país origen y el anfitrión
 Fuente: Traducido de Sánchez et al. (2000)

El cuadrante superior derecho representa la doble identificación, lo que en realidad es posible y menos estresante. Medio aculturado con el país anfitrión, representado por el cuadrante inferior derecho; es mucho más estresante porque la propia cultura es rechazada en lugar de incorporarse en la nueva identidad del expatriado.

El entender de una mejor manera las formas y maneras del país anfitrión no van acompañadas necesariamente del rechazo de la cultura propia. En lugar de que el expatriado se vea en una lucha campal entre ambas culturas, debe de ser capaz de aprender a ver la identificación con la cultura anfitriona tan compatible como sea posible con la cultura propia. Aquellos que completan exitosamente su asignación llegan a ser gente diferente porque ellos han experimentado diversos eventos. Teniendo la experiencia de haber vivido y trabajado en y fuera de casa, los expatriados son capaces de ver una cultura con los ojos de la otra.

Estas dos etapas iniciales del proceso de expatriación son las fases que se tocarán en este estudio. Un mayor énfasis y enfoque sobre los factores que inciden en la motivación antes y durante la expatriación, se verán con mayor detalle en el siguiente capítulo.

2.5. LA MOTIVACIÓN DE LOS REPATRIADOS

La repatriación es la última fase del proceso circular de la expatriación ya que puede verse con el inicio y el final de un ciclo. Y ésta puede tornarse en el momento más estresante de toda la asignación internacional. Es en esta etapa en la que la motivación del repatriado de permanecer en la compañía se forma, y la motivación de los futuros expatriados es influenciada por las actitudes y experiencias que el repatriado trae a casa.

Para que una empresa se pueda beneficiar de la inversión realizada en la expatriación es necesario que la persona en cuestión sea reintegrada de una manera adecuada en la sociedad del país origen, tanto en el aspecto laboral, como en el social y general (Paik, Segaud y Malinowski, 2002). Debido a que la tasa de los repatriados que cambian de trabajo una vez que regresan a casa es muy alta, la pérdida de recursos del negocio internacional es muy alta. Cuando un repatriado decide cambiar de empleo, casi toda la inversión gastada en enviar al empleado al extranjero se pierde. Ya que no solamente el repatriado se marcha con todo el conocimiento y experiencia acumulada durante su asignación, sino que precisamente ese conocimiento representa su mayor atractivo para la competencia, ya que a ésta le resulta gratuita toda esa experiencia para utilizarla a su favor (Allen y Alvarez, 1998; Carpenter, Sanders y Gregersen, 2000). Por lo tanto, son muchos los esfuerzos que se comienzan a hacer en las organizaciones para retener a estos empleados dentro de la compañía, ya que éstas han visto el alto costo que les representa el perderlos (generalmente 1.2 millones de dólares).

Por tanto, es un asunto prioritario en las compañías internacionales el mejorar la reintegración del empleado internacional ya que, la mayoría de los repatriados expresan una profunda insatisfacción con el proceso de repatriación (Stahl, Chua, Chei, Califuri, Cerdin y Taniguchi, 2008). El mayor problema en la repatriación radica en el hecho de que la mayoría de las empresas no proveen un adecuado trabajo a su regreso (Klaff, 2002; Morgan, Winther y Young, 2004). Algunas veces, las posiciones son creadas solamente con el propósito de retener al repatriado en la compañía cuando en realidad no existe ninguna vacante disponible (Allen y Alvarez, 1998). Esto puede tener el efecto de que el repatriado no se sienta respetado y reconocido, ya que muchos de ellos esperan una promoción o al menos una posición al mismo nivel que tenían antes de partir (Black y Gregersen, 1999). Este deseo de utilizar las nuevas habilidades adquiridas es tan importante para el expatriado que un trabajo que le dé la oportunidad de demostrarlas puede ser percibido

como una promoción, aunque no sea en un nivel organizacional más alto (Kraimer, Shaffer y Bolino, 2009).

Otro problema que enfrenta el repatriado es la actitud hostil que a veces encuentra en los compañeros de trabajo, ya que el repatriado siente que necesita ser reconocido por lo que hizo en el extranjero, y muchos colegas no contribuyen a satisfacer esta necesidad (Black, Gregersen y Stroh, 1998; Allen y Alvarez, 1998).

Una exitosa repatriación es importante ya que, ayuda a que otros expatriados potenciales deseen aplicar para esas posiciones, cuando se da a entender que la experiencia internacional es necesaria para aspirar a puestos superiores en categoría (Allen y Alvarez, 1998; Carpenter, Sanders y Gregersen, 2000). No obstante, hay un problema con esto ya que, una de las principales causas del fracaso en la repatriación es la brecha entre las expectativas del repatriado en relación con las posibilidades en el país origen y la realidad de su situación (Black, Gregersen y Stroh, 1998; Paik, Segaud y Malinowski, 2002). Y si esta brecha no se reduce, incrementan las posibilidades de que éste se vaya con la competencia.

Sánchez et al. (2000) citan que un estudio de repatriados reportó que el 33% de ellos seguían con asignaciones temporales después de 3 meses de la repatriación, más del 75% sentían que su puesto luego de la repatriación era una degradación de su asignación internacional, y el 61% sentía que no tenían las oportunidades de demostrar lo aprendido en su experiencia internacional. Y el hallazgo más importante fue que el 25% de los ejecutivos renunciaron a su empleo en los siguientes tres meses luego de la repatriación.

El sentir que los demás no comparten su identidad multicultural crea un sentimiento de aislamiento muy fuerte. Además frecuentemente los repatriados pierden autonomía, ya que no les cumplen las promesas de promoción a su regreso.

El preparar reuniones y entrevistas, antes de la repatriación, con la organización en el país origen para ver las oportunidades existentes ayuda a clarificar si esas oportunidades encajan de manera perfecta en los planes de carrera después de la repatriación.

Además, la compañía necesita encontrar el balance entre poder inspirar a prospectos de expatriación, al enseñarles la experiencia internacional como una forma de ascender en el organigrama, y al mismo tiempo, evitar crear falsas expectativas. Cabe mencionar, que no todos los empleados se motivan al conocer previamente los planes para el futuro. La motivación intrínseca proviene del crecimiento personal y profesional (Bonache y Zárraga-Oberty, 2008).

El proceso de repatriación debería de iniciarse aproximadamente de seis a ocho meses antes de que el expatriado regrese (Klaff, 2002). Por lo tanto, la comunicación con la matriz de la empresa es muy importante durante la expatriación. Y en esta fase del proceso de expatriación, la comunicación tiene dos fines principales: hacer frente al desempleo o a un trabajo insatisfactorio al regresar a su país y la falta de visibilidad en la organización cuando se encuentra en el extranjero (Allen y Alvarez, 1998).

Y es aquí en donde el papel de un mentor o tutor –concepto proveniente de Japón- se torna importante y cada vez más común (Hogan, Goodson, 1990), en donde una persona acompaña al expatriado en todo su proceso y busca trabajos potenciales e interesantes para la persona cuando regresa (Tung, 1987).

A fin de mantener la motivación del expatriado para permanecer en la empresa en esta tercera fase, es muy importante preparar durante las dos fases previas un regreso exitoso. Además, como la fase de la repatriación también es un enlace entre los antiguos y futuros expatriados, es necesario transmitir una

imagen positiva de la expatriación para poder motivar a otros empleados a aceptar una asignación internacional.

2.6. A MODO DE CONCLUSIONES

Como se vio anteriormente, el proceso de expatriación es un ciclo con tres fases principales: antes de la asignación, durante y después de la asignación o repatriación.

Los factores motivacionales que inciden en el expatriado durante todo el proceso son cruciales para que tenga éxito todo el ciclo en general. Como se revisó en la literatura, los factores intrínsecos fueron los más importantes para la motivación, mientras que los extrínsecos como pueden ser las recompensas, son importantes, pero en un segundo plano. Esto representa un problema grande para las empresas, ya que la mayoría se centra en factores extrínsecos, olvidando muchas veces, aquellos intrínsecos que dan más motivación, ya que la mayoría de las veces, están fuera del alcance de la misma.

Las diferentes etapas de expatriación de un ejecutivo, los factores de estrés de cada una de las etapas, así como la respuesta general que enfrenta tanto el ejecutivo como en empleador se pueden observar en la siguiente tabla:

Etapas	Factores de estrés	Respuesta que enfrenta el ejecutivo	Respuesta que enfrenta el empleador
Selección del expatriado	Falta de preparación transcultural.	Auto-evaluaciones.	Favorece la evaluación familiar y la auto-evaluación. Realiza una evaluación del potencial e intereses.
Aceptación de la asignación	Evaluación poco realista de los factores de estrés que vendrán. Agenda apretada.	Pensar en la asignación como una oportunidad de crecimiento más que un instrumento de promoción vertical.	No hace promesas imposibles. Clarifica las expectativas.
Entrenamiento antes y	Ignorancia de las diferencias	No hace suposiciones injustificadas de la	Provee de entrenamiento antes,

Capítulo 2: La Motivación de los Expatriados

después de la llegada	culturales.	competencia y reglas culturales.	durante y después de la asignación. Promueve el buscar apoyo.
Llegada	Shock cultural. Reevaluación de los factores de estrés. Sentimiento de no encajar y trato diferenciado.	No interpreta la identidad de la cultura anfitriona y la origen como mutuamente exclusivas. Busca apoyo social.	Provee de entrenamiento después de la llegada. Facilita la integración de la red social del expatriado
Al inicio	Errores y problemas culturales; no saber cómo responder. La ambigüedad se debe a la incapacidad para descifrar el significado de las situaciones.	Observa y estudia el valor funcional de enfrentar respuestas ante locales. No replica simplemente las respuestas que funcional en el país origen.	Provee entrenamiento durante la asignación. Busca ayuda de los locales y de la red del expatriado.
En la transición	Rechazo de la cultura anfitriona.	Forma y mantiene lazos con ambas culturas.	Promueve políticas culturales del país anfitrión. Provee acceso a Internet para la familia y amigos en casa. Mantiene comunicación constante y visitas periódicas con la organización en el país de origen.
Metamorfosis	Frustración con la incapacidad de desarrollar el rol en el nuevo lugar. Problemas al vivir en una paradoja cultural.	Interioriza y disfruta la identidad de ambas culturas y se mueve entre ellas.	Refuerza en lugar de castigar las identidades duales al desarrollar metas comunes.
Repatriación	Desilusión con las expectativas incumplidas. Sentido de aislamiento. Pérdida de autonomía.	Reevalúa de manera realista la asignación como una oportunidad de crecimiento personal y profesional.	Arregla reuniones y entrevistas antes de la repatriación. Agenda reuniones de ayuda para después de la repatriación.

Tabla 3: Factores de estrés y respuestas que enfrentan en el desarrollo de las etapas de los ejecutivos expatriados

Fuente: Traducción de Sánchez et al. (2000:97)

La motivación al aceptar una asignación internacional se basa principalmente en una actitud aventurera de la persona y es considerada como un requisito previo para el éxito en el extranjero. Además de esto, una combinación entre la situación de la carrera y la compensación monetaria son aspectos que influyen en la decisión de aceptar el reto. El proceso se activa por la motivación inicial del expatriado y es entonces, cuando la empresa se convierte en un catalizador a través del proceso de selección y capacitación. La motivación inicial debe proporcionar un marco referencial para el proceso de selección en donde enganchar el deseo y ganas del empleado de la asignación internacional se convierte en el factor clave. El entrenamiento y capacitación son actividades primordiales antes de la asignación ya que es donde la empresa tiene la oportunidad de incidir en la motivación del expatriado, aunque, en muchas ocasiones, las mismas empresas pierden esta valiosa oportunidad.

Durante la asignación internacional, uno de los mayores desafíos de las empresas es mantener la motivación de sus empleados expatriados. Algunos mecanismos prácticos deben de llevarse a cabo como mínimo, para eliminar directamente los factores de desmotivación; sin embargo, estas recompensas, generalmente extrínsecas, pueden ser transformadas en intrínsecas si están fuera de las expectativas iniciales del expatriado. Las expectativas reales son, por lo general, el factor clave durante la estancia en el extranjero, además están relacionadas con la descripción del puesto y la comunicación con la sede en el país origen. La desmotivación puede ser una consecuencia directa de la desilusión de las expectativas no satisfechas, lo que significa, que es muy importante para cualquier empresa comunicar el propósito y las expectativas del trabajo.

Por medio de la comunicación, la compañía puede mantener conectados a los expatriados y evitar el “estar fuera de la vista, es estar fuera de la mente” y, con ello, reducir la incertidumbre y crear condiciones de trabajo estables. La estabilidad y el bienestar psicológico son esenciales en todos los aspectos durante la asignación internacional, ya que promueve la motivación (también lo

relacionado a la vida personal). Las redes familiares y sociales constituyen el apoyo social y garantizan la seguridad, mismos que son factores que no se pueden omitir cuando se considera el bienestar psicológico.

Por último, es importante mantener la motivación antes y durante la asignación internacional cuando se repatríe ya que es el vínculo entre los antiguos y futuros expatriados. La importancia de esta etapa todavía no ha sido totalmente comprendida por las empresas, por eso, a menudo se pasa por alto. Esto se refleja en puestos de trabajo irrelevantes y puestos temporales al regresar a los expatriados, lo cual es una desmotivación fuertísima para ellos. La repatriación por tanto, finaliza el ciclo, el cual es un vínculo crucial pero frágil en el proceso.

SEGUNDA PARTE

Marco Teórico

Capítulo 3:

FACTORES LABORALES, PERSONALES, FAMILIARES Y SOCIO-CULTURALES

Contenido:

- 3.1. Introducción*
- 3.2 Factores Laborales*
- 3.3 Factores Personales*
- 3.4 Factores Familiares*
- 3.5 Factores Socio-Culturales*
- 3.6 A modo de conclusión*

3.1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se abordarán los factores laborales (incluyendo al mentor), los factores personales, los factores familiares y los factores socio-culturales que pueden ayudar en la motivación de un expatriado, ya sea antes o durante su asignación internacional.

Por lo tanto, tal y como se revisó en el capítulo anterior, en la Figura 9²⁹ donde se aborda el ciclo del expatriado, autores como Juhl y Fuglsig (2009) y Adler (2008) sostienen que aunque cada una de las etapas son independientes (antes, durante y después), separar de manera categórica los factores motivacionales que tiene cada una de las etapas del ciclo, resulta muy complicado ya que, éstas pueden estar presentes en las tres etapas, y algunos de los factores son consecuencia o determinantes de una etapa anterior o posterior. Por tal motivo, en este capítulo se abordarán los factores motivacionales, independientemente de la etapa, ya que unos pueden ser consecuencia de otros.

3.2. FACTORES LABORALES

Hoy en día, el mercado laboral internacional es sumamente complejo, entre otras cosas, por la gran cantidad de compañías multinacionales establecidas alrededor del mundo, las cuales, se ven en la necesidad de buscar candidatos cuyo perfil cubra una serie de requerimientos.

De acuerdo a Gómez (2006:80), “los expatriados son empleados que las empresas multinacionales destinan, generalmente en muy buenas condiciones, a vivir y trabajar en el extranjero por un tiempo determinado”. Un profesional, para que sea considerado expatriado debe de reunir dos características. La primera es que tiene que trasladarse a un país distinto en donde reside de

²⁹ La Figura 9 se encuentra en la página 63.

manera estable para realizar sus actividades profesionales. La segunda característica es que el traslado se prolongue por un tiempo suficientemente largo que afecte su ámbito profesional y familiar.

Dentro de los factores laborales, se pueden tomar en cuenta una variedad de elementos que pueden afectar de manera positiva o negativa el desempeño y motivación de un empleado. Por lo tanto, una buena gestión por parte de la empresa puede ser realmente significativa en la eficiencia y eficacia de la misma y, ayudar en la satisfacción del expatriado. Algunos elementos a tomar en cuenta son: el reclutamiento y la selección, los programas de compensación, la capacitación y desarrollo, el apoyo administrativo, entre otros.

Por eso, se tienen que considerar todas las condiciones laborales que el expatriado enfrenta en su proceso de asignación internacional y, es precisamente en este apartado, que se revisarán.

3.2.1. El reclutamiento y selección del expatriado

Una vez que la empresa ha desarrollado una perspectiva global, es decir, cuando ésta ha reconocido la necesidad de expandir su visión a otros lugares del mundo, y se ha reconocido la figura del expatriado como aquella que le ayudará a expandir dicha visión, entonces es necesario abordar el proceso que lleva para reclutar y seleccionar al mejor candidato a expatriar.

No es un proceso sencillo ya que, la persona necesita una serie de cualidades importantes para predecir el éxito en la asignación internacional. Además de ello, no sólo hay que prestar atención a los componentes de personalidad, conocimientos o habilidades del expatriado (factores personales), sino también tomar en cuenta factores sociales, familiares, entre otros.

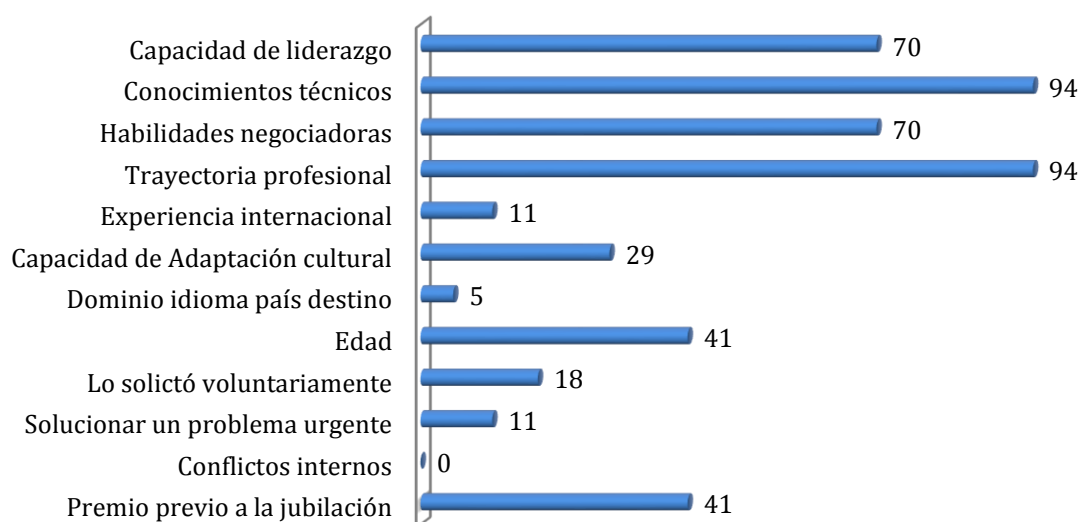
Por lo tanto, el departamento de Recursos Humanos o Talento Humano tiene una labor complicada en la selección de los candidatos. Debido a ello, es importante que en dicho departamento existan empleados que hayan vivido una asignación internacional ya que, pueden estar más sensibilizados con el proceso y todas las vivencias que ocurren en el extranjero. Cuando en el departamento no existe esta vivencia, éste se limita a realizar una función meramente administrativa o muchas veces y, en el mejor de los casos, se termina encargando a una empresa externa.

Al momento del reclutamiento y la selección del empleado internacional se deben tomar en cuenta rasgos que pronostiquen su éxito de adaptación a entornos diferentes. Según Dessler (2011b), algunos de esos rasgos incluyen la adaptabilidad y flexibilidad, fortaleza cultural, conocimiento del trabajo y motivación, orientación personal, habilidad para relacionarse, apertura a otras culturas y situación familiar.

3.2.1.1. Cualidades esenciales del empleado internacional, según la organización.

En un estudio realizado por Gómez y Fernández (2005) en donde se realizó un estudio a profundidad a 18 empresas de diversos sectores, se encontró que, al tratar de realizar un listado de las cualidades valoradas por las empresas en los candidatos a expatriar tenemos que, los conocimientos técnicos y la trayectoria profesional figuran como los elementos más importantes ya que, en el 94% de las encuestas aparecían como cualidades valoradas en la selección, como lo podemos ver en la siguiente gráfica:

Cualidades valoradas por las empresas



Gráfica 1: Factores que influyen en la selección de un expatriado, desde el punto de vista organizacional

Fuente: Elaboración propia a partir de un estudio de la IESE (Gómez y Fernández, 2005; Gómez, 2006).

Así mismo, se puede observar cómo los conflictos internos y el dominio del idioma del país destino, aparecen como variables con menos mención e importancia al momento de expatriar.

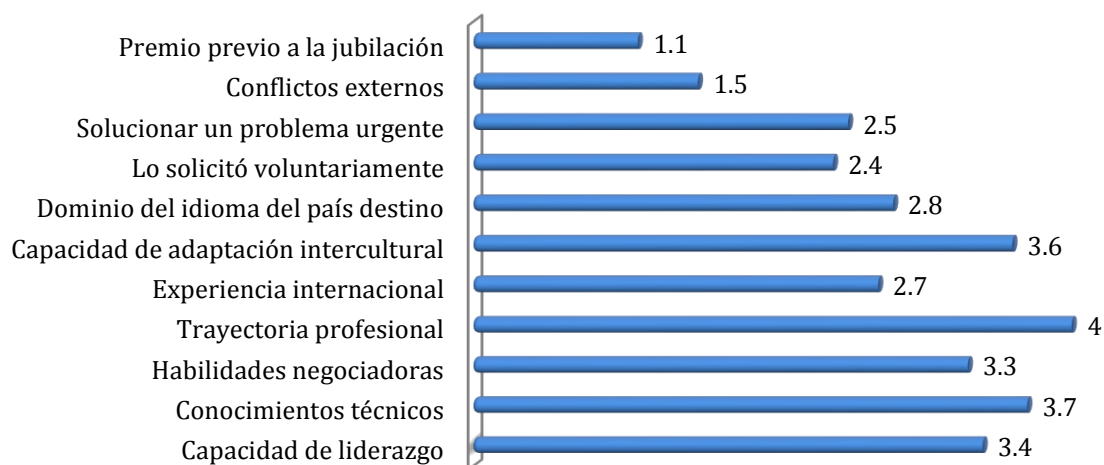
Por lo tanto, esto nos debe de dar ciertos indicios de aquellas características importantes para las empresas en el momento de buscar y elegir a los candidatos a la asignación internacional.

3.2.1.2. Cualidades esenciales del empleado internacional, según el expatriado.

Por otro lado, en el mismo estudio realizado por Gómez y Fernández (2005) se efectuó también en 74 empleados internacionales (expatriados y repatriados), en donde se comprueba que no sólo es importante considerar las cualidades que debe tener un expatriado desde el punto de vista de la organización sino que también, el mismo empleado internacional, con base en su experiencia va proponiendo factores claves para una adecuada selección y futura expatriación.

Por tanto, la siguiente gráfica, muestra esas cualidades que un empleado internacional necesita tener para ser seleccionado, desde el punto de vista del empleado. La escala nos enmarca que el 1 significa claramente sí, y el 5 claramente no.

Motivación del expatriado en la selección



Gráfica 2: Factores que influyen en la selección de un expatriado, desde el punto de vista del expatriado.

Fuente: Elaboración propia a partir de un estudio de la IESE (Gómez y Fernández, 2005; Gómez, 2006).

3.2.1.3. Comparación entre la perspectiva organizacional y los expatriados.

Si comparamos los dos gráficos anteriores, podemos observar que las organizaciones y los empleados no coinciden en las características importantes para la adecuada selección de los expatriados. Por un lado, las empresas anteponen los conocimientos técnicos a la trayectoria profesional, y la capacidad de adaptación intercultural figura en séptimo lugar. En cambio, las personas, sitúan en primer lugar la trayectoria profesional, y la adaptación intercultural en tercer lugar. Lo anterior es importante, porque vamos viendo de manera más clara los verdaderos intereses y prioridades tanto de la

organización, como de los empleados. (Gómez y Fernández, 2005; Gómez, 2006; de Sancristóbal, 2011).

Por otro lado, según Vidal (2005a), quien es Secretario del Foro Español de Expatriación (FEEX), sostiene que el éxito de la asignación internacional depende, no solamente de las condiciones económicas que se le ofrezcan al expatriado, sino del estado de ánimo y de la motivación del mismo por la misión que va a desarrollar. Gómez (2006), quien es profesor de Dirección de personas en las organizaciones del IESE, también opina que para lograr la motivación del expatriado y por lo tanto, el éxito de la expatriación es necesaria una planificación previa del candidato, el adecuado diseño de normas y una mayor sensibilidad hacia la dimensión humana de la expatriación.

Además, se sugiere que la empresa cuente, desde el inicio de la expatriación, con un plan de carrera en el que se indique qué posición ocupará el expatriado al finalizar su misión. Es decir, la organización debe tener en claro el proceso de repatriación, ya que la ausencia de dicho plan de carrera afecta significativamente la motivación del trabajador, y es una de las causas principales de renuncia del expatriado.

Por lo tanto, la organización primeramente debe saber lo que quiere en cuanto a la expatriación se refiere, ya que antes que nada, la expatriación es cara y arriesgada, por lo tanto, la empresa debe de ser muy cuidadosa desde el proceso de selección, hasta comprometerse plenamente con el expatriado. Al expatriado se le exigirá un grado elevado de responsabilidad, tendrá que renunciar a su ciudad, aspectos familiares, culturales, entre otros; es decir, éste asumirá cierto riesgo en el momento del traslado, por lo que la empresa debe de estar dispuesta y tener la responsabilidad de asumir el riesgo junto con él/ella y estar dispuesta a enfrentar las diversas situaciones y condiciones que se puedan presentar durante la asignación. Y por último, debe tener claro que el expatriado debe considerarse como una solución temporal, para una

solución a largo plazo, por lo que se debe seleccionar a los mejores y ser flexible en algunos procesos.

Finalmente, el claro desarrollo de políticas de RRHH orientadas al desarrollo y retención de talentos, crean las condiciones necesarias para que el empleado permanezca dentro de la organización.

Así que, el contar con una planeación adecuada de los procesos de expatriación en las organizaciones, puede ayudar a reducir el rechazo de los empleados a las asignaciones internacionales.

3.2.1.4. Criterios en el reclutamiento del expatriado

El reclutamiento, según Díaz y Rodríguez (2008) puede definirse como el proceso que es utilizado para atraer un número suficiente de candidatos ideales para un puesto específico en una organización. Dolan (2007), citado en Wang y Hinrich (2005) agrega que no sólo se trata de atraer individuos a la organización, sino también aumentar la posibilidad de que estos permanezcan una vez que se encuentran laborando.

El proceso de reclutamiento inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben solicitudes de empleo, de tal forma, que la organización puede, posteriormente, seleccionar al candidato idóneo.

Cuando se trata de asignaciones internacionales, generalmente, la organización realiza el proceso de reclutamiento de manera interna, es decir, con sus empleados actuales comienza esa búsqueda y atracción de personas con las competencias adecuadas para la expatriación. Los beneficios del reclutamiento interno para este tipo de asignaciones es que el candidato suele tener un amplio conocimiento de la empresa, su cultura, sus normas y políticas, entre otros factores; lo cual incidirá positivamente en la adaptación de éste

frente a la incorporación de personas externas a la empresa. Además, el reclutamiento interno beneficia, ya que el empleado aprovechará la formación y capacitación que ha tenido previamente, optimizando, de esa manera, la inversión realizada. Pero sobre todo, el reclutamiento interno trae efectos positivos en la motivación de los trabajadores, ya que éste se sentirá importante y tomado en cuenta por la organización (Díaz y Rodríguez, 2003).

Las fuentes principales del reclutamiento interno son mensajes boca a boca, archivos de personal, listas de ascensos, carteleros de anuncios, boletines de empresa, las circulares o las reuniones (Ivanevich, 2005)

El proceso de reclutamiento es de gran importancia para la organización ya que, la eficiencia y eficacia de éste, está vinculado directamente al establecimiento y cumplimiento de actividades dentro de la misma, por lo tanto, no realizar un proceso adecuado puede distorsionar gravemente los resultados.

En respuesta a lo anterior, el adecuado reclutamiento del expatriado debe incluir a la familia de éste, sobre todo al cónyuge. Ya que, como menciona Vidal (2005a), los gestos y las políticas de muchas multinacionales incluyen el explicarle al cónyuge todas las implicaciones de la asignación internacional, explicarles las singularidades del país destino, el proyecto que tendrá el cónyuge, la importancia de éste para la compañía. Lo anterior, son aspectos de acercamiento a la familia del expatriado y de reconocimiento al esfuerzo que realiza toda la familia con la movilidad. Y lo anterior, es fuente de motivación y satisfacción.

Otros aspectos a considerar en el reclutamiento y selección de un expatriado con respecto a su situación familiar son: la voluntad del cónyuge de vivir en el exterior, la habilidad en las relaciones interpersonales del cónyuge, las metas profesionales de la pareja, los requisitos educativos de los hijos y/o cónyuge, entre otros.

La siguiente figura, nos muestra el proceso de reclutamiento (visto en este apartado) y de selección (mismo que se enlazará con el siguiente apartado).



Figura 13: Etapas en el proceso de reclutamiento de un expatriado
Fuente: Elaboración propia (2013)

Como puede apreciarse, el proceso que se sigue con un expatriado en comparación del que se tiene con una persona que entrará por primera vez en la organización es muy parecido. Sin embargo, cada etapa implica un tratamiento diferente, ya que hay que tomar en cuenta otros factores importantes para una buena adaptación y motivación del expatriado y su familia; ya que de ello depende en gran medida el éxito de la asignación.

En el siguiente apartado se revisarán los criterios que se deben tomar en cuenta en la selección de su expatriado con respecto a su familia.

3.2.1.5. Criterios en la selección del expatriado

Según Mondy y Noe (2005), el proceso de selección tiene cuatro etapas como se puede observar en la siguiente figura:



Figura 14: Etapas en el proceso de selección de un expatriado
Fuente: Elaboración propia (2013)

La etapa de autoevaluación es donde el empleado determina si la asignación es adecuada, teniendo en cuenta la disposición de su familia; la creación de

una reserva de candidatos consiste en una base de datos de todos los posibles candidatos con información como idiomas que maneja, países de preferencia, tiempo o año en que está disponible para viajar, puestos a los que califica, situación familiar, entre otros; la evaluación de habilidades técnicas es la etapa en donde se corrobora que el candidato tenga las competencias necesarias para funcionar en el puesto de trabajo; y por último, la toma mutua de decisiones, en donde tanto la empresa como el empleado llegan a una decisión de aceptar o no la asignación internacional.

Una vez que se llega a la decisión de qué empleado es el que se mandará a la asignación internacional, es importante que la empresa comience con una adecuada negociación del contrato, ya que los términos que éste tenga, será un detonante importante en la motivación del expatriado.

Según Gómez y Fernández (2005) las condiciones que se establecen en el contrato influyen en otros factores como las responsabilidades que tendrá en el país destino, las responsabilidades que tendrá a regresar, el nivel de compromiso en relación al cumplimiento del contrato, la duración del mismo, entre otros. Y si bien es cierto, es necesario asumir un cierto grado de flexibilidad por ambas partes, ya que el mismo proceso de expatriación conlleva riesgos, que en ocasiones, son imposibles de predecir y definir con antelación.

Según Bennett (2002), existen algunos criterios de selección para los empleados expatriados, que ayudan a que ellos se adapten bien a la asignación, y por lo tanto, se sientan motivados en la misma.

Algunos de esos criterios son: que conozcan bien la estrategia de la organización, que posean destrezas profesionales, así como destrezas administrativas generales; habilidades de comunicación (que el expatriado muestre un interés real por establecer relaciones laborales sólidas con nativos de el país anfitrión, sin ayuda de traductores, tutores u otros intermediarios); algunas características particulares de personalidad; el sexo del expatriado

(aunque el porcentaje de mujeres es relativamente pequeño, las evidencias han mostrado que las mujeres se desempeñan tan bien como los hombres durante y después de la asignación internacional, incluso en asignaciones donde la sociedad es tradicionalmente dominada por hombres); que conozcan y estén de acuerdo con los términos del contrato, entre otros.

Otro criterio de selección sumamente importante a considerar cuando se va a expatriar es tomar en cuenta a la familia del empleado. Ya que como Dessler (2011b) sostiene que la adaptabilidad de la familia hacia la transferencia puede llegar a ser un paso sumamente importante en el proceso de selección de él o ella.

Algunas consideraciones importantes en torno a la familia son:

- La carrera del cónyuge (cada vez es más frecuente, que las empresas brinden apoyo, asesoramiento o mantenimiento para la carrera de los cónyuges)
- Necesidades educativas de los hijos (aproximadamente un 70% de los expatriados se lleva a sus hijos a la asignación, por lo que se vuelve un tema importante el que exista una escuela internacional o que se le proporcione ayuda para adaptarse a una escuela en otro idioma. La adaptación de los hijos va estrechamente ligada a la adaptación de los padres, y es digna de tomarse en cuenta al momento de expatriar a un empleado, ya que influye en su motivación).

Como se puede comprobar, el proceso de selección del expatriado, no sólo es una cuestión individual, sino que conlleva el debido cuidado e involucramiento de la familia. El empleado puede ser el candidato ideal, debido a que posea las competencias necesarias para llevar con éxito la asignación internacional, sin embargo, si la familia no es tomada en cuenta, ésta puede ser un factor de fracaso en la asignación. Es una realidad que uno de los factores de fracaso más importantes, si no es que es el principal, tiene que ver con el cónyuge del expatriado y su familia. Si el cónyuge no está satisfecho en la asignación, éste

suele ejercer una presión fuerte en el expatriado, desestabilizando así su tranquilidad emocional, viéndose afectado su desempeño laboral. Por lo tanto, es necesario entender el rol de la familia en el proceso de expatriación, el cual se detallará más adelante en este capítulo.

Una vez que se ha seleccionado al empleado que tendrá la asignación internacional, es importante entonces, contar con un adecuado plan de inducción y capacitación, mismo que veremos en el siguiente apartado.

3.2.2. La Capacitación y el Entrenamiento de los Expatriados.

Muchos estudios han examinado los problemas y dificultades que enfrentan los expatriados y han visto que hay una falta de preparación y formación (Chang, 2005) tanto antes, como durante la asignación internacional.

Rankis y Beebe (1982), pusieron de manifiesto una serie de factores que contribuyen al fracaso en los ejecutivos expatriados y que si revisaran con mayor cuidado podrían motivar al empleado a concluir con éxito la asignación, estos factores incluyen choque cultural, problemas familiares, insensibilidad antes la nueva cultura, cuestiones como la geografía, historia y lengua del otro país, entre otros. Y todas estas cuestiones, pueden resarcirse mediante una capacitación y entrenamiento adecuados.

Como se puede observar en la siguiente tabla, Chang (2005) en su tesis enmarca lo que según diversos autores, la empresa debería considerar en el momento de planificar el entrenamiento y capacitación de sus expatriados:

Autor	Sugerencias
Tung (1982)	El entrenamiento multicultural para los expatriados debe incluir: 1.-Información acerca de la geografía, clima, alojamientos y escuelas.

Capítulo 3: Factores Laborales, Personales, Familiares y Socio-Culturales

	<ol style="list-style-type: none">2.- Introducción de la cultura local, valores y costumbres3.- Entrenamiento en la asimilación de cultura4.- Entrenamiento del idioma.5.- Ejercicios de sensibilidad para desarrollar la actitud de flexibilidad.6.- Campo de Experiencia.
Oddou (1991)	Los entrenamientos y soportes para los expatriados deben incluir: <ol style="list-style-type: none">1.- Entrenamiento del idioma.2.- Tiempo suficiente para prepararse.3.- Un clarificación de los criterios de desempeño.4.- Expectativas consistentes entre los equipos administrativos tanto internacionales, como los domésticos.5.- Comunicación continua con expatriados.6.- Tener mentores asignados.7.- Proporcionar redes sociales para los familiares.
Brewster and Pickard (1994)	Después de investigar el entrenamiento multicultural en organizaciones europeas, ellos sugieren que el entrenamiento debe desarrollar expatriados: <ol style="list-style-type: none">1.- Conciencia de la cultura y su influencia.2.- Conocimiento para sobrevivir y triunfar en diferentes culturas.3.- Habilidades para entender y manejar cambios emocionales
Zakaria (2000)	El autor sugiere un nuevo modelo de entrenamiento multicultural que incluya dos tipos de entrenamientos: <ol style="list-style-type: none">1.-Entrenamiento por medio de la experiencia para provocar respuestas afectivas y de comportamiento, que son la base de la eficacia de las habilidades interculturales y por lo tanto, el ajuste psicológico.2.- Entrenamiento cognoscitivo para provocar respuestas cognoscitivas, especialmente conocimiento cultural y habilidades interpersonales, y por lo tanto, aumentar el ajuste sociocultural.
Petranek (2004)	El autor sugiere el “enfoque de las cuatro C” para el desarrollo de los recursos humanos internacionales: <ol style="list-style-type: none">1.- Cooperación2.- Colaboración3.- Comunicación4.- Cultura

Tabla 4: Capacitación y Entrenamiento de Expatriados

Fuente: Elaboración propia a partir de Chang (2005).

Aunque algunos estudios han sustentado la necesidad por el entrenamiento en las asignaciones internacionales (Mendenhall y Stahl, 2000; Selmer, 2001), un estudio realizado por Oddou (1991), señaló que sólo el 26% de los expatriados que recibieron capacitación previa considera que les ayudó a tener un buen desempeño durante su asignación. Aun así, Oddou considera que ese dato no

significa que la formación no pueda ser eficaz, sino que es importante que coincida con el tipo de experiencia que el expatriado tendrá con el contenido y método de entrenamiento.

Brewster y Pickard (1994), observando la relación entre los resultados que tenía la formación y sistemas de apoyo para los expatriados, constataron que al igual que el entrenamiento antes de la asignación, aquellos expatriados que recibían apoyo de la comunidad local de expatriados durante la asignación, se ajustaban mejor, se sentían más motivados y tendían a tener sentimientos más positivos acerca de la capacitación que había recibido.

Por otro lado, el coach o tutor puede ayudar laboralmente hablando al expatriado al explorar sus percepciones, motivaciones y creencias que a veces le limitan; a clarificar deseos y definir objetivos concretos y realistas; a identificar obstáculos y descubrir el potencial que tiene el expatriado para poder superarlos; a elaborar estrategias e implementar acciones adecuadas para conseguir los objetivos, entre otros.

3.2.2.1. Capacitación y transmisión de conocimientos

Cuando hablamos de conocimiento, podemos clasificarlo según Nonaka y Takeuchi citado por Zapata et al. (2008) en conocimiento tácito y explícito. El conocimiento explícito es relativamente sencillo de transferir a través de diversos mecanismos (cartas, informes, visitas, etc). Por otro lado, el conocimiento tácito no es tan sencillo de transferir, ya que incluye el conocimiento que no se puede codificar ni reproducir en manuales, este se encuentra en cada uno de los individuos, es decir, su “know how”, y se observa a través de su aplicación. Y es precisamente este tipo de conocimiento el que se transfiere entre las unidades de las empresas multinacionales, por lo tanto, una motivación fuerte que puede tener un empleado internacional, es

precisamente el adquirir conocimiento tácito que le sirva para desempeñarse mejor en sus funciones.

Por lo tanto, la empresa debe de capacitar al empleado con respecto a todo el conocimiento explícito que pueda requerir para desempeñar de manera adecuada su trabajo antes de empezar su asignación internacional. Realizando un entrenamiento completo de todo lo que debe de saber antes de partir al país destino, el empleado podrá prepararse para el nuevo reto que enfrentará. Y será en el país destino donde adquiera todo el conocimiento tácito, mismo que la empresa también debe apoyar para que el proceso sea lo más sutil posible.

3.2.3. El papel de la empresa en el apoyo en cuestiones administrativas

Es una realidad que la empresa no es responsable al 100% de la adaptación y motivación del expatriado y su familia, pero sí juegan un papel importante. Si el expatriado y su familia saben y están seguros de que recibirán apoyo en caso de necesitarlo, les será más fácil sobrellevar el proceso de adaptación.

Pero no sólo la familia puede realizar acciones para minimizar el impacto del traslado. La empresa también puede realizar acciones, que aunque a veces son pequeños “detalles”, para la familia que se va, son acciones altamente valoradas, sobre todo emocionalmente hablando. Por ejemplo: recibir o despedir al expatriado y su familia en el aeropuerto, así como cualquier otro gesto de bienvenida; o reunirse con el cónyuge antes de la partida y explicarle el objetivo de la misión, así como las tareas que tendrá su pareja; facilitarle las gestiones al cónyuge para encontrar un nuevo trabajo; ayudarle en los trámites migratorios; informarle y darle ayuda fiscal; ayudarle en la homologación de impuestos; entre otros.. Es muy recomendable, que la organización diseñe programas formales que permitan mantener una comunicación eficaz y continua entre la empresa y el empleado durante su estadía en el otro país, para que el empleado sienta el respaldo y apoyo por parte de su empresa.

Un adecuado apoyo por parte de la organización en cuestiones administrativas, ya sea antes como durante la asignación internacional, es algo muy valorado por el expatriado y su familia; además de ser un motivador importante para ellos.

3.2.3.1. Información, ayuda y capacitación sobre sistemas fiscales

Un aspecto clave antes de la asignación internacional es la definición el paquete retributivo del expatriado ya que, debe tener en cuenta diversos aspectos como el nivel y coste de vida del país destino, la legislación fiscal aplicable, el paquete de beneficios, entre otros. (Nelson, 2012)

Como se mencionó anteriormente, es de suma importancia conocer los sistemas fiscales de ambos países, pues mucho dependerá de la residencia fiscal del expatriado, la normativa aplicable en ese momento. Es decir, si el expatriado es residente fiscal, no residente fiscal o tiene un conflicto de residencia.

Dependiendo de la residencia fiscal que tenga el empleado le determinará la obligación de pagar impuestos en uno u otro país por el ingreso mundial obtenido (residencia fiscal) o bien únicamente por el ingreso obtenido en contraprestación por las funciones realizadas en dicho territorio (no residente fiscal). Ahora bien, si el expatriado se encuentra con que la normativa interna vigente le declara ser un residente fiscal en ambos países (conflicto de residencia), será necesario apegarse al Convenio de Doble Tributación que se tenga entre ambos países, si es que existe, para poder resolver esta situación y determinar cuál de los dos países es el país de residencia fiscal. Por ello, toda la ayuda que la organización le pueda dar al expatriado para entender el sistema fiscal y realizar la homologación de impuestos es algo importante para que éste esté motivado.

Existe la posibilidad también que el empleado internacional se desplace de manera temporal al país destino (la mayoría de los expatriados) y que por lo tanto, únicamente estén sujetos a tributación en dicho país por el salario percibido correspondiente a las funciones desarrolladas por el mismo, y por las rentas que se generen en el país destino, y no por su renta mundial.

Por lo tanto, un aspecto que no debería descuidar la organización es el realizar una adecuada capacitación sobre los sistemas fiscales. Es importante conocer los sistemas fiscales de ambos países, es decir, todas las medidas fiscales aplicables al expatriado, tanto en el país destino, como en el origen. Su combinación puede tornarse un tema importante a considerar en la planeación de la compensación retributiva, ya que puede ser un elemento de motivación para el expatriado, o bien, una manera de ahorrar costes a la organización si es que se hizo un acuerdo de compensación de impuestos con el empleado.

Debido a lo anterior, se puede apreciar cómo cada caso será posiblemente muy diferente a los demás, ya que influye mucho el país origen y el país destino del expatriado. Por tanto, la organización, al entrenar y proporcionarle toda la información y ayuda posible sobre el aspecto fiscal para el expatriado y la homologación de impuestos, éste tendrá el conocimiento adecuado para enfrentar esta situación, tanto antes, como durante la asignación internacional.

3.2.3.2. Factores de fracaso en la dinámica familiar

Cuando se trata de los factores de fracaso familiar, vienen en tema muchos elementos que podrían entorpecer, e incluso representar un fracaso total en la asignación internacional.

Por lo tanto, es imprescindible seguir avanzando en este tema ya que se presenta como la causa de entre el 75 al 90% de los fracasos de la expatriación. Siendo las dificultades para el desarrollo profesional del cónyuge

una de las mayores causas de renuncia. Ya que, para la pareja del expatriado, el traslado muchas veces significa, tener que renunciar a su propio empleo y en muchos casos, postergar su desarrollo profesional. La necesidad, por no hablar de la obligación que le implica renunciar a su empleo para poder viajar con su cónyuge y acompañarle en su traslado, sumado a las dificultades que pueda encontrar en el país destino de manera general, pero en específico para insertarse al mundo laboral, son motivo suficiente de frustración y dificultan la integración en el nuevo contexto cultural.

Por ende, una de las prácticas que se están utilizando hoy en día y está ganando terreno son las carreras duales, donde la empresa busca un empleo u ocupación para el cónyuge, o bien ofreciéndole programas de formación a diversos niveles.

La posibilidad de la pareja para obtener un puesto de trabajo favorece notablemente el proceso de adaptación. El estímulo que le provee el desarrollo profesional, el participar en una nueva actividad y el ampliar las redes de contacto social, mantienen la motivación y ayudan mucho a la integración, reduciendo por ende el fracaso por no adaptarse culturalmente hablando. Esto puede ayudar a reducir el miedo a lo desconocido y a estimular ampliamente el interés y curiosidad en la expatriación.

Según el informe mundial de la European Resarc Council (ERC, 2007), aparece como causa principal de los retornos anticipados los problemas familiares como una incorrecta adaptación del cónyuge e hijos, problemas matrimoniales y soledad. Y por tanto, estos factores inciden totalmente en el estado emocional y en la productividad del expatriado.

Y como ya se ha mencionado, normalmente la mujer del expatriado es la que más tarda y sufre en el proceso de adaptación. Las razones son las siguientes: el expatriado se ubica en la empresa, se le da la inducción necesaria y empieza a funcionar, además de tener un grupo cercano con el cual relacionarse

(compañeros, jefe, subordinados, entre otros). Por otro lado, los hijos son ubicados en un colegio para seguir con sus estudios, y es ahí donde comienzan su aventura, haciendo amigos, teniendo un lugar de referencia. Sin embargo, la mujer cuando no le han proporcionado la oportunidad de trabajar y seguir con su carrera profesional, generalmente se queda en casa, siendo ama de casa, mamá y esposa; y entonces es donde se queda sola, y le cuesta más trabajo encontrar un referente, un marco de referencia, o ese “alguien” que le devuelva la estabilidad y la pertenencia necesaria.

Por lo general, en muchas culturas, la madre es el pilar de la familia y si ella tarda en adaptarse (ya que muchas veces desconoce que es un proceso normal), muchas veces comienza un fuerte sentimiento de ansiedad porque todo funcione bien, rápido y similar a lo que tenía en casa. Esto hace que el proceso, en lugar de desarrollarse, se estanque, se detenga, y por tanto, la adaptación no se realiza y los problemas familiares terminan llevando a la asignación internacional al fracaso (Korenblum, 2003).

Por lo tanto, el reto de las empresas es crear las condiciones necesarias para que la familia tenga una rápida adaptación en el país destino. Es importante también, que la organización sea una fuente de ayuda para la búsqueda de trabajo para el cónyuge –en la misma compañía o en otra-, ya sea antes o durante la asignación internacional, y de esta manera, en lugar de ser un freno, sea la fuente de motor para su ejecutivo expatriado.

3.2.3.3. Apoyo en los trámites migratorios

Cuando de trámites migratorios se trata, en ocasiones cada país requiere de un proceso diferente para que una persona que no es ciudadana pueda entrar,

permanecer y trabajar en el país legalmente. Muchos de estos procedimientos requieren de un alto grado de conocimiento, por lo que en ocasiones de torna complejo todo lo relacionado con ello.

Una persona puede entrar a un país, por ejemplo México, con alguna de las tres calidades migratorias: *no inmigrante*, es el extranjero que con permiso de Gobernación se interna en el país temporalmente; *inmigrante*, es el extranjero que se interna en el país con el propósito de radicar en él, por lo tanto, adquiere la calidad de inmigrado (en esta categoría entran los expatriados); e *inmigrado*, es el extranjero que adquiere derechos de residencia definitiva en el país (Valencia, 2007).

En ocasiones, tal como lo menciona Gómez y Fernández (2005) el departamento de recursos humanos de la empresa asume la responsabilidad de realizar dichas gestiones administrativas, logísticas y burocráticas relacionadas con la expatriación y la repatriación. La posibilidad de que las compañías internacionales cuenten con especialistas dentro del departamento de recursos humanos que cubran todos estos campos puede ser algo sumamente costoso, ya que como se mencionó antes, en ocasiones cada país tiene sus políticas y estatutos particulares. Por lo tanto, no todas las empresas están dispuestas a invertir en personal para que realice estas gestiones.

Por otro lado, para el expatriado y su familia el contar con este tipo de ayuda de visados, permisos especiales, pasaportes, entre otros; le representa un asunto menos por el cual se tiene que preocupar ya sea antes o durante la asignación internacional, y por ende, contar con este apoyo le representa una motivación considerable.

3.2.4. Programas de Compensación y Remuneración

Un aspecto muy importante antes de la asignación internacional es la definición del paquete retributivo del expatriado ya que, debe tener en cuenta diversos

aspectos como el nivel y costo de vida del país destino, la legislación fiscal aplicable, paquete de beneficios, entre otros (Nelson, 2012).

Según Shen y Edwards (2004), un programa de retribución internacional efectivo es muy importante para la motivación y el desempeño del empleado. Por su parte Decker (1999), citado en Gómez (2006) considera que los programas de compensación están creciendo en número y complejidad. Y muchas organizaciones buscan empresas que les manejen estos programas de compensación por medio de “outsourcings”.

Bonache y Fernández (1997:457), sostienen que el aspecto que menos ha recibido atención en las asignaciones internacionales es el tema de la compensación.

El sistema de compensación tradicionalmente ha sido designado para atraer y retener empleados y para motivarlos a incrementar su esfuerzo y desempeño hacia el logro de objetivos organizacionales (Bergmann y Scarpello, 2001; Phillips y Fox, 2003), que a su vez deben de estar alineados a la estrategia organizacional.

Shen y Edwards (2004), comentan que los 2 tipos de recompensas y compensaciones internacionales revisadas en la literatura, las cuales son:

1. Política basada en el país origen: este tipo de política relaciona la base del salario para los empleados internacionales a la estructura salarial del país de origen. También es llamada la Hoja de Balance y es la más usada en las multinacionales (Solomon, 1995; Gould, 1999; Wilson, 2000). El mayor objetivo es mantener el estándar de vida que se tenía en el país origen más un extra de compensación para que el paquete sea atractivo.
2. Política basada en el país anfitrión: este tipo de política ajusta la base salarial a la estructura utilizada en el país anfitrión, aunque existen complementos adicionales a estas estructuras salariales. Este tipo de

enfoque depende de las comparaciones que se hagan con los nacionales del país anfitrión con los del país origen, y también una comparación con otros empleados internacionales. Además este enfoque es efectivo para atraer expatriados de un tercer país (TCNs) a lugares donde el pago sea más alto que aquellos que reciben en su país de origen, aunque supone un problema en la repatriación cuando el expatriado vuelve a su nivel salarial de origen.

3.2.4.1. El paquete retributivo y los sistemas fiscales

Los sistemas fiscales son diferentes en cada país, por lo que conocerlos (tanto del país origen, como el del país destino) será de suma importancia, debido a que será la normativa aplicable en ese momento. El expatriado puede ser residente fiscal, no residente fiscal o bien, tener un conflicto de residencia.

Generalmente, el empleado internacional se desplaza de manera temporal al país destino (la mayoría de los expatriados) y que, por lo tanto, únicamente estén sujetos a tributación en dicho país por el salario percibido correspondiente a las funciones desarrolladas en el mismo, y por las rentas que se generen en el país destino, y no por su renta o ingreso mundial.

Esta información debería de conocerla el empleado internacional, ya que dependiendo del sistema fiscal que se le aplique, podría ser la negociación en su paquete retributivo, de tal forma que se convierta en un elemento motivador para él o ella.

3.2.4.2. La compensación y retribución como fuente de motivación.

En la mayoría de los casos, el mayor incentivo económico que tiene el empleado internacional para aceptar la asignación, lo constituye la prima de beneficios que se le otorga a dicho trabajador. Ya que, además del paquete de

prestaciones que generalmente recibe el empleado en el país origen, se le otorga a éste todo un paquete adicional, que pretende recompensarlos por el cambio de puesto de trabajo, la movilidad geográfica y en general por todo el esfuerzo y dificultad que le supone dicho traslado.

Según un estudio realizado a 74 expatriados y repatriados³⁰, dentro de los motivadores en los que ha salido beneficiado el expatriado incluyen: seguro de gastos médicos, viajes anuales, colegios para los hijos, vehículo, vivienda, retribución fija y variable. Sin embargo, existen algunos otros motivadores que no tuvieron algunos expatriados y que les hubiera motivado fuertemente, como son: ayuda al cónyuge, garantías en la repatriación, reconocimiento de lo aprendido, más billetes para viajar al país origen, seguridad personal, mayor asesoramiento inicial, compra de enseres en la vivienda, pago de club social y deportivo (Gómez y Fernández, 2005)

Al aceptar una asignación internacional, el profesional espera obtener una mejora económica que le recompense por las dificultades e inconvenientes que se le presentaron en un principio cuando el mismo fue colocado en un país extranjero. De una manera muy significativa, el empleado desea incrementar su capacidad de ahorro al tener cubiertos una serie de gastos que la empresa le cubre por ser expatriado (Gómez, 2006).

Por lo que, mucho depende de la organización el porcentaje del salario bruto de referencia, ya que muchas organizaciones lo determinan en función de las diferencias geográficas, culturales, sociales, políticas, familiares, lingüísticas, entre otras, que existan entre el país origen y el de destino.

Los componentes básicos de un programa de retribución y compensación internacional que incidan en la motivación del expatriado, tendrían que incluir lo siguiente (Dowling y Worswick, 1999; Phillips y Fox, 2003):

- Salario Base: es el componente principal de un paquete de beneficios que sirve como referencia para otros elementos de la

³⁰ De esas 74 personas el 72% eran expatriados, el 26% repatriados y el resto, es decir, el 3% no contestó.

compensación. Es necesario que el salario base sea atractivo para el empleado, de tal forma, que sea un factor motivacional para dejar su situación laboral, familiar y socio-cultural actual.

- Prima por movilidad: es una bonificación por aceptar una asignación internacional o bien como compensación por los daños causados por la transferencia.
- Calidad de vida: es una compensación que se le da a los expatriados para mantener los estándares de calidad de vida parecidos a los de casa. Incluye alimentación, vestido, entretenimiento, entre otros.
- Beneficios: incluyen pensiones, seguros de gastos médicos, seguridad social, vacaciones y pago de impuestos.
- Ayuda para la vivienda: el propósito de este beneficio es ayudar al expatriado por el costo adicional en la vivienda en el país destino.
- Incentivos de desempeño a corto y largo plazo: el propósito es recompensar al expatriado para que su desempeño alcance estándares y objetivos organizacionales.

Tradicionalmente se estima que el costo de compensación de un expatriado en comparación de un empleado local es de tres a cinco veces mayor (Solomon, 1995; Thuermer, 2000). Por su parte, Reynolds (1997) argumenta que el costo puede llegar a ser diez veces mayor en un expatriado que en uno local.

Varela (2010) reconoce que los elementos principales de una política de remuneración de expatriados son: salario base, prima de servicio expatriado, coste de vida, prestaciones especiales, incentivos y reconocimientos económicos especiales³¹.

Salario base. Este es el punto de partida. Cuando se analiza el salario base del trabajador, se puede pensar en tres opciones: (1) mantener la estructura

³¹ Según un estudio realizado por DESISA Consultores. www.desisa.com

salarial del país origen, (2) ubicar al empleado en la estructura salarial de país de asignación y (3) adoptar alguna otra medida de salario base.

Muchas empresas optan por mantener al empleado dentro de la estructura salarial de su país origen, pero con una serie de complementos que lo coloquen en una situación competitiva en cuanto al salario con personal del país de asignación.

Prima por servicios de expatriado. Muchas empresas establecen una prima de servicio externo por aceptar la asignación internacional. Normalmente es un porcentaje del salario del empleado, aunque también puede darse como una suma fija. Ocasionalmente, se ofrece una prima superior si el empleado va a un país considerado como peligroso o que el desempeño del cargo signifique responsabilidades difíciles.

Complementos en Coste de vida. En ocasiones las empresas pagan al empleado una serie de complementos para lidiar con los costes adicionales en los cuales pueda incurrir y de esa manera poder mantenerlo en una estructura salarial de su país origen. Entre los complementos más comunes podemos encontrar:

- Artículos y servicios: este tipo de complementos se otorgan cuando los costes de adquirir productos y servicios en el país de asignación son más altos que los costes del país de origen.
- Vivienda: generalmente las empresas prefieren que los expatriados renten una vivienda en lugar de comprarla, ya que de esta manera, no tienen pérdidas económicas en el momento de la repatriación, por lo tanto, una práctica usual es el complemento de vivienda, que cubre el costo de alquilar una casa equivalente a la cual pagaría en su país de origen y, en caso de elegir una vivienda con un monto superior al asignado, la diferencia va por cuenta del empleado.
- Vehículo: esta práctica varía generalmente según el nivel y cargo del empleado, donde generalmente se les proporciona un carro

de la empresa o bien, se le da un complemento que refleja lo que costaría un auto en el país de origen. Otra práctica común es otorgarle una ayuda que cubra el coste del servicio público local, como puede ser el metro, autobús, taxi, entre otros.

- Educación: en ocasiones cuando el empleado puede tener educación gratuita de alto nivel en el país origen, la cual no existe en el país de asignación, excepto teniendo a los hijos en instituciones privadas, la práctica es dar un monto que cubra dicha matrícula y colegiatura, para igualar las condiciones del país origen.
- Impuestos personales: muchas empresas utilizan oficinas de auditoría para que preparen las declaraciones de impuestos del empleado expatriado, una práctica habitual es que la empresa pague los impuestos que se generan en el país destino, y el empleado le reembolsa a la empresa una cantidad equivalente a lo que habría pagado en su país de origen.

Prestaciones especiales. La empresa puede tomar la decisión de otorgar una gran variedad de prestaciones adicionales como programa de motivación al expatriado. Sin embargo, tres son importantes de mencionar:

- Período de vacaciones: es común que al expatriado el número de días de vacaciones se extienda por un período mayor que en su país origen, asumiendo que destina este tiempo para ir a su país a visitar familiares. Se puede mencionar 30 días como una costumbre usual de muchas empresas.
- Viaje para vacaciones: la transportación para vacaciones es una práctica común que las compañías concedan el pago de boletos aéreos, clase económica hacia el país origen del expatriado, para éste y su familia (cónyuge e hijos). Algunas empresas pagan un viaje anual, o hasta dos.
- Cálculo del tiempo de servicio: de manera tradicional, la antigüedad de un empleado se calcula por el tiempo que

transcurre desde su primer día de trabajo a el tiempo actual, en la expatriación una práctica común es establecer un factor multiplicador para cada año de servicio en condición de expatriado, de tal forma, que el empleado adquiere una antigüedad de servicio con mucha más rapidez que un empleado que permanece en su país de origen.

Reconocimientos económicos especiales. Debido a la naturaleza particular de la expatriación, las empresas consideran una serie de políticas para dar solución a desembolsos especiales, como por ejemplo: pago de hotel en país de origen luego de desocupar su vivienda, visita para búsqueda de casa, pago de hotel en el país de asignación mientras se ocupa la vivienda, envío de menaje de casa, prima de reubicación, entre otros.

Enfocando el aspecto económico, existen varios motivos relacionados con el dinero que incitan la motivación laboral en el expatriado. Por ejemplo, la prima de expatriación, prima al índice o costo de vida, complemento de vivienda, ayuda con impuestos y otro tipo de prestaciones que la empresa pueda otorgar. Muchos de estos son otorgados como premios cuando un expatriado cumple con sus objetivos o con las expectativas que la misma empresa la había impuesto. Es obvio concluir que todas estas prestaciones son una muy fuerte motivación para un empleado, lo cual lo incitan a desempeñar favorablemente en su trabajo y a dar lo mejor de sí en el mismo; ya sea antes o durante la asignación internacional.

Algunos de los beneficios más comunes que ofrecen las organizaciones, destacan los siguientes:

- Alquiler o adquisición de vivienda. Generalmente el importe se calcula en función del porcentaje de sueldo que el expatriado utiliza a ésta en su país origen y también, al coste que tienen las viviendas en el país que está expatriado. Otras empresas, en lugar de financiar la vivienda, conceden una cantidad fija para la misma, y es el expatriado quien personalmente administra esta suma a su conveniencia.

- Colegio de los hijos. Suele otorgarse un coste de matriculación proporcional al que se pagaba en el país origen, o bien, otras empresas, se encargan de pagar el coste del colegio en su totalidad.
- Seguro médico internacional. Usualmente las empresas otorgan una prima proporcional a la que el empleado tiene en el país origen.
- Transporte de bienes personales (mudanza). En este tipo de beneficio, existen muchas consideraciones según la empresa. Una práctica común es la de poner a la disposición del empleado un contenedor en barco transatlántico o bien, un camión de mudanzas. Otras, además de la mudanza, proporcionan la renta de una bodega, en dado caso que el empleado desee dejar algunas pertenencias en el país origen.
- Viajes anuales de la familia al país de origen. Este beneficio consiste en cubrir los gastos de transporte (avión generalmente) de la familia completa al país de origen una vez al año. Algunas organizaciones otorgan hasta 2 viajes anuales.
- Vehículo privado. Este beneficio consiste en otorgar un automóvil al expatriado según la categoría profesional del puesto que ocupa en la empresa.
- Gastos extras. En este rubro, se incluyen los gastos adicionales derivados a la reubicación de la familia, como pueden ser: medidas de protección y seguridad, seguro de vida y accidentes, afiliación a clubes deportivos, sociales, entre otros.
- Ayuda fiscal. Este beneficio tiene que ver con la equalización fiscal, la cual consiste 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 hace cargo de todos los impuestos que al empleado le corresponde pagar en el país de destino.
- Seguridad Social. Según De Sousa (2010) existen varias condiciones, dependiendo del país destino:
 - Países de la Unión Europea y del Espacio Económico Europeo (excepto Suiza): tanto el empleado, como la empresa sólo cotizarán en un país, y generalmente es en el de destino. En el

caso de los desplazamientos menores a 12 meses, es en el país de origen. Sin embargo, existe también un acuerdo para hacer posible la cotización en el país de origen por un plazo de cinco años.

- Países con los que hay firmados convenios internacionales de Seguridad Social: tanto el empleado, como la empresa sólo cotizarán en un país, generalmente en el destino. En algunos convenios, la cotización en el país de origen se puede prolongar hasta dos, tres o cinco años.
- Países con los que no existe convenio internacional: en estos casos hay que cumplir con la normativa de Seguridad Social del país destino. Además, se tiene la obligación, al mismo tiempo, de seguir cotizando en el país de origen.
- Prima de expatriación por seguridad. Esta prima generalmente es entre el 15% y el 35-40% del salario, dependiendo del destino. Cuanto más cercano y menos conflictivo sea el país, menor es el porcentaje. Asia y algunas zonas de África concentran las primas más elevadas.

La prima de expatriación suele estar integrada por dos conceptos básicos: (1) la prima de servicio en el exterior y (2) la prima diferencial del riesgo país.

Finalmente, cabe mencionar que se está llegando a una homogeneización de prácticas salariales a nivel mundial. Esta tendencia se debe a diversos factores como por ejemplo, el aumento en la internacionalización de las compañías, la existencia de consultoras multinacionales especializadas en asuntos de compensación (Eg. Hay, Towers Perrin, ORC, entre otras), o la existencia de una política retributiva como área académica especializada con énfasis en prácticas universales (Gómez Mejía y Welbourne, 1991).

3.2.4.3. La estructura retributiva.

Capítulo 3: Factores Laborales, Personales, Familiares y Socio-Culturales

Aunque en efecto, se está produciendo cada vez más, una homogeneización de las prácticas retributivas, persisten aún importantes diferencias en la legislación en el tema de impuestos, tasas de inflación y cultura entre países, como para que la transición sea sencilla y tranquila.

De acuerdo a Houriban (1990), una de las razones principales de estas diferencias, se debe a la estructura retributiva. Dichas diferencias, pueden apreciarse en la siguiente tabla, en donde se muestra el pago fijo, el variable, tanto a corto como a largo plazo.

	BASE %	VARIABLE %	ESPECIE %	INCENTIVOS A LARGO PLAZO %
Argentina	73	21	6	0
Australia	69	14	14	3
Bélgica	64	17	19	0
Brasil	55	22	22	0
Canadá	54	16	17	13
Francia	61	15	9	15
Alemania	65	17	18	0
Hong Kong	70	13	6	11
Italia	71	17	8	5
Japón	56	12	32	0
México	84	12	4	0
Países Bajos	68	17	15	0
Singaur	70	18	11	0
España	72	14	14	0
Suecia	83	6	11	0
Suiza	68	13	17	2
Reino Unido	35	9	55	11
EEUU	46	16	9	29
Venezuela	51	34	15	0

Tabla 5: Estructura salarial por países

Fuente: Towers Perrin, 1994, extraído de Mallo, Bonache y Cerviño (n.a.)

Tal como se muestra en la tabla anterior, la compensación variable por países, tanto a corto como a largo plazo, juega un papel muy diferente en la retribución de las personas. Tal es el caso, en el que los incentivos a largo plazo no se incluyen en la retribución en un gran número de países, entre ellos México y España; contraste con países como Estados Unidos Americanos en donde el 29% de su retribución se conforma con los incentivos a largo plazo. Podemos apreciar, como en el rubro de la compensación variable, oscilan en un porcentaje muy variado, como por ejemplo en México representa un 12%, parecido a España con un 14%, en contraste con países como Venezuela, en donde representa un 34%. Se aprecia también el pago en especie, teniendo a México como el país que menos retribución recibe en especie, con un 4% en comparación con el Reino Unido, con un 55%.

Según Mallo, Bonache y Cerviño (n.a.), las diferencias entre países en la estructura distributiva, se deben principalmente a tres factores:

1. Cargas impositivas. El nivel de cargas impositivas en algunos países es tan alto, que en lugar de ser un factor de motivación, se convierte en un desincentivo al pago de retribuciones variables, aún a pesar de las ventajas que ellos supone desde el punto de vista de la eficiencia del sistema de compensación.
2. Inflación. Hay algunos países, sobre todo en Latinoamérica, en que las altas tasas de inflación, también han sido un factor de desmotivación en la utilización del salario variable. Sin embargo, algunos países que han logrado el control progresivo de la inflación (por ejemplo, Argentina), ha estimulado a algunas empresas a introducir salarios basados en el desempeño, incluso en niveles de gerencia media y baja.
3. Cultura. La cultura de algunos países también puede suponer una barrera en determinadas prácticas retributivas.

Es por lo anterior que, a pesar de que cada vez las diferencias en los sistemas salariales se ha eliminado, continúa existiendo la necesidad de las empresas multinacionales de adaptar sus prácticas retributivas a las del país de destino. Por lo tanto, el enfoque más usual, consiste en una aproximación “ad hoc” país a país en la que principalmente, el enfoque se da en la negociación entre el directivo local y la organización, de tal forma que, cada uno de ellos termina teniendo un paquete salarial diferente. También suele ser el enfoque adoptado para aquellos directivos locales de una filial con los cuales la organización carece de experiencia, resultando la mayoría de las veces en una situación única (Adler y Ghadar, 1990). Este último enfoque, suele ser efectivo para aquellas empresas que disponen de pocas filiales, que tienen poco en común y cuyos directivos se reúnen muy rara vez. Además, en este proceso, el empleado se siente partícipe de un proceso de sesiones de negociación, en donde, el empleado pueda realmente sentir una participación, muchas veces resultado así, un punto crucial para el éxito de la asignación.

Evidentemente, el proceso de negociación nunca desaparecerá totalmente. Sin embargo, a medida en que las organizaciones refuerzan su presencia internacional, no pueden optar por un enfoque tan “ad hoc”. Por lo tanto, buscan un sistema que permita modelar sus decisiones de compensación.

Por otro lado, cuando las organizaciones optan por un sistema de compensación internacional, generalmente lo hacen principalmente por tres objetivos (Cascio, 1992: 346):

1. Para atraer, retener y motivar a los empleados para que alcancen su metas y objetivos estratégicos a nivel internacional.
2. Para que puedan encajar con la estrategia y con el resto de las políticas de gestión de recursos humanos internacionales.
3. Para mantener la equidad interna, externa e individual.

El tener una adecuada política de compensación se convierte en una herramienta muy poderosa para incidir en el comportamiento de las personas

antes, durante y después de la asignación internacional, también tiene influencia en su rendimiento, y finalmente, en el sistema de costes de la organización.

Una vez que la organización cuenta con su propia estrategia de compensación, entonces, los programas de retribución particulares de cada país se pueden acoplar y organizar fácilmente para que logren de una manera eficaz el ajuste a las prácticas locales, y por lo tanto, contribuyan al desarrollo, mantenimiento o fortalecimiento de la ventaja competitiva de dicha empresa.

3.2.4.4. La compensación y el entorno.

Ahora bien, las estrategias de compensación de las empresas sólo pueden tener éxito cuando están adaptadas al entorno (Porter, 1981). Cuando éste es de carácter cultural, Gómez Mejía y Welbourne (1991) utilizan las cuatro dimensiones de Hofstede (1980) para determinar cuál sistema retributivo es el más adecuado dado el entorno cultural de dicho país (Mooij y Hofstede, 2010).

Las cuatro dimensiones de Hofstede³², son las siguientes:

La distancia al poder³³. Esta dimensión se refiere al sistema jerárquico o la estructura de poder. Si lo vemos aplicado en las organizaciones, en cuanto mayor sea la distancia al poder, mayor énfasis se le pondrá a las diferencias de “status” entre jefe y subordinados. Los valores que dominan en los países que toleran una alta distancia al poder incluyen el autoritarismo, la comunicación vertical descendente, la atracción por los símbolos de poder, los trabajadores con asignaciones altamente “manuales”, entre otros. Países con alta distancia al poder se encuentran México, España, Malasia, Filipinas, Venezuela. Estos

³² El estudio que realizó el autor holandés Hofstede (1980) se basó en un proyecto desarrollado en IBM, con una base de datos compuesta por una muestra de 116,000 empleados de más de 50 países. Dicho estudio concluyó que las diferentes culturas se pueden clasificar en cuatro categorías: 1) distancia al poder, 2) individualismo, 3) aversión a la incertidumbre, y 4) masculinidad/feminidad.

³³ En inglés Power Distance (PDI)

países tienden a utilizar diferencias de “status” entre sus puestos dentro de la organización, y tienden a utilizar un sistema muy centralizado de toma de decisiones. Por lo tanto, si lo focalizamos a las prácticas retributivas, entonces éstas también tendrían una naturaleza jerárquica, existiendo grandes diferencias salariales entre distintos puestos. Las recompensas tienen a ser visibles para todos los empleados, ya que proyectan el poder de aquél que las disfruta.

Por el contrario, las personas que viven en un país con un nivel bajo de distancia al poder tienden a tolerar menos las diferencias significativas de “status” entre los distintos niveles de la organización. Sus valores predominantes son el igualitarismo, el “status” ganado más que heredado, la toma de decisiones conjunta, la creencia de que el trabajo manual es digno aún cuando sea manual. Países como Australia, Suiza y Suecia se encuentran entre este tipo de estructuras organizativas, donde tienden a ser más planas, no sólo por cuestión de reducción de costes, sino para fomentar de una mejor manera un ambiente igualitario entre sus integrantes. Las funciones tienden a ser más descentralizadas para poder distribuir el poder a las divisiones o a las diferentes filiales. Por lo tanto, las políticas retributivas que más se adaptan a estas culturas son aquellas que tienen menos diferencias salariales entre los diferentes niveles de la empresa, los que mantienen al mínimo los privilegios de aquellos que llegan alto en la organización, o los programas de compensación que supongan una alta participación de los empleados.

El individualismo³⁴. Esta variable refleja el grado al que las personas valoran la independencia en lugar de la pertenencia al grupo, es decir, qué tan individualistas o colectivistas son las personas en una sociedad.

Los países altos en esta variable le dan un gran valor a los objetivos personales, a la autonomía, y a la privacidad. Países como Estados Unidos Americanos, Gran Bretaña, Canadá y Nueva Zelanda tienden a valorar mucho el logro personal, la independencia, el egoísmo y el control sobre el propio destino. La involucración con una organización se basa más en una relación de

³⁴ En inglés Individualism versus Collectivism (IDV)

mercado que en un compromiso moral, por lo tanto, la empresa no espera cuidar a sus trabajadores más allá de la relación laboral. Los sistemas explícitos de control son necesarios para controlar la entrega de los empleados. Las políticas retributivas que mejor se ajustan a esta cultura son las que están basadas en el desempeño individual, las recompensas extrínsecas para reconocer el logro individual o las bonificaciones centradas en el corto plazo. Por el contrario, países con un alto colectivismo (o bajo individualismo) sus calores centrales se basan en los grupos, tales como la familia o los amigos. La lealtad a dicho grupo, el compromiso con sus normas, la involucración en sus actividades, una intensa socialización, la cohesión grupal son valores importantes en estas culturas. Países como Singapur, Corea del Sur, Indonesia, Japón y Taiwán se beneficiarán con prácticas salariales contrarias a las antes mencionadas.

Aversión a la incertidumbre³⁵. La aversión al riesgo se refiere al grado en el que las personas es una sociedad son propensas al riesgo o tolerante a la inestabilidad. Un índice bajo de aversión al riesgo implica una alta tolerancia al riesgo y a lo desconocido. Los valores que consideran importantes son la visión de lo inesperado o ambiguo como fuente de retos y oportunidades, una propensión alta al riesgo y la consideración de lo rutinario y estable como una meta no deseada.

En países con un índice alto, las personas buscan controlar todas las situaciones que pueden plantear incertidumbre, le temen a los acontecimientos azarosos y a lo desconocido. Le otorgan un gran valor a la estabilidad e incluso a la rutina, por lo tanto, tienen poca tolerancia a la ambigüedad, y se sienten cómodos en situaciones seguras, sin tensión, ni contradicciones. Países como Grecia, Portugal, Italia o Yugoslavia son ejemplos de países con un alto índice de aversión al riesgo. Por ende, las prácticas de compensación que mejor se ajustan son en las que se desarrollan políticas salariales burocráticas, como la valoración de puestos, sistemas centralizados de decisiones o la preferencia por un salario fijo sobre el variable. Por el contrario, países como Singapur,

³⁵ En inglés Uncertainty Avoidance (UAI)

Dinamarca, Hong Kong y Suecia tenderán a adoptar políticas salariales con un alto índice de salario variable, donde se enfatice la equidad externa por encima de la interna, y en donde haya un sistema descentralizado de administración salarial.

Masculinidad/feminidad³⁶. Esta última dimensión se refiere al grado en el que el comportamiento y valores “masculinos” son promovidos por la sociedad, así como los estereotipos que se les atribuyen al hombre y a la mujer. Un alto índice de masculinidad destaca en la importancia de los valores materiales, un mayor estatus al hombre, muchos estereotipos y una aceptación natural a la falta de equidad en función del género, donde el hombre se interpone a la mujer. Países como Austria, México, Estados Unidos Americanos o Alemania se buscarán prácticas salariales que enfatizen los valores masculinos, las prestaciones paternalistas hacia las mujeres, o las estructuras salariales que permitan las faltas de equidad con la variable de género.

Un bajo nivel de masculinidad se asocia con valores como la valoración de la calidad de vida sobre los beneficios materiales, así como la igualdad entre los géneros. Países como Noruega, Suecia, Dinamarca, los Países Bajos o Finlandia aceptarán de buena manera prácticas salariales basadas en la evaluación de puestos, el contenido del trabajo o la equidad interna muy independiente del género.

Retomando las categorías culturales de Hofstede, en un estudio de casos desarrollado por los profesores Escobar, Fresneda y Lobo (2001) de la Universidad de Sevilla, el autor expone de manera muy clara e interesante cómo algunos de estos factores juegan un papel decisivo en la organización (extraído de Espinosa, 2009: 32).

Algunas de las conclusiones de este estudio muestran que: (1) en la empresa americana el individualismo hace que se potencie el trabajo individual, mientras que los mexicanos prefieren trabajar en equipo; (2) la aversión al riesgo de los

³⁶ En inglés Masculinity versus Femininity (MAS)

mexicanos hace que no asuman bien las responsabilidades y busquen la estabilidad y la seguridad; (3) los mexicanos se mueven en una distribución no equitativa de poder, por lo que los empleados participan menos en la toma de decisiones y mantienen la distancia muy marcada la distancia con los directivos, en cambio los europeos y estadounidenses se mueven totalmente diferente a los mexicanos; (4) los mexicanos en cuanto a la masculinidad, hace que la calidad de vida pase a un plano inferior en la valoración personal, es decir, se llega a vivir para trabajar, por lo que los mexicanos le dan mucha importancia al mayor estatus que se alcanza al vivir como un estadounidense o un europeo.

La siguiente tabla muestra la comparación de las dimensiones interculturales:

Factores	Mexicana	Estadounidense	Europea
(1) Individualismo	30%	91%	55%
(2) Aversión a la incertidumbre	82%	46%	70%
(3) Distancia del poder	81%	40%	40%
(4) Masculinidad	69%	62%	52%

Tabla 6: Comparación de las dimensiones culturales de Hofstede.³⁷

Fuente: Escobar Pérez, B. (2001), extraído de Espinosa (2009)

Una quinta dimensión fue agregada en 1991 basada en la investigación de Michale Harris Bond, misma que fue apoyada por Hofstede, quien llevó a cabo un estudio internacional adicional entre estudiantes por medio de una encuesta que fue desarrollada en conjunto con profesores chinos. Esa dimensión, basada en el Confusionismo fue llamada Orientación a Largo Plazo y fue aplicada a 23 países.³⁸

³⁷ El quinto rasgo –orientación a largo plazo vs corto plazo- no se incluye por no haber sido cuantificado por Hofstede cuando se realizó este estudio.

³⁸ Información obtenida de la página oficial de Hofstede:
www.geert-hofstede.com/

En el 2010, un estudio realizado por Michael Minkov generaron dos dimensiones. Una fue una dimensión completamente nueva, y la segunda fue más o menos una réplica de la quinta dimensión. El número de países evaluados por la quinta dimensión se extendió a 93. Aunque la quinta dimensión de Bond y de Minkov se correlacionan fuertemente, aún así, los constructos no son idénticos. Minkov llamó a esa quinta dimensión Pragmático versus Normativo³⁹.

La sexta dimensión también analizada para los 93 países de la quinta dimensión es llamada Indulgencia versus Moderación. Ambas dimensiones se explican a continuación.

Orientación a Largo Plazo/Corto Plazo⁴⁰. Esta dimensión se refiere a que cada sociedad tiene que mantener ciertos vínculos con su pasado y, al mismo tiempo hacer frente a los retos del presente y del futuro. Las sociedades priorizan estos dos objetivos existenciales de manera diferente.

Los países que puntúan bajo en esta dimensión, por ejemplo, prefieren mantener tradiciones y normas, mientras que ven los cambios sociales con cierto recelo. En cambio, aquellos con puntuación alta, adoptan un enfoque más pragmático: ellos encaminan sus esfuerzos en la educación actual como una forma de prepararse para el futuro.

En el contexto empresarial esta dimensión está relacionada con (el corto plazo) normativas versus (a largo plazo) lo pragmático (PRA).

Indulgencia/Moderación⁴¹. Esta dimensión hace referencia a la indulgencia como aquella sociedad que permite relativamente la libre satisfacción de los derechos básicos y de las necesidades humanas, relacionadas con disfrutar de la vida y divertirse. En cambio, los países con puntuación alta en la moderación

³⁹ En inglés Pragmatic versus Normative (PRA)

⁴⁰ En inglés Long Term Orientation versus Short Term Normative Orientation (LTO) también conocida como (PRA).

⁴¹ En inglés Indulgence versus Restraint (IND)

Capítulo 3: Factores Laborales, Personales, Familiares y Socio-Culturales

se refieren a sociedades que suprimen la satisfacción de las necesidades y las regulan, por medio de normas sociales muy estrictas.

En la siguiente tabla se puede observar las puntuaciones con estas nuevas dimensiones, haciendo un comparativo entre México, Estados Unidos y España.

Factores	Mexicana	Estadounidense	Española
Individualismo	30%	91%	51%
Aversión a la incertidumbre	82%	46%	86%
Distancia del poder	81%	40%	57%
Masculinidad	69%	62%	42%
Largo Plazo	24%	26%	48%
Indulgencia	97%	68%	44%

Tabla 7. Comparación cultural de Hofstede con las nuevas dimensiones.

Fuente: Elaboración propia. Extraído de la página geert-hofstede.com/ (2015)

Por lo tanto, hay que tomar en cuenta variables como las anteriores cuando se diseñe el plan retributivo para el empleado internacional ya que, dependerá de la estrategia empresarial, pero también de la cultura de la que provenga y a la que vaya, para que éste se sienta motivado económicamente hablando.

3.2.4.5. Beneficios para el expatriado y su familia

Finalmente, algunos de los factores (principalmente extrínsecos y de carácter económico) que pueden motivar a un expatriado y a su familia para aceptar la asignación internacional, se pueden observar en la siguiente gráfica, en donde el 1 representa aquellas condiciones en donde las condiciones no representaron

un beneficio al ser expatriado, y en donde el 5 son las condiciones que claramente si representaron un beneficio:

Condiciones económicas con beneficio para el expatriado



Gráfica 3: Condiciones económicas con beneficio para el expatriado y su familia
Fuente: Elaboración propia a partir de Gómez (2006)

Los factores demostrados en la gráfica de arriba son considerados como motivaciones relacionadas con la familia para los expatriados encuestados. Ellos también tuvieron la oportunidad de citar otras razones que les llamaron la atención y que fueron influyentes para tomar su decisión sobre irse al extranjero, como por ejemplo la ayuda del cónyuge, seguridad de la familia, compra de enceres para la vivienda y club social o deportivo (Gómez, 2006). Muy a menudo, en el extranjero no encontrará a quien recurrir o en quien confiar. Y como consecuencia de lo anterior, las dificultades de la vida cotidiana se pueden convertir en circunstancias desfavorables que producen un agotamiento psíquico o una decepción temprana del expatriado en el país destino (Vidal, 2005a). Y es ahí en donde la familia del expatriado se convierte en un elemento crítico para su estabilidad emocional y, por ende, para su rendimiento y motivación laboral.

Por lo tanto, ya que las razones familiares se presentan como un primer obstáculo en una asignación internacional, las empresas cada vez más están desarrollando una serie de políticas para mejorar este aspecto. Algunas de

esas razones familiares son: programas de orientación e inducción, búsqueda de vivienda y colegio, brindar contactos en el país destino, integración a clubes sociales o deportivos, reunirlos con otras familias de expatriados, entre otros (Angulo, 2005).

Por último, otros aspectos familiares que la organización debería cuidar son: contar con programas de orientación, búsqueda de vivienda, búsqueda de colegios para los hijos (en caso de tenerlos), brindar contactos en el país destino (tanto con locales, como con otros expatriados), integrarlos a clubes sociales o deportivos, entre otros.

3.2.5. El rol del tutor o mentor en la asignación internacional.

Buscando como objetivo el acelerar el proceso de comprensión de las diferencias culturales entre los distintos países, el programa de asignar un mentor o tutor internacional podría desarrollarse antes, durante y después de la asignación de expatriados.

Existen diferentes definiciones de lo que es un mentor,⁴² pero según Hegstad (1999) existen algunas bases comunes a todas ellas. Un mentor es una persona con experiencia y situada en un nivel jerárquico de la organización alto, que ayuda en el desarrollo de la carrera de la persona que recibe su ayuda (Kram, 1985; Ragins y Scandura, 1994, Hegstad y Wentling, 2005).

El tutor o mentor puede ser visto también como un formador, asesor, consejero, patrocinador o modelo a seguir (no necesariamente como supervisor) (Geiger-DuMond y Boyle, 1995; Phillips-Jones, 1983; Hegstad y Wentling, 2005).

⁴² Una de las más populares es la definición dada por Kram en 1985, según la que los mentores son individuos con experiencia y conocimiento que se comprometen en proporcionar movilidad ascendente y apoyo en la carrera de sus protegidos.

Los investigadores han definido el proceso de “asignar un mentor” como *las relaciones personales que se establecen entre un mentor con experiencia y conocimiento avanzado y un protegido con menos experiencia y conocimiento* (Kram, 1985).

Muchos autores, como por ejemplo Feldman y Thomas (1992), sostienen que el mentoreo o tutoreo internacional ayuda a la socialización, desarrollo y retención de expatriados. Otros estudios posteriores, han reafirmado esta teoría (Harvey y Wiese, 1998a; Crocitto, Sullivan y Carraher, 2005; Jassawalla, Asgary y Sashittal, 2006).

Existen dos fuentes de tutoreo cuando se refiere los empleados internacionales: el mentor en el país origen y el mentor en el país destino (Mezias y Scandura, 2005; Jassawalla et al. 2006). Los mentores en el país destino son nacionales de dicho país quienes tienen conocimiento sobre el estilo de vida y cultura del país destino y que pueden ayudar a la adaptación de los expatriados. Por otro lado, los mentores en el país origen son nacionales de dicho país quienes generalmente han sido expatriados previamente al mismo país destino que su “protegido” y de quienes se espera que tengan conocimiento tanto del país destino, como del origen. Y sobre qué es mejor, si un mentor en el país origen o destino, todavía no se tienen respuestas concluyentes al respecto, ya que para algunos asuntos será más conveniente uno, para otros aspectos el otro, y en algunas otras ocasiones, lo mejor será tener ambos.

La mentoría tiene tres funciones (Scandura, 1992): apoyo psicosocial, adaptación e integración del puesto y desarrollo de carrera. La función de desarrollo de carrera involucra a los mentores para ofrecer ayuda relacionada a la carrera y a las habilidades laborales; el apoyo psicosocial ayuda a las relaciones de amistad, consulta y cuidado; y el rol de adaptación e integración del puesto ayuda a definir el rol y los comportamientos adecuados que debe tener el protegido para un buen desempeño.

Sin embargo, el rol específico de los mentores en el contexto internacional todavía no está teóricamente desarrollado (Allen, Eby, Poteet, Lentz y Lima, 2004), especialmente los tutores o mentores en el país destino. Mezias y Scandura (2005) sostienen que durante las diferentes etapas de la asignación internacional, los expatriados tienen diferentes necesidades, motivaciones y ajustes, y por lo tanto, en cada nivel de necesidad será satisfecha de mejor manera con un tipo específico de tutor.

Los tutores pueden servir como una fuente de conocimiento mientras los expatriados observan información relevante sobre su nuevo medio ambiente. Y para entender bien ese medio ambiente, el expatriado puede pedirle ayuda y aprender de la experiencia previa del tutor, así como de la familiaridad que tiene el mentor en el país destino sobre el estilo de vida y cultura.

En un estudio realizado a 281 expatriados Taiwaneses, Zhuang, Wu y Wen (2013) examinaron la relación que tiene el ajuste de los expatriados, en relación a la tutoría que pudieron recibir tanto en el país origen, como en el destino. En dicho estudio se encontró que los mentores o tutores que ofrecían apoyo psicosocial, modelos y herramientas de desarrollo profesional se relacionaban de forma positivamente con el ajuste y adaptación general del expatriado, la interacción con la oficina y el ajuste laboral, respetivamente. Por otra parte, en los mentores en el país origen en relación a las cuestiones de carácter psicosocial y de modelos a seguir, se encontró más varianza en la adaptación general de los expatriados y en las interacciones que aquellos con un mentor en el país destino. Y los mentores en el país destino tuvieron más varianza en relación al desarrollo de carrera que aquellos con mentores en el país origen.

La idea de que la ayuda de un mentor favorece el desempeño de un empleado en una organización es un tema reciente en la literatura. Y existen estudios que demuestran consistentemente que quienes cuentan con un mentor en su

trayectoria profesional tienen mayor satisfacción y motivación en su carrera, mayor compromiso, más movilidad y actitudes más positivas para el trabajo (Ragins, Cotton y Miller, 2000; Byrne, Dik y Chiaburu, 2008; Chao, Walz y Gardner, 1992; Gong, Chen y Lee, 2011).

Cuando se trata de tutorío, existen dos tipos de apoyo, los formales y los informales. Los formales son iniciativa de la organización, y el mentor normalmente es nombrado por un tercero, y muy a menudo, no tienen relación alguna con el protegido (expatriado) cuando se inicia la relación. Esta relación formal suele durar entre 6 meses y 1 año. Entre menos dure el programa de mentorío, menor será la influencia que éste tenga en la carrera del protegido y las actitudes hacia el trabajo. Por otro lado, los apoyos informales no son iniciativa de la organización, sino que aparecen de forma espontánea, ya que existen intereses en común entre las dos partes. Esta relación es una no estructurada, en donde el mentor y el protegido se reúnen tantas veces como deseen o necesiten. Esta relación suele durar entre 3 y 6 años (Chao, Walz y Gardner, 1992).

Como se mencionó anteriormente, el tutor o mentor puede estar presente en las tres fases de la expatriación: antes, durante o después de la misma. Y en cada fase, éste tendrá objetivos específicos. A continuación, se revisará el propósito que tiene el mentor en cada etapa de la expatriación:

- Antes de la expatriación. El mentor debe cotejar que se ha hecho una revisión minuciosa del traslado, contemplando todos los posibles problemas de la transferencia. Generalmente el apoyo dado por el mentor va en la siguiente línea: reafirmar el compromiso de la organización; formalizar un canal de comunicación entre el mentor y protegido; definir las expectativas acerca del rol que tendrá el mentor durante la asignación. En cuanto a los mentores para el cónyuge, generalmente serán a su vez, los cónyuges de los repatriados, quienes

pueden aportar su experiencia y vivencias para un adecuado ajuste a la cultura del nuevo país.

- Durante la expatriación. Generalmente en esta etapa aparece un nuevo mentor o tutor, proveniente del país destino, quien principalmente apoya en el ajuste y motivación al introducirlo en la nueva cultura y contexto laboral. Si no existe un mentor formal en el país destino, generalmente otros expatriados que tienen más experiencia juegan este papel. El objetivo del tutor en esta etapa principalmente gira en torno a: inculcar al expatriado la cultura del país en el que va a residir e introducir al expatriado en la organización extranjera.
- Después de la expatriación. En este punto, el mentor tiene como objetivo primordial preparar al expatriado para su reinserción en sus actividades originales, tanto laboral, familiar como socioculturalmente hablando. El tutor tiene las siguientes actividades: ayuda en la búsqueda de un nuevo puesto en la organización, información de alternativas laborales e introducción del expatriado en posibles círculos que no le conozcan personalmente; actualizar al repatriado sobre posibles cambios en la organización; actualizar al repatriado informándole sobre posibles cambios en el lugar de origen; introducir al repatriado en futuros programas como mentor. En cuanto al apoyo para el cónyuge, el mentor tiene dos objetivos principales: reestablecer la carrera profesional del mismo y facilitar la reacomodación de la familia.

Por lo tanto, la presencia de un tutor/mentor tanto en el país origen, como en el destino es sumamente relevante, ya que le da la opción de tener a una persona a quien recurrir si alguna dificultad emocional, psicológica o familiar se presente. Y es la misma organización, quien debiese de proveer de esta figura en la vida del expatriado.

Un tutor o mentor puede ayudar al expatriado y a su familia a darle un sentido a dicha experiencia, a aceptar el cambio de estatuto en el nuevo entorno, a comprender lo que está en juego en las relaciones en el país destino, a superar

los obstáculos, a concretar al expatriado con sus deseos y visión y llenarle de energía para seguir adelante, entre otras cosas.

Finalmente, se pueden identificar varios aspectos laborales relacionados que pueden ser fuente de motivación para el posible expatriado. Uno de los más fuertes, por así decirlo, son las diferentes oportunidades de empleo para el cónyuge porque las empresas normalmente no suelen contemplar la búsqueda de un trabajo para el acompañante. Un segundo aspecto es la capacidad de la empresa de otorgar prestaciones. Estas se conceden en función al empleo que ocupe el expatriado y abarcan prestaciones económicas hasta ayuda a los familiares del expatriado como sería el costo de los colegios para sus hijos, la inscripción de la familia en clubes o un número de viajes al año al país de origen para toda la familia. “El equilibrio personal y familiar se considera implícito a la persona, como una consecuencia lógica de la cobertura de las necesidades materiales de la familia y las necesidades profesionales del expatriado” (Gómez y Fernández, 2005). Un tercer y último aspecto que puede ser fuente de motivación para el expatriado es que la empresa la ofrezca algún contrato de repatriación, conservar al expatriado conectado con los negocios de la oficina matriz, ofrecer apoyo económico para conservar la casa del expatriado en su país de residencia y ofrecer programas de “re-inducción” para el expatriado y su familia (Dessler, 2011b).

Una vez que se han repasado los elementos principales en relación al entorno laboral, en el siguiente apartado se abordarán los elementos personales que tienen que ver con la motivación y satisfacción del expatriado.

3.3. FACTORES PERSONALES

Si bien es cierto, los factores laborales son importantes en la asignación internacional en donde básicamente se aborda la motivación extrínseca en el

expatriado, los factores personales son también un constructo primordial cuando se trata de buscar aquellos elementos que le puedan dar una motivación al empleado internacional.

Los factores personales centran la motivación en cuestiones intrínsecas, es decir, son elementos que le dan motivación interna a la persona, y en donde si bien es cierto, la empresa puede ayudar con cuestiones tangibles y externas para que el empleado esté motivado, diversos autores sostienen que la motivación intrínseca juega un papel preponderante en la motivación de la persona a más largo plazo.

En esta sección abordaremos pues, diversos elementos que recaen dentro de los factores personales de motivación para el expatriado.

3.3.1. Expectativas laborales del expatriado

El expatriado al saber que estará viviendo una experiencia internacional va visualizando cómo será ésta, del tal manera, que va formando expectativas sobre su nuevo puesto de trabajo, si éste le permitirá en un futuro aspirar a mejores puestos, si podrá ampliar sus redes sociales de tal forma que desarrolle contactos importantes para su futuro laboral, entre otros. Todo esto sucede antes de irse al país destino, sin embargo, al momento de vivir su asignación es cuando realmente esas expectativas se pueden convertir en realidad. El conocer los objetivos de trabajo y la autoridad que le ha sido asignada en su nuevo puesto, el que la empresa, colegas y subordinados en el país origen realmente valoren la contribución y el sacrificio que está realizando al dejar atrás muchas cosas de su vida personal son cosas que el expatriado realmente espera en el momento que acepta y vive su asignación en el país destino.

Según Vidal (2005a), la forma en que una empresa reconozca la experiencia internacional influirá enormemente en la actitud de sus empleados hacia la expatriación, por lo tanto, será o no una fuente de motivación.

Algunas organizaciones generan una política de expatriados en donde predomina el “tú vete, que ya te iremos contando”. Este tipo de situación tan poco profesional genera muchos fracasos en las expatriaciones. Y desde que el éxito de la asignación depende no sólo de las condiciones económicas, sino también del estado de ánimo y motivación del expatriado por la misión que va a desarrollar, entonces el que la empresa en el país origen, los colegas y subordinados del expatriado valoren y estén pendientes de él o ella, se convierte en un factor primordial, por lo que hay que darle la importancia que se merece este tipo de asignaciones internacionales (Vidal, 2005a; Ryan et al., 1996; Sector, 1997; Runzheimer, 1998; Abraham, 1999; Linehan y Walsh, 2001).

La propuesta económica y profesional (que debe de comprender también la situación profesional al regreso, es decir, la expatriación) debe de resultar atractiva para que le suponga al expatriado una motivación positiva.

Por tanto, si la empresa multinacional pretende actuar con un mínimo de planificación y unidad de acción, deberá atender del mismo modo la dimensión económica, profesional, personal y familiar del proceso; tanto antes, como durante la asignación internacional.

Un análisis muestra que las promesas de promoción tienen un efecto positivo en la motivación laboral del expatriado. Los beneficios son un factor importante en la motivación del mismo. Se supone que cuando el trabajo se encuentra en un lugar menos atractivo, la posible promoción del empleado es un factor motivante muchísimo más alto que la ubicación donde éste va a residir por un cierto período de tiempo (Aljubran, 2009).

Es importante por lo tanto, entender que la oportunidad de ser promovido es una motivación exageradamente fuerte que influye en todos los aspectos de la labor del expatriado.

Según Zikic, Bonache y Cerdin (2010), una de las 5 grandes prácticas organizativas que influyen en la eficiencia de las multinacionales es el programa de desarrollo de líderes globales. Las asignaciones internacionales son uno de los componentes principales de estos programas, al grado de que cada vez más las organizaciones incluyen como requisito de ascenso a la Alta Dirección la experiencia de haber trabajado en el extranjero. Por lo tanto, para el empleado, este punto puede constituir una fuente de motivación antes de la asignación, ya que es una manera de formarse y desarrollar talento directivo global, lo que se denomina como “programas de rotación global” o “rotational programmes”.

3.3.2. Características personales con una perspectiva global

Si bien es cierto, la movilidad internacional en la carrera de un empleado puede tener diferentes matices, al que se le ha puesto mayor atención es al proceso de expatriación (Scullion y Brewster, 2001).

Son diversas las competencias que se busca se desarrollen a través de estos programas. Dichas competencias pueden caer en tres categorías: personalidad (por ejemplo, la flexibilidad y la apertura a la experiencia), conocimientos (e.g. incremento en la red de contactos, conocimiento de la estructura organizacional, apreciación de las diferencias culturales, etc.) y habilidades (e.g. trabajar eficientemente en diversos entornos, adecuar el estilo de

dirección, entre otros) (Clegg y Gray, 2002; Doherty, Dickmann y Mills, 2011; Dickmann, Doherty, Mills y Brewster, 2008)

El estudio de Caligiuri y Santo (2001) demuestra que una asignación internacional incrementa los conocimientos y habilidades pero, poco influyen en la personalidad, quizá por el hecho que sostiene que la personalidad es permanente y constante a través del tiempo (Chiavenato, 2009, 2011; Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2003).

La teorías de internacionalización tradicional sostienen que uno de los determinantes de la internacionalización de la empresa es poseer conocimientos que otorguen ventaja competitiva sobre las compañías locales (Bonache y Stirpe, 2011). El reto mayor radica en cómo transferir esos conocimientos dentro de la red internacional de la empresa. El conocimiento explícito puede transferirse con relativa facilidad a través de diversos mecanismos ya que, es relativamente fácil de documentar y por tanto, de transferir (Zapata et al, 2008). Sin embargo, gran parte del conocimiento en las organizaciones es tácito, y este tipo de conocimiento no se puede codificar ni reproducir en manuales, por lo que es necesario que la persona esté presente y observe dicho conocimiento a través de su aplicación. Por lo tanto, cuando una empresa quiere transferir conocimientos tácitos, sólo podrá hacerlo a través de los empleados que lo poseen y es en este punto, en donde se torna lógico que existan las asignaciones internacionales. Por tanto, el expatriado puede obtener y transferir conocimiento tácito a través de la red global de la compañía.

A aquellos empleados que la expatriación esté vinculada a la carrera profesional y se perciba como una oportunidad para desarrollar y mejorar las competencias individuales serán aquellos a los que les resulte más fácil y estén más motivados.

Por lo que, el éxito de la asignación internacional depende no sólo de las condiciones económicas, sino del estado de ánimo y de la motivación del expatriado (Vidal, 2005a).

3.3.3. Aceptación o rechazo de una asignación internacional.

Normalmente, la expatriación suele representar per sé una experiencia profesional muy atractiva para el empleado, aunado a los beneficios económicos y crecimiento en general que representa para el mismo. Por lo que, no siempre resulta difícil contar con un número considerable de candidatos dispuestos a trasladarse temporalmente al extranjero. Pero también es cierto que, en ocasiones no resulta fácil la adaptación para el expatriado y su familia en el país destino; tanto en el ámbito laboral, como en el entorno socio-cultural ya que, muchas veces representa el enfrentarse a retos considerables, lo cual puede afectar directamente a los objetivos previamente planteados, tanto por la organización, como del mismo expatriado y su familia.

Por lo tanto, el expatriado pasa por un proceso de toma de decisiones antes de aceptar la asignación, en donde para algunos de ellos era inminente el interés hacia la misma, incluso, algunos de ellos solicitan a la empresa la oportunidad de vivir la experiencia internacional. Sin embargo, otros no tenían mucho interés o deseo de aceptarla y aún así lo hicieron. Y también en un caso extremo, hay expatriados que aceptaron la asignación, aún en contra de su voluntad.

Según un estudio realizado en conjunto por la IESE y Ernst & Young (2008)⁴³, los factores con mayor influencia al aceptar una propuesta de expatriación son: la experiencia internacional les parecía muy atractiva, las posibilidades de

⁴³ Estudio realizado por IESE (Sandalio Gómez) en conjunto con la empresa Ernst & Young, en donde realizan un estudio descriptivo a partir de un cuestionario aplicado de manera aleatoria a 510 expatriados en el viaje anual que estos realizan a la empresa matriz y en donde reciben asesoramiento fiscal de la empresa consultora Ernst & Young.

promoción interna, los beneficios económicos, la capacidad de adaptación cultural, la aceptación por parte del cónyuge de la asignación y el ser útil a la empresa.

Por tanto, en los siguientes apartados, revisaremos con mayor profundidad los aspectos que motivan para aceptar una asignación internacional, así como las posibles consecuencias si se decide rechazar la propuesta.

3.3.3.1. Motivación al aceptar un puesto internacional.

Es muy importante tener bien motivados a los trabajadores en las asignaciones internacionales, sobre todo porque el costo del fracaso en la repatriación es sumamente alto. El rango se estima entre los \$55,000 dólares, llegando hasta el millón de dólares (Copeland y Griggs, 1985; Harvey, 1985; Mendenhall, Dunbar y Oddou, 1987; Misa y Fabricatore, 1979; Shannonhouse, 1996; Zeira y Banal, 1985).

La motivación debería de ser algo que interese a toda organización. Sin la motivación, prácticamente sería imposible alcanzar el funcionamiento correcto de la empresa y por ende el cumplimiento de los objetivos.

Son muchos los factores que pueden ayudar a crear las condiciones pertinentes para que el expatriado tenga el ánimo y la motivación en la asignación internacional (Vidal, 2005a; Gómez, 2006), por lo que la correcta planificación de la misión es muy importante.

Lo anterior se puede ver representado más claramente en la siguiente gráfica, en donde se muestran los principales factores de motivación que inciden en la aceptación de una asignación internacional, donde 1 es claramente no y 5 claramente sí:

Motivaciones de los empleados al aceptar una expatriación



Gráfica 4: Motivación de los profesionales al aceptar la oferta de expatriación.

Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de Gómez (2006).

Teniendo como base este estudio, podemos observar que las personas se mueven, ante todo, por intereses profesionales y de aprendizaje. Y aunque, el aspecto económico es un factor importante, en este caso en particular, es algo complementario, pero no decisivo a la hora de tomar la decisión de trasladarse. Por lo tanto, los expatriados se centran en el plano profesional, en tener un proyecto atractivo, retador, en mejorar sus capacidades y competencias o en la acumulación de nuevas experiencias.

Conocer los móviles de la motivación es tan difícil y complejo como la naturaleza misma. Si se intentan analizar y determinar los motivos por los cuales una persona trabaja o decide aceptar una asignación internacional, encontraremos que existen muchos factores. Desde querer tener dinero para cubrir con sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización (como se considera en la teoría de motivación de Maslow). Por lo tanto, esta situación nos lleva a tener en consideración los aspectos socioculturales de la sociedad donde se desenvuelve el empleado y, por lo tanto, la individualidad de éste: estilo de vida, aspectos familiares, etc.

Sin lugar a dudas, las diferentes teorías de motivación no siempre son totalmente aplicables a todas las realidades, ni a todos los países. Dependerá mucho de cultura, costumbres, hábitos, valores, situaciones económicas, sociales, entre otros, que condicionarán el modo de pensar y actuar de los empleados, situaciones que inciden directamente en los estudios que se realizan en relación con la motivación.

Por lo tanto, las evidencias demuestran que dos de los motivos más fuertes que incitan a los trabajadores a querer ser expatriados son las posibilidades de desarrollo profesional y un proyecto interesante. Esto demuestra que la motivación laboral de los expatriados es bastante fuerte y compite con los aspectos relacionados con las culturas y las familias.

Según el mismo Gómez (2006), “la principal motivación de los expatriados es la de crecer, profesional y personalmente, participando en proyectos innovadores que le supongan un reto profesional”

Motivaciones como la ampliación de conocimientos y experiencias, son las más importantes para el profesional al momento de aceptar su expatriación, al lado de la posibilidad de iniciar una carrera profesional dentro de la empresa. Esta motivación que se encuentra presente mientras el personal es expatriado, se disminuye cuando se da cuenta (al ser repatriado) que sus tareas siguen siendo las mismas y no se le otorgó ningún tipo de “premio” por la travesía que él mismo concluyó (Gómez, 2006).

Según Aljubran (2009), la posibilidad de quedarse sin trabajo, la pérdida de autoridad y la falta de oportunidades promocionales son unos de los factores que afectan de manera positiva o negativa la motivación laboral en los expatriados.

3.3.3.2. Consecuencias de rechazar una asignación internacional.

“El 52% de las empresas manifiesta que el rechazo de la oferta de expatriación no influye de forma positiva en la carrera profesional del empleado” (Gómez, 2006). Es por ello que algunos empleados que no desean la asignación internacional, se ven “obligados” a aceptarla, ya que el rechazo les puede significar un estancamiento en su carrera y futuro laboral.

Según las empresas, el profesional que rechaza una asignación internacional auto-limita su desarrollo profesional y obstaculiza su posible rendimiento en la carrera así como el éxito que él mismo podría obtener si fuera expatriado. Un segundo aspecto que debate sobre la positiva influencia de ser expatriado en torno a la motivación laboral es que muchos profesionales opinan que el rechazar la oferta de ser expatriado puede tener consecuencias negativas en su carrera a largo plazo (Gómez, 2006).

Y como se mencionó anteriormente en este capítulo, la ausencia de un plan de carrera laboral afecta enormemente la motivación del expatriado y, es uno de los motivos primordiales por lo que el empleado termina renunciando a la empresa al regresar. Por lo que, el contar con una planeación adecuada, así como unas políticas concretas por parte de Recursos Humanos, mismas que vayan enfocadas al desarrollo y retención de talento son condiciones necesarias para que el empleado permanezca en la empresa y, de esta forma también, ayude a reducir el rechazo de los empleados a las asignaciones internacionales.

Si bien, los factores personales son importantes en el proceso de expatriación, a continuación se abordarán los factores familiares, mismos que son también un foco clave en la motivación del expatriado.

3.4. FACTORES FAMILIARES

Si bien es cierto, los factores laborales y personales son importantes en la asignación internacional, cuando abordamos el rubro familiar, se torna un pilar fundamental para el éxito del expatriado. La familia de éste –cónyuge e hijos principalmente- son un punto clave a considerar antes de la asignación internacional, así como el debido cuidado y seguimiento durante la misma.

Para Cerdin y Dubouloy (2004), la decisión para aceptar una asignación internacional puede ser producto de una decisión de la empresa o por la historia familiar. La expatriación puede ser una oportunidad para el empleado a fin de alcanzar un mayor estatus, independencia y autonomía.

Si la expatriación es producto de una decisión empresarial, ésta debería de proporcionar una serie de motivadores para que el empleado en la asignación disfrute y aproveche esta oportunidad de aprendizaje y le sea más llevadera la estancia en el extranjero, tanto para él/ella, como para su familia. Por otro lado, si la expatriación es una decisión familiar, es decir, que el mismo expatriado haya propiciado la oportunidad de la asignación internacional, como quiera, la empresa no debe descuidar el bienestar de su empleado y su familia.

Tanto el expatriado como sus familiares deben saber que la empresa les va a apoyar de forma efectiva en todos sus problemas (Vidal, 2005b).

En esta sección revisaremos los componentes más importantes que se deben de tomar en cuenta ya sea antes o durante la expatriación, tanto del empleado, pero sobre todo de éste con respecto a su familia.

3.4.1. La Gestión Internacional de Recursos Humanos con respecto a la familia.

Como menciona Vidal (2005b), la gestión internacional de recursos humanos incluye la protección de la familia, la estabilidad emocional del expatriado y la

consideración de los efectos de la distancia física y cultural del país de destino; mismos que influyen en el estado de ánimo y motivación del expatriado y de su familia. Si en el país de origen es muy importante el apoyo familiar para un buen desempeño y satisfacción laboral, en el extranjero se torna un componente vital.

Como lo hemos mencionado anteriormente, la familia del expatriado, cumple un rol crítico y determinante en la estabilidad emocional del mismo, y por ende, para su buen desempeño y rendimiento laboral. Por lo tanto, se vuelve un factor clave a tener en cuenta en el proceso de selección a quienes vivirán la experiencia internacional, ya que no sólo el empleado es el que enfrentará el desafío del traslado, sino que también lo vivirá toda la familia (Sartori, 2005).

Casi nunca es tomado en cuenta el cónyuge y mucho menos a los hijos en el proceso de selección de un candidato, es por ello que muchos fracasos de la expatriación se deben a los problemas que tiene la familia para adaptarse al nuevo entorno (de Sousa, 2010).

A continuación, abordaremos los criterios de reclutamiento y selección que las organizaciones deberían de tomar en cuenta, para una adecuada adaptación y motivación del expatriado y su familia.

3.4.2. La familia y su rol en la expatriación

La familia es el elemento natural y fundamental de la sociedad. La familia nuclear es aquella formada por los padres y su descendencia. La familia extensa es aquella formada por parientes cuyas relaciones no son únicamente entre padres e hijos, es decir, en la familia extensa se pueden incluir los abuelos, tíos, primos y otros parientes consanguíneos o afines.

En este apartado, veremos la importancia de la familia en la vida del expatriado, haciendo énfasis principal a la familia nuclear, aunque también la

familia extensa puede tener una incidencia importante en la vida y en el desempeño del expatriado.

Según un estudio sobre expatriados⁴⁴, estos consideran sumamente importante que la familia se traslade junto con ellos, con un porcentaje entre el 80 y el 85% (el primer porcentaje se trata de hombres expatriados, y el segundo de mujeres).

Como podemos observar en la siguiente figura, existen diferentes motivos para una asignación internacional. Por un lado, tenemos la postura y el interés de la organización, y por el otro, del expatriado:



Figura 15: Motivos para la expatriación: los expatriados versus la empresa

Fuente: Elaboración propia a partir de Gómez y Fernández (2005, pp. 29)

Como se puede observar, son dos los motivos más importantes para un expatriado al momento de aceptar la asignación. Por un lado están los aspectos profesionales y, por el otro, los personales y familiares. Su principal reto es de crecer profesional y personalmente, participando en proyectos innovadores que reten a su experiencia profesional (Gómez y Fernández, 2005).

Es evidente que el plano familiar está presente de manera decisiva en el rendimiento laboral del expatriado pero muchas empresas no consideran que este aspecto sea de tal importancia. Si este plano no influye de manera positiva

⁴⁴ Estudio realizado por Miriam Espinosa Romero, en el cual estudió a 174 expatriados españoles.

al expatriado, se presentarán varias consecuencias que podrían ser muy dañinas. Por ejemplo, el rendimiento del expatriado es afectado por los problemas familiares y personales, el bajo rendimiento de la persona expatriada afecta en todos los ámbitos a los resultados del proyecto internacional y, por último, los problemas en la empresa terminan afectando a la inversión realizada en el expatriado (Gómez, 2006).

Como sostiene Gómez (2006): “En definitiva, el plano personal y familiar tiene una importancia clave y se convierte en el origen de posibles problemas. Incomprensiblemente, es el plano más ignorado por las compañías en todo el proceso. Las empresas deberían de incorporar la dimensión familiar con un tratamiento adecuado desde el inicio del proceso”.

Ya que hemos asentado el rol de la familia nuclear, ahora nos detendremos a ver el papel específico tanto del cónyuge, como de los hijos.

3.4.2.1. El cónyuge en la expatriación

En uno de los primeros estudios de los expatriados (Black and Stephens, 1989 citado por Shoepf y Forstenlechner, 2010), se descubrió que los ejecutivos que serían trasladados a otros países o ciudades creían que la razón de su posible fracaso sería la incapacidad del cónyuge de adaptarse a la nueva cultura. En el mismo, se descubrió que la clave para el éxito de los expatriados es el ajuste positivo del cónyuge al cambio que implica el mudarse de ciudad o país. Su encuesta determinó que de 220 gerentes americanos y sus 157 cónyuges acompañantes que fueron enviados al Medio Oriente, la aclimatación del acompañante era de suma importancia porque afectó casi todos los aspectos de la integración del mismo expatriado.

Por otro lado, en un estudio realizado por la IESE (Gómez, 2006) menciona que, en la medida de lo posible, conviene involucrar al cónyuge en el proyecto

internacional y explicarle cuál es la labor de su pareja en la asignación, sobre todo si ha sacrificado su carrera profesional a favor de la de su marido o mujer. Así mismo, hay que procurar que el acompañante del expatriado no se sienta desamparado, e incluso facilitarle ayuda para encontrar un trabajo, ya que las dificultades para el desarrollo profesional del cónyuge están siendo una de las mayores causas de renuncia (Angulo, 2005).

Para la pareja del expatriado, el traslado significa en la mayoría de los casos renunciar a su actual empleo, y por tanto, en muchos casos, postergar su desarrollo profesional. Las dificultades encontradas en el país destino para insertarse laboralmente son motivo de frustración, de enojo y malestar que dificultan la integración en el contexto cultural. Por eso, una práctica habitual que se está volviendo bastante popular y frecuente es la referente a las carreras duales, donde la empresa busca una ocupación o empleo para el cónyuge, ya sea trabajando en alguna organización o bien, ofreciéndole programas de formación a diversos niveles.

El outplacement es una vía de solución que facilita la inserción y el desarrollo profesional del cónyuge. La empresa de outplacement generalmente brinda apoyo emocional y práctico en la búsqueda de un empleo. Le pueden brindar también apoyo en torno a cómo es la ciudad en donde ahora radica, así como se le brinda acceso a ofertas de empleo que favorezca su desarrollo profesional.

Por lo tanto, los estímulos que se le puedan ofrecer al cónyuge en cuanto a desarrollo profesional, participación en una nueva actividad o la ampliación de las redes sociales, ayudarán a mantener una motivación adecuada y ayudará enormemente a su integración, reduciendo así, el fracaso de la asignación (Angulo, 2005).

La exclusiva motivación del empleado en muchos casos no es razón suficiente para que acepte la asignación, por tanto, hay que tomar en cuenta la situación y momento que vive el cónyuge y la familia.

3.4.2.2. Los hijos en la expatriación

Según Cassell (1987), existen dos corrientes filosóficas con respecto a cuestiones familiares: la primera, es protectora y promueve el proteger a los niños del desgaste emocional y físico que es el llevar a los niños a vivir fuera de su país, en cambio, la segunda, ve enormes beneficios para los niños el confrontarlos radicalmente a otras culturas. Flinn, Marshalli y Armstrong (1998) ve la experiencia de vivir fuera como una cuestión muy enriquecedora para los niños, y promueve la tolerancia en ellos, al enfrentarlos desde pequeños a diferencias éticas y morales.

De acuerdo a la etapa del ciclo en el que se encuentren, el traslado puede afectar o impactar de diferentes maneras a los integrantes de la familia: los niños pequeños tienen más facilidad para asimilar los cambios, sin embargo, su adaptación depende en gran medida de la vivencia de los padres. Las mujeres, quienes son por lo general, quienes acompañan a sus maridos en esta experiencia, son a las que les resulta más difícil adaptarse y encontrar nuevas relaciones y actividades en el lugar destino. Por lo tanto, como se vio en el punto anterior, es importante que el cónyuge también esté motivado con la asignación internacional, ya que el que ambos padres estén estables emocionalmente tendrá repercusiones en la adaptación de los hijos.

En ocasiones, las amistades de los hijos se tornan un factor preocupante para los padres. Mientras que los niños pequeños demuestran una mayor facilidad de socializar, ya que en esa fase no se hablan de verdaderas amistades, sino de momentos en que comparten tiempo, juegos, actividades, escuela, etc. Ya cuando los hijos van creciendo, el factor social se torna un elemento más

sensible. Por lo general, las mamás expatriadas buscan la compañía de otras madres y de otros niños con los cuales, los hijos puedan interactuar.

Como se mencionó, el problema verdaderamente comienza cuando los hijos crecen y desarrollan su propia personalidad y autonomía, sus propios gustos y necesidades. Cuando permanecen en un lugar, se van haciendo de rutinas, amistades y un entorno seguro, sin embargo, al expatriarlos, se les somete a la necesidad de tener que recomenzar el proceso de rehacer sus amistades.

Por lo tanto, es importante que las organizaciones ofrezcan ayuda para acompañar y asesorar a las familias, ya que la buena adaptación incidirá en la motivación del expatriado.

3.4.3. Factores de éxito en la dinámica familiar: apoyo de la familia

Gómez (2006) sostiene que en general, para la empresa, la dimensión familiar es la variable con menos peso en la consideración del proceso de expatriación, aún y que estas mismas reconocen que la principal causa de fracaso de la expatriación se da por una mala integración o situaciones familiares. Las empresas sólo le prestan atención a esta variable cuando surge algún problema en el país destino.

Por el contrario, para el expatriado, el primer paso que da es buscar la complicidad, aprobación y apoyo de la familia, ya sea antes de la asignación, como mantenerlo durante la misma.

Uno de los aspectos más importantes e influyentes en la decisión de una persona que va a ser expatriada, por tanto, va a ser su familia. Esta destaca un papel crucial en hacer una experiencia inolvidable, o bien, romper la experiencia de los expatriados, tanto en el caso de los asignados, así como los expatriados por iniciativa propia (Schoepp y Forstenlechner, 2010) Lo anterior

se debe, a que en gran medida prevalece el argumento que dicta que la familia es la razón principal que incita dificultades en ellos. De la misma manera, el papel de ésta se destaca por tener una de las principales influencias con respecto al tema, en su mayoría negativas.

También sostienen que el éxito viene en gran medida por garantizar una integración rápida y completa de la familia en su nuevo destino (Ontiveros, 2008).

En el caso de no encontrar este apoyo, busca resolver los asuntos familiares antes de aceptar el traslado.

Como se mencionó antes, la dimensión familiar es el plano con menor presencia durante el proceso de selección, sin embargo, condiciona a todos los demás por lo siguiente (Gómez, 2006: 84):

1. La situación familiar afecta al rendimiento del expatriado en el puesto de trabajo, es decir, en la dimensión profesional.
2. Un bajo rendimiento del expatriado en su trabajo afecta los resultados de la asignación internacional, por lo tanto, incide directamente en el plano empresarial.
3. Finalmente, los problemas en el plano empresarial terminan afectando directamente a la inversión realizada para la expatriación, por lo tanto, se afecta el plano económico.

Por lo tanto, el plano personal y familiar tienen una gran importancia, una relevancia clave en la asignación internacional. Por ello, es importante que las empresas comiencen a darle un tratamiento adecuado a esta dimensión.

Por otro lado, también existen factores que pueden predecir el fracaso de una asignación. En el siguiente apartado, veremos algunos de ellos.

3.4.4. Factores de fracaso en la dinámica familiar: idioma

Al hablar de los factores de fracaso en el plano familiar, el principal factor es la pareja del expatriado. Para el cónyuge, en ocasiones le representa el renunciar a su empleo y poner en pausa su desarrollo profesional. Lo anterior sumado a las posibles dificultades que puede encontrar en el país destino de forma general, se torna sumamente estresante y desmotivante

Muy a menudo, en el extranjero el cónyuge no encontrará a quien recurrir o en quien confiar. Y como consecuencia de lo anterior, las dificultades de la vida cotidiana se pueden convertir en circunstancias desfavorables que producen un agotamiento psíquico o una decepción temprana del expatriado en el país destino (Vidal, 2005a). Y es ahí en donde la familia del expatriado se convierte en un elemento crítico para su estabilidad emocional y, por ende, para su rendimiento y motivación laboral.

Por otro lado, el idioma del país destino es un elemento a considerar en el momento que se le propone al expatriado y a su familia la asignación internacional. En ocasiones, tanto al cónyuge, como a los hijos se les deja a un lado en el proceso de capacitación para una adecuada inserción en el país destino. El recibir apoyo por parte de la empresa para que todos ellos puedan dominar o de alguna manera tener el conocimiento suficiente para interactuar con los nacionales en el país destino es sumamente importante y motivante. El carecer de un nivel adecuado del idioma tanto para el expatriado, pero también para la familia, puede entorpecer también, el proceso de expatriación.

Y ya que no sólo los factores laborales, personales y familiares impactan en la motivación y desempeño del trabajador, en el siguiente apartado finalmente se revisarán los factores sociales y culturales, y como estos afectan de manera positiva o negativa en la motivación del expatriado.

3.5. FACTORES SOCIO-CULTURALES

En un mundo cada vez más globalizado, un componente importante en la gerencia de empresas multinacionales es la expatriación de sus empleados a países distintos. Estudios recientes muestran que los expatriados bien integrados a su nueva comunidad son muy efectivos y tienen bajas intenciones de rotación y deserción. (Froese y Peltokorpi, 2011).

Muy pocos investigadores han tomado en consideración la complejidad que implican las tareas de los expatriados. Muchos de ellos se centran en buscar las posibles dificultades que el expatriado puede encontrarse en el mundo laboral, es decir, en el trabajo per sé. Sin embargo, es cada vez más importante el estudiar otros factores que inciden en gran medida en la motivación y satisfacción del expatriado.

Froese y Peltokorpi (2011), sostienen en base a diversos estudios en que la satisfacción y motivación en el trabajo del expatriado se extiende más allá de factores relacionados con las tareas. En algunos estudios se han examinado factores como la ubicación regional y formación intercultural.

De ello se deriva la importancia de estudiar los factores sociales y culturales (Socio-Culturales) que pueden incidir en la adaptación inicial del expatriado y su familia en el país origen, ya que con ello se podrán satisfacer necesidades que conlleven a la motivación del mismo.

En este apartado, se revisarán por lo tanto, aspectos como la importancia para el expatriado de convivir con compañeros que se encuentren en el país destino; así como con compañeros, colegas y amigos locales; el gusto y motivación de vivir en el país al que fueron expatriados; la integración con compañeros de trabajo y ciudadanos locales; costumbres del país destino; tipo de alimentación; servicios médicos; vivienda; medios de transporte; actividades sociales y recreativas; condiciones climáticas; entre otros.

3.5.1. Distancia Cultural

Antes de realizar el análisis sobre las implicaciones que la distancia cultural tiene sobre los expatriados, es importante su delimitación. Por ello, se realizará una revisión sobre los diferentes conceptos que se han tratado en la literatura, para finalmente, poder llegar a una definición que nos permita tener las bases necesarias para el entendimiento de este estudio.

Al realizar una revisión sobre los diferentes conceptos de la “distancia cultural” tenemos dos conceptos: la distancia geográfica o geocultural (Ojala y Tyrväinen, 2007) citado en Almodóvar (2007) y la distancia psíquica (Sousa y Bradley, 2006).

Para la distancia geográfica podemos tomar como referencia trabajos como el de Terpstra y Yu (1988), en donde, definen la distancia física entre el país de origen y el de destino. Y ese elemento puede ayudar o dificultar las operaciones entre ambos países, y por lo tanto, a las personas que trabajan en ambos. Y la distancia cultural, entendiéndola bajo este aspecto de distancia geográfica presupone que según aumente la cercanía geográfica entre países, aumentará la posibilidad de que compartan la misma cultura. Otros artículos matizan lo anterior, refiriéndose a la distancia geocultural (Goodnow y Hansz, 1972:49) como “las barreras creadas por la separación geográfica, disparidades culturales entre países y los problemas de comunicación resultantes de las diferencias en las perspectivas sociales, actitudes y el idioma”.

Por otro lado, el término de distancia psíquica, se puede revisar en trabajos como el de O’Grady y Lane (1996:330) que lo definen como “el grado de incertidumbre que las empresas tienen en el mercado extranjero como consecuencia de las divergencias culturales y otras dificultades en los negocios, éstas constituyen barreras para el aprendizaje y la operatividad en el mercado”; o el de Nordström y Vahlne (1992:3) quienes lo definen como “los

factores que impiden o alteran el aprendizaje y comprensión de la empresa con respecto al entorno foráneo”.

Partiendo de estos dos conceptos (distancia geográfica/geocultural y distancia psíquica) se ha aplicado y aceptado al término “distancia cultural” como el elemento que influye en la forma en que la empresa se dirige en nuevos países. Diversos autores han definido este término, sin llegar a un consenso. Sin embargo, son varias propuestas que autores como Barkema et al. (1997:427-428); Brouthers y Brouthers (2001:186) y Schäefer (2002:3) en la que coinciden al conceptualizar el término de distancia cultural como “la suma de los factores que crean, por un lado, la necesidad de flujos de conocimiento y, por otro, fomenta flujos entre el país de origen y el de destino. Otras aportaciones como la de Ekeledo y Sivakumar (1998:282) afirman que “la distancia cultural incluye las diferencias idiomáticas, de ética en el trabajo, estructura social, ideología, etc. entre el país de origen y el de destino”, o el de Hill et al. (1990:122) para quienes la distancia cultural es “la distancia percibida entre el país de origen y el extranjero en términos de cultura, sistema económico y prácticas de negocios”.

Tratando de dar una definición integrada con todos los conceptos antes mencionados, estableceremos que la distancia cultural es aquel elemento que integra las diferencias culturales relativas a la forma de hacer negocios y toda la idiosincrasia del país destino que dificultan el buen entendimiento y el desarrollo adecuado de los diferentes acuerdos comerciales, transacciones y trabajo mismo.

Como podemos ver, la distancia cultural es un constructo complejo ya que se compone de factores de diferentes ámbitos en la empresa. Por lo tanto, podemos afirmar que la distancia cultural tiene naturaleza “interna”, pero también “externa”.

Si intentamos identificar los elementos “internos” de la organización con respecto a la distancia cultural, podemos sostener que estos elementos son controlables por la misma. Algunos elementos internos que podemos mencionar son en primer lugar, la formación que se le da a los futuros expatriados. Si se les da una baja capacitación y formación en idiomas y protocolo puede dificultar, en gran medida, el desarrollo y desempeño adecuado en otros países, por lo que la distancia cultural percibida aumentará. En segundo lugar, identificar la experiencia internacional que tiene el equipo directivo, ya que puede que no tenga la experiencia o conocimiento de haber trabajado en un país en concreto, pero el hecho de tener experiencia internacional le dará las herramientas necesarias para acometer de una manera más adecuada las situaciones y trabajo en el país destino, y por lo tanto, la distancia cultural percibida se reducirá. En tercer lugar está el conocimiento previo que se tenga del país destino, por lo que un trabajador que ya ha trabajado en ese país, tendrá todos los conocimientos y competencias necesarias para el desarrollo de diferentes transacciones, acuerdos y trabajo de forma exitosa, por lo que la distancia cultural percibida disminuirá.

Por otra parte, es necesario identificar los elementos que pertenecen a una naturaleza “externa”, es decir, que residen en el entorno. Estos elementos, la organización no puede controlarlos, pero el adecuado conocimiento y entendimiento de los mismos, le dará herramientas para protegerse de las amenazas y aprovechar las oportunidades que se puedan presentar.

Algunos de los factores “externos” que pueden influir en la distancia cultural percibida son: la religión, la cultura o el sistema político actual. Es importante entender la religión y la cultura, ya que tienen una estrecha relación, ya que cuando el expatriado se dirige a entornos con religiones muy diferentes, la distancia cultural percibida aumentará ya que, la forma de actuar, negociar y de interpretar señales podrán ser totalmente diferentes. Es el mismo caso, con el sistema político ya que, determinará factores como prácticas habituales de los competidores, normas y reglamento del sector, gustos y necesidades de los

consumidores, entre otros; y esto aumentará la distancia cultural percibida por el expatriado.

Por lo tanto, podemos percibir la influencia que tiene la distancia cultural en el desarrollo de las asignaciones internacionales de la empresa. Lo anterior, lo podemos ver reflejado en la siguiente figura.

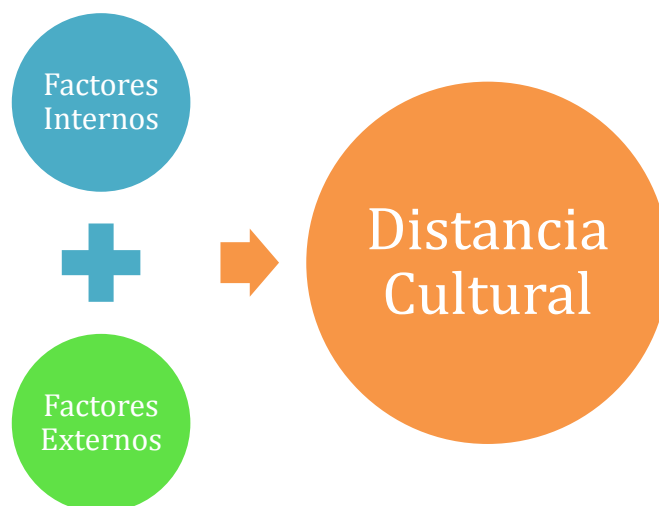


Figura 16: Elementos de la distancia cultural
Fuente: Elaboración propia (2013)

Por otro lado, dentro de la internacionalización, podemos hablar de diversos enfoques que lleva a cabo una empresa para la provisión de recursos humanos internacional.

Estudios hechos por Froese y Peltokorpi (2011) se basan en la perspectiva de la distancia cultural para mostrar que la interacción intercultural es un determinante importante de la motivación y satisfacción laboral. Cabe señalar, que los estudiosos se han referido a la distancia cultural como novedad cultural y es muy interesante observar cómo el expatriado se va integrando al país que le fue asignado.

3.5.2. Competencias Interculturales

Existen muchas expectativas de las relaciones de trabajo para los expatriados en países foráneos. Estas expectativas muchas veces son específicas de la región o país en donde reside el empleado. Estudiosos sugieren que se le ponga más atención a las características culturales del país para obtener un resultado óptimo del empleado y que la inversión en él haya sido aprovechada (Froese y Peltokorpi, 2011).

Un estudio realizado por Escobar, Fresneda y Lobo (2001), citado por Espinosa (2009:39) sostiene que las competencias interculturales sirven para ser capaz de diferenciar qué aspectos del comportamiento del empleado están afectados por su propia cultura y qué comportamientos de sus compañeros están afectados por la cultura de estos. Si son capaces de aceptar esas diferencias culturales, les va a ser más sencillo el proceso de adaptación.

Las competencias interculturales favorecen en gran medida las relaciones profesionales y sociales y afectan básicamente a las actividades de: comunicación, negociación y trabajo en equipo.

Las competencias interculturales son “aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que permiten diagnosticar los aspectos personales y las demandas generadas por la diversidad cultural, permiten negociar, comunicarse y trabajar en equipos interculturales y hacer frente a las incidencias que surgen en la empresa intercultural mediante el autoaprendizaje intercultural y la resolución de problemas que consideren las otras culturas. (Aneas, 2003).

En la siguiente tabla, se puede ver una síntesis de las competencias interculturales transversales:

Competencias	Características
Diagnosticar	<ul style="list-style-type: none">• Aspectos culturales:<ul style="list-style-type: none">○ La persona

	<ul style="list-style-type: none">○ La jerarquía y el poder○ Las normas● Aspectos del trabajo o función afectados por la cultura.● Los determinantes del contexto de la situación y la organización.
Relacionarse	<ul style="list-style-type: none">● Negociación intercultural.● Comunicación intercultural.● Trabajo en equipo intercultural.
Afrontar	<ul style="list-style-type: none">● Potenciar el auto-aprendizaje intercultural.● Afrontar y resolver problemas interculturales● Desarrollar soluciones que consideren las otras culturas.

Tabla 8: Competencias Interculturales Transversales

Fuente: Elaboración propia a partir de Escobar et al (2001).

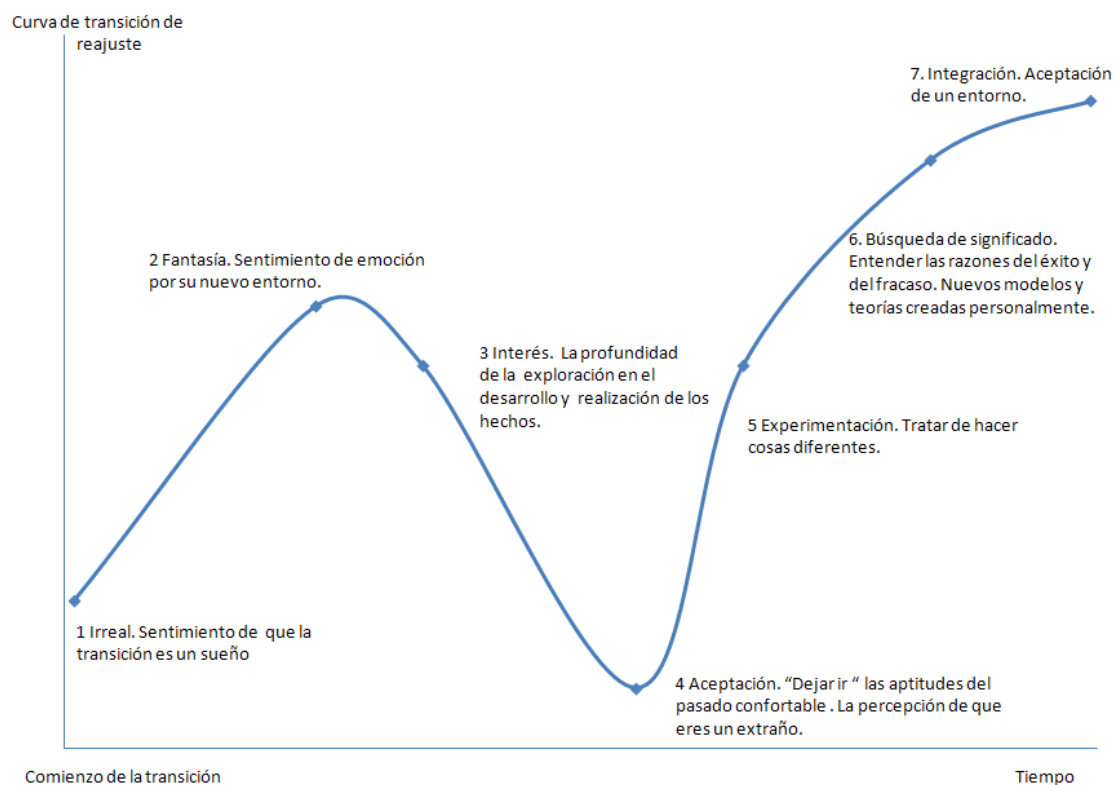
Visto lo anterior, se torna indispensable capacitar a una persona en competencias interculturales para poderlo dotar de una verdadera estrategia de adaptación al cambio de país, idioma, casa, amigos, ocio, alimentación y todos aquellos aspectos relacionados a su cultura.

3.5.3. Ajuste Intercultural

Terpstra y David (1985) citado por Ali (2003), definen cultura como el conjunto de símbolos que son aprendidos, compartidos, entendidos y relacionados entre sí, cuyo significado provee una orientación determinada a los miembros de una sociedad.

Por lo tanto, cuando hablamos de ajuste intercultural, se refiere al grado en que el expatriado y su familia se sienten integrados en la cultura y sociedad de un país que no es el suyo.

En la siguiente gráfica se puede observar la transición del reajuste intercultural que tiene un expatriado, según Ali (2003)



Gráfica 5: Transición del reajuste intercultural según Ali

Fuente: Elaboración propia a partir de Chow de la Peña y Molina (2004)

Según la gráfica, el expatriado pasa por una serie de etapas hasta que consigue la estabilización. Al principio todo cambio le parece sumamente interesante y fascinante, se siente atraído por el nuevo entorno; a los dos o tres meses, éste comienza a sentir el choque cultural, sintiéndose como un extraño en el ambiente, hasta que de nuevo empieza a dejar de comparar lo actual con el pasado y comienza a conseguir esa estabilidad necesaria para sentirse cómodo con el nuevo entorno en el que vive, y es cuando empieza a hacer cosas nuevas y encontrar nuevos modelos de referencia. Es en todo este proceso en el que la organización debe prestar especial atención, para ayudar al expatriado a realizar de manera adecuada la transición y la adaptación al entorno.

Según Dessler (2011b), antes de la asignación internacional, la capacitación que se le pueda dar al expatriado y su familia sobre las diferencias culturales puede ser un factor decisivo para que se dé un proceso adecuado en la adaptación. Además es importante que el expatriado reconozca que las actitudes influyen en la conducta, por lo tanto, entre más conozca de manera previa el país en donde será trasladado, más ayudará a que esas actitudes sean lo más positivas posibles.

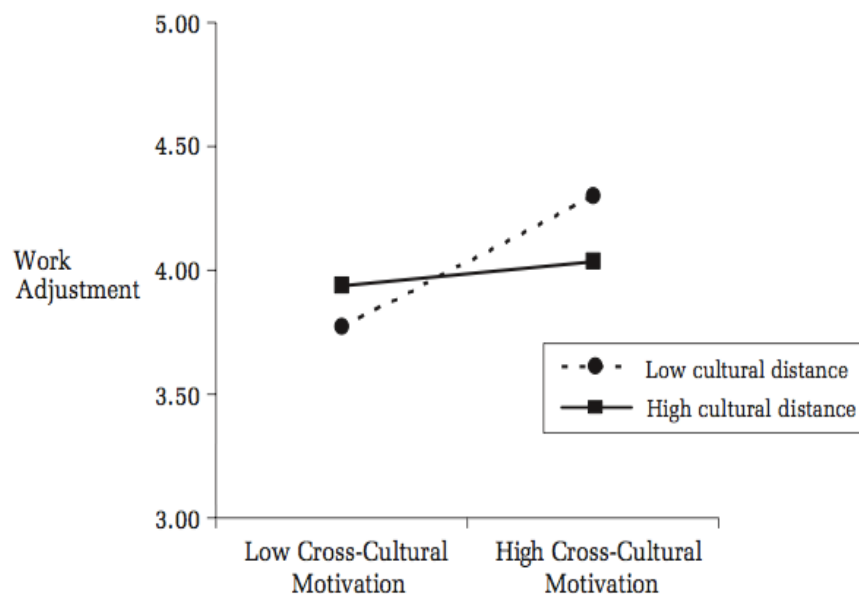
Es un hecho que la empresa puede mandar a los mejores directivos o personal como expatriados, pero es importante que se establezcan planes de formación. En este punto, es necesaria la formación en competencias interculturales, ya que es un conocimiento estratégico para las personas que trabajan en entornos internacionales; conocer la cultura de aquellos con los que el expatriado va a interactuar puede facilitar desde negociaciones trascendentales para la empresa, así como hacerle más sencillo y fácil su día a día.

3.5.4. Motivación Socio-Cultural

Chen, Kirkman, Kim, Farh y Tangirala (2010) definen la motivación transcultural como “la creencia de la capacidad de un individuo de ser efectivo en un ambiente caracterizado por tener una cultura diferente a la que está acostumbrado”. Los autores alegan que la motivación socio-cultural está positivamente relacionada con la adaptación del trabajo y el desempeño laboral, ya que los individuos motivados son más propensos a reunir los recursos personales necesarios para alcanzar los objetivos que se le asignan.

Los expatriados motivados en este ámbito están más dispuestos a participar en tareas diferentes que le son asignadas en su nuevo país, aumentando así la adaptación en su trabajo. Así mismo, los autores esperan que la positiva relación entre la motivación socio-cultural de los expatriados y el rendimiento

del trabajo será mediada por la misma adaptación del trabajo (Chen, Kirkman, Kim, Farh y Tangirala, 2010).



Gráfica 6: Relación entre la motivación socio-cultural y el ajuste laboral

Fuente: Chen, Kirkman, Kim, Farh y Tangirala (2010, pp.1123)

La gráfica anterior muestra como la distancia cultural baja tiene un comportamiento notoriamente creciente en la motivación transcultural en relación con la alta distancia cultural.

El mismo estudio sirvió como una herramienta para ayudar a entender la motivación transcultural de los expatriados porque clarificó el contenido de la motivación socio-cultural y demostró cómo ésta juega un rol único e importante en los modelos de la efectividad de expatriados. Complementando el estudio, los autores encontraron que la distancia cultural y el apoyo subsidiario sirven como una frontera importante que condiciona la influencia de la motivación transcultural de un expatriado y su efectividad. Por último, se encontró que la motivación del expatriado es más propensa a impactar el éxito del mismo cuando la distancia cultural y el apoyo subsidiario son relativamente bajos (Chen, Kirkman, Kim, Farh y Tangirala 2010).

Los empleados necesitan aprender sobre la cultura y la comunicación multicultural si quieren trabajar de manera efectiva con minorías en su propia sociedad o con extranjeros que se encuentren en su país o fuera de él (Harris y Moran, 1987).

Algunas empresas dedican tan pocos recursos para los expatriados en la formación intercultural y el aprendizaje del idioma, esto hace que los empleados, en ocasiones no se puedan adaptar de una manera adecuada a su nuevo destino, perdiendo entonces, la motivación en la asignación.

Para tener una experiencia de expatriación positiva es indispensable tener una buena actitud, una alta predisposición para conocer, para salir de nuestra zona de confort, de tal forma que la nueva cultura agregue valor a la vida del expatriado, en vez de quitarle.

La actitud personal juega un rol muy importante en la adaptación y motivación en el país anfitrión. Algunas características recomendables para dicha motivación son:

- Ser sumamente curioso. Llegar a un lugar nuevo y diferente siempre es fascinante si se ve con actitud positiva. Se puede aprender sobre la nueva cultura, la nueva forma de vivir, probar platillos diferentes, quizá inscribirse a algún club social o deportivo, aprender hobbies nuevos. Hay todo un mundo nuevo por descubrir y mucho depende de la actitud del expatriado por explorarlo y valorarlo.
- Aceptación. Es importante aceptar a los demás como son, sin juzgarlos, sin intentar cambiar a la gente a su gusto. No importa cuán molesto sea algo o alguien, o qué tan desacuerdo se está; siempre será importante que el expatriado acepte que las cosas y las personas funcionan de cierta manera en ese nuevo país en el que se encuentra.
- Vivir plenamente la experiencia. Es una oportunidad muy valiosa para el expatriado, y si éste la vive plenamente, puede convertir esa experiencia en una forma de aprendizaje única.

- Es válido sentirse triste. Importante es reconocer que sentirse triste o frustrado en ocasiones es parte de la experiencia. Si el expatriado considera la tristeza como algo natural, pero sobre todo, como algo temporal, logrará que estos sentimientos no le absorban la vida, ni le conviertan en una víctima.
- Compartir. Valioso es compartir con amigos y familiares cuando el expatriado se encuentra triste, las nuevas aventuras y forma de vida. Compartir con un mentor o tutor hará de la experiencia algo más enriquecedor. Sumamente válido es también, compartir la experiencia internacional con otras personas, para contribuir a que otros expatriados encuentren las mejores perspectivas en sus experiencias como expatriados.
- Deshacerse de críticas, berrinches y caprichos. Ninguna de esas actitudes le permiten al expatriado disfrutar y aprovechar al máximo el mundo de riquezas que hay en el país donde está viviendo.
- Definir un plan económico. Muy valioso es que el expatriado tenga una planeación adecuada de sus gastos, que además de que incluya el presupuesto familiar normal, también tenga una planeación de imprevistos, así como de ahorro. Es importante que el expatriado no se acostumbre al “exceso salarial” durante la expatriación. Son sólo prestaciones temporales por su situación actual, y lo más probable, es que serán eliminadas al retornar al país de origen.
- Dimensionar la incertidumbre. Hay que analizar las diferentes situaciones que se podrían presentar, y evaluar sobre todo los casos de más riesgo (por ejemplo: el que los hijos no se adapten a la escuela, el que el cónyuge no se adapte, etc.) de tal forma que determinen el peor escenario, tratando de asentar las señales claves de riesgo y por último, tener un plan B previamente analizado y aprobado familiarmente.
- Aumentar la sensibilidad. El expatriado debe escuchar más, preguntar más y mejor, observar el lenguaje corporal con mayor detenimiento, entre otras. No hay que suponer nada.

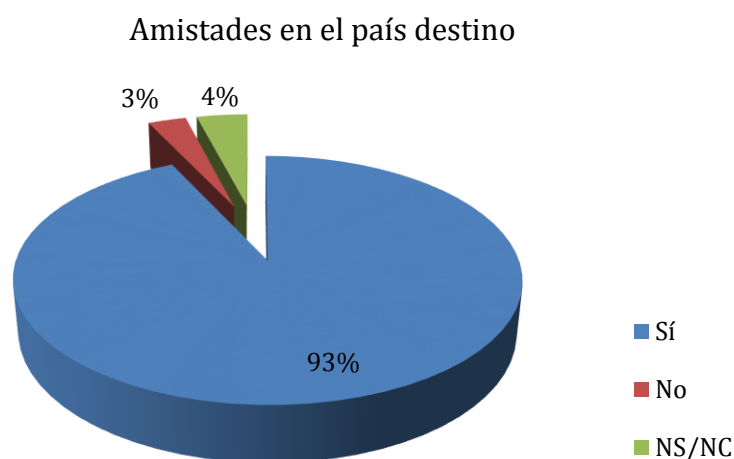
Por lo que, el choque cultural es un factor que se debe de cuidar en el momento de la expatriación para evitar el fracaso en la asignación ya que, si el expatriado no aprende a trabajar en la nueva cultura, generalmente tratará imponer sus valores nacionales o de la sede a los empleados del país de destino, y esto provoca grandes dificultades de adaptación.

3.5.5. Adaptación Social

Una vez que el expatriado y su familia se han trasladado a su nuevo país, les queda adaptarse a su cultura y al nuevo estilo de vida que tendrán que adoptar para lograr una adaptación exitosa. “La capacidad de adaptación cultural en los profesionales expatriados es fundamental” (Gómez y Fernández, 2005). No es suficiente desempeñar correctamente las funciones que se le pidan al empleado, sino que también es necesario que se comporten de la manera en la que lo hacen los habitantes del país.

El tener contacto y relaciones sociales con nativos del país destino es un factor que puede ayudar a la adaptación cultural, y por ende, a sentirse motivado y satisfecho en dicho país, tanto el expatriado como su familia.

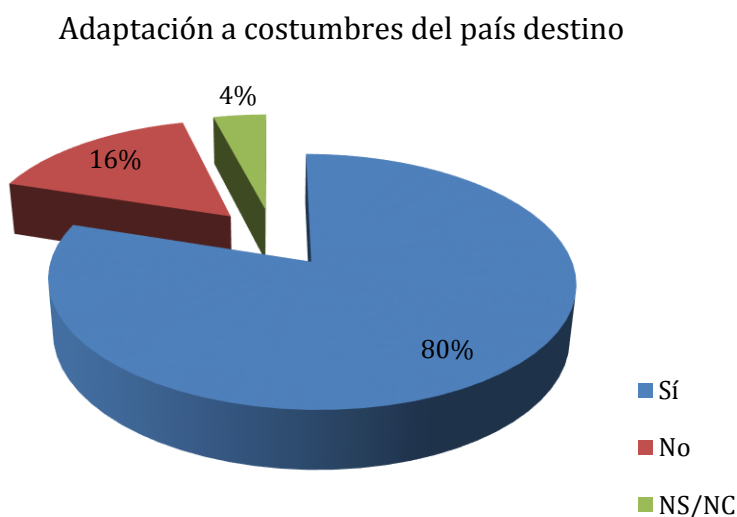
La siguiente gráfica presenta el porcentaje de expatriados que han hecho amistades en el país destino, de acuerdo a la muestra de los encuestados en un estudio presentado por Gómez y Fernández (2005). Como podemos apreciar, una gran mayoría de los expatriados cuentan con amistades en el país destino, lo que los ayuda a tener una adaptación adecuada y una buena motivación en el tiempo de su asignación.



Gráfica 7: Expatriados con amistades en el país destino.

Fuente: Gómez y Fernández (2005, pp. 46)

A continuación, se presenta otra gráfica que enmarca la misma muestra de los encuestados que se han (o no) adaptado a las costumbres del país donde actualmente residen. En esta gráfica se denota claramente cómo un gran porcentaje de expatriados (un 80%) han podido adaptar su vida en general a las costumbres y forma de vida en el país destino.



Gráfica 8: Adaptación de vida a las costumbres del país destino.

Fuente: Gómez y Fernández (2005, pp. 47).

Así mismo, Gómez y Fernández (2005) argumentan que el tener amistades con otros extranjeros expatriados “resulta fundamental para la adaptación, ya que lo más habitual es que exista la tendencia a relacionarse con otros expatriados al

llegar al país, trabajen o no para la misma compañía. Aquellas personas que únicamente se relacionen con otras de su misma nacionalidad adquirirán una visión del país más limitada y les costará adaptarse más que si lo hacen con los ciudadanos locales”. Por lo tanto, es de suma importancia que las personas muestren una actitud positiva al tratar de involucrarse con la nueva sociedad, su forma de vivir y sentir curiosidad por aprender su cultura con apertura de mente y sin prejuicios previos.

3.5.6. La comunicación con la empresa en el país origen

Según el informe de la Afi, cuando un empleado está alejado de la empresa matriz durante períodos de tiempo prolongados, le puede surgir una sensación de aislamiento y por lo tanto, sentirse excluido. Es por ello, que es necesario establecer políticas de comunicación formales entre el expatriado y la empresa matriz, que permita hacer sentir al expatriado como alguien importante dentro de la organización, y que ese sentimiento de alejamiento se minimice.

La comunicación que tiene la empresa desde el país origen es fundamental para la adaptación y motivación del trabajador, es por ello que, cada vez se vuelve más frecuente el que las empresas desarrollen estrategias que permiten estar en contacto con los expatriados de forma que ellos perciben que están siendo acompañados y que la empresa se preocupa por ellos ya que siguen teniendo comunicación para evitar el desarraigo. Algunas de las estrategias implementadas por las organizaciones van desde tener varias entrevistas telefónicas al año, hasta tener encuentros personales en comidas o cenas para hablar de su desarrollo profesional.

3.5.7. El ajuste y la adaptación familiar

Al revisar el impacto que tiene el expatriado, su cónyuge y sus hijos (en caso de existir), podemos afirmar que al trasladarse a otro país es “normal” que cada integrante de la familia sufra un impacto, llamado “shock cultural” y pase por un proceso que incluye diferentes etapas (vistas en el capítulo 2, página 35 en la curva “U” de Torbiorn, 1982).

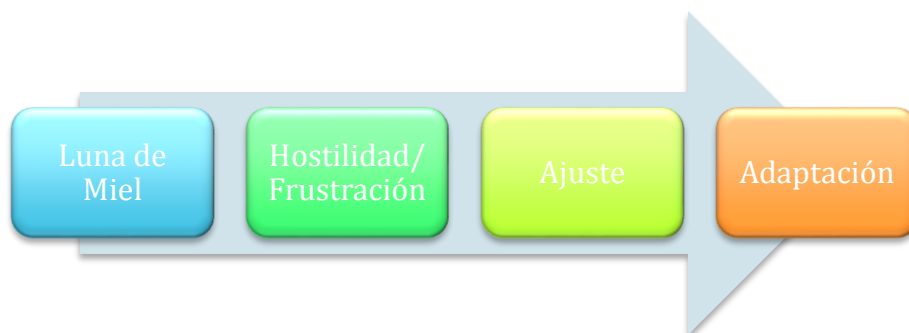


Figura 17: Etapas en el proceso de adaptación

Fuente: Elaboración propia a partir de la curva “U” de Torbiorn (1982) y Oberg (1960)

Cada integrante de la familia atravesará estas etapas de manera particular y el proceso puede incluir avances y retrocesos. Como lo han demostrado diversos estudios, los traslados a otros países son una fuente potencial de estrés y ansiedad, por lo tanto, aumentan el riesgo de padecer depresión y otros problemas como alcoholismo, vicios, el fracaso escolar y los divorcios. Por ende, de esta experiencia, el expatriado puede salir dañado o fortalecido, según la manera en que se enfrente.

Sin embargo, no todo es negativo. Hay acciones muy concretas que el empleado y su familia pueden hacer para favorecer la adaptación e incluso motivarles, y de esa manera afrontar mejor las dificultades que se van presentando:

- Conocer más sobre la nueva cultura en la que se encuentran o se encontrarán. Por ejemplo, pueden identificar otras familias o personas que son expatriados, o incluso locales, que puedan ayudarlos a comprender las costumbres del nuevo país.

Capítulo 3: Factores Laborales, Personales, Familiares y Socio-Culturales

- Buscar información relevante y actuar en base a ella. Por ejemplo, aprender el lenguaje y usarlo, relacionarse con gente del país, participar en la vida diaria y social de la comunidad, entre otros.
- Dormir adecuadamente, realizar alguna actividad física y cuidar la alimentación. Estas actividades pueden convertirse en la base para que la mente y el cuerpo funcionen adecuadamente frente a situaciones de stress, como es la misma experiencia.
- Entender y reconocer que la ansiedad es un sentimiento normal en este tipo de asignaciones, por lo tanto, es importante buscar alternativas para saber manejarla.
- Tener y mantener contacto con personas y costumbres del país de origen: familiares, amigos, noticias, música, comida, tradiciones, entre otros.
- Reconocer y valorar los pequeños avances dentro de la vida cotidiana en la nueva cultura, adaptando con humor las limitaciones, errores o situaciones comprometedoras.
- Aumentar la participación familiar en las decisiones. Si cada integrante siente que tiene voz y voto en las decisiones familiares, y que pueden escucharse mutuamente, es más probable que se sientan involucrados en este proyecto de vida.
- Mantener algunos estilos de vida familiares independientemente del país en el que se encuentren. Por ejemplo, tener un orden y estructura interna, respetar horarios, entre otros.

Un estudio realizado por Van der Bank y Rothmann (2006), señala que los expatriados que tenían un apoyo familiar elevado experimentaron menos estrés relacionado con la nueva cultura y adaptación en lugar de los otros expatriados que no recibieron un apoyo familiar positivo.

La adaptación de las familias acompañantes del expatriado afectará su rendimiento profesional por que el bienestar personal del empleado influye directamente con su rendimiento laboral (Gómez y Fernández, 2005). Un

artículo publicado en el 2006 por Richardson dicta que la decisión del empleado de quedarse o irse al extranjero está fuertemente influenciada por hijos y cónyuges (Schoepp y Forstenlechner, 2010). Richardson también argumentó que la centralidad de toda la familia es tan importante para la experiencia de los expatriados que deben de ser considerados participantes activos, en lugar de pasivos. Por otra parte, señaló que la familia extendida también debe de ser considerada significativa.

Ya que la familia juega un rol clave en el proceso de adaptación y éxito del expatriado, las organizaciones deberían de evaluar previamente la capacidad de adaptación intercultural de los familiares del candidato (por ejemplo, edades de los hijos, conocimiento y dominio del lenguaje del país destino, la personalidad de cada uno de los integrantes, en qué momento de vida se encuentran, fortalezas y debilidades de cada uno, habilidades sociales, entre otros).

La empresa puede y debería de contar con un Programa de Asistencia al Empleado Expatriado, en donde prepare psicológica, emocional y físicamente, tanto al empleado como a su familia para la adaptación a la nueva cultura. Dicho programa, es uno de los tantos esfuerzos que el Departamento de Recursos Humanos o Talento Humano puede realizar para minimizar el impacto del traslado.

Tal como sostiene Angulo (2005), que el desplazamiento al exterior constituye un desafío que implica sin lugar a dudas, riesgos en el aspecto personal y familiar del empleado internacional, por lo que las organizaciones deberán desarrollar políticas para mejorar este aspecto.

3.5.8. Otras Consideraciones

Según Tripp (2002), existen cuestiones muy serias, como la posibilidad de robo, violencia. Por lo tanto, es importante considerar el país al que se va a mandar al expatriado y su familia, ya que existen diferentes rankings donde enlistan los países más violentos a nivel mundial. Y si se considera este hecho, el expatriado puede presentar una desmotivación inicial por mandársele a un país considerado como violento. Por ejemplo, en los últimos años, México está catalogado como un país sumamente violento, incluso, se pueden mencionar dentro del territorio mexicano, algunos estados con altos índices de violencia e inseguridad.

En algunas ocasiones, la prima de expatriación, no siempre está relacionada con lo conflictivo que puede ser un país, sino que dicha prima, pretende cubrir las diferencias culturales. Esta prima se conforma por un porcentaje del salario bruto de referencia, y se determina en función de las diferencias culturales, geográficas, lingüísticas, políticas, económicas y sanitarias entre el país origen y el destino.

Por otro lado, Tripp (2002) también menciona que hay que considerar cuestiones como la salud, por el incremento de enfermedades como la malaria, hepatitis, cólera, SIDA y otras. En muchas áreas rurales, incluso urbanas es necesario tener acceso a agua limpia.

Otro reto importante es el encontrar escuelas de calidad, ya que las diferencias en el sistema y nivel educativo entre países puede ser altamente diferenciado. Si el expatriado se traslada a un país con mejores condiciones, esto puede representar una fuerte motivación para él y su familia. Sin embargo, si el caso es contrario, en donde al país al que llegan presente condiciones inferiores a las que está acostumbrado, esto puede llevar a una insatisfacción fuerte, incluso a problemas familiares.

3.6. A MODO DE CONCLUSIÓN

Finalmente, Espinosa (2009) sostiene que las empresas destacan que hay tres fases muy distintas de la expatriación, que coincide con el modelo de nuestro estudio:

Antes de la asignación internacional: esta es la primera fase, en donde los futuros empleados internacionales tienen como labor principal negociar todos los aspectos que ellos valoran importantes. Es una fase primordial, ya que deben establecer las condiciones y retribuciones de la expatriación. Los expatriados perciben esta asignación como que arriesgan su situación familiar y la estabilidad personal y familiar. Y por otro lado, para la organización, también es una fase delicada porque pacta las retribuciones que seguramente a la vuelta no podrá igualar y, por ende, muchas veces es un motivo de fracaso en la repatriación. Es importante mencionar que el expatriado además de buscar una compensación económica, también busca una recompensa en estatus social.

Algunos de los factores que la empresa no debe de olvidar son:

- Contar con una política de expatriación escrita, detallada y acorde al momento de la expatriación.
- Seleccionar a los candidatos en base a sus competencias, sobre todo a su adaptación cultural.
- Contar con un mentor o coach que ayude a coordinar todo el proceso.
- Capacitar a la pareja e hijos en el aspecto intercultural.
- Capacitar a la pareja e hijos en el idioma.
- Entrevistar tanto al expatriado como a la esposa para explicar la política de expatriación y resolver dudas.
- Apoyar con trámites para conseguir la documentación necesaria, como pasaportes, visas y diversos permisos.

Capítulo 3: Factores Laborales, Personales, Familiares y Socio-Culturales

- Ofrecer un viaje de “familiarización” previo al país destino, para el expatriado y su familia, antes de que acepten la asignación.
- Apoyar con servicio de mudanza y almacenaje de pertenencias que dejarán.
- Apoyo con documentación y transporte de mascotas.
- Ayuda en la búsqueda de servicios en el destino, como puede ser: vivienda, escuelas, servicios médicos, servicios de seguridad, establecimientos, entre otros.
- Ayuda en servicios bancarios para pago de nómina, trámites y pagos internacionales.
- Entre otros.

Durante la expatriación: se debe de contemplar todas las variables de adaptación al país y dar todo el apoyo necesario, tanto en el país origen, como en el destino para que se lleve a cabo con éxito la integración laboral y sociocultural.

Algunos de los aspectos que la organización no debe olvidar son:

- Apoyo en la capacitación intercultural, tanto para el expatriado como para su familia.
- Apoyo en la capacitación de idiomas para el empleado y su familia.
- Ofrecer un coach o mentor para el expatriado, de forma que pueda lograr la adaptación.
- Contar con seguros y servicios de emergencia.
- Ofrecer servicios de apoyo psicológico para toda la familia.
- Contar con un intranet corporativo para expatriados, para establecer y los vínculos de comunicación.
- Enlazar con grupos de apoyo sobre todo para el cónyuge para que conozca a otros expatriados y se sientan apoyados por la empresa.
- Entre otros.

Después de la expatriación o repatriación: el proceso de repatriación debe realizarse gradualmente, intentando que la integración a la vida labora en el país origen se dé de la mejor forma posible. Por otro lado, es importante realizar un plan de carrera, de tal forma, que cuando el expatriado llegue, la organización tenga planeado qué hacer o en qué posición colocarlo dentro de la empresa.

Una gran mayoría de empresas que tienen un programa de expatriación coinciden en que el problema principal es la vuelta. Primeramente, el repatriado no se siente bien tratado por la empresa, ya que siente que no le compensan el esfuerzo que él/ella ha hecho por la empresa. Y no es un hecho sorpresa que pasado un tiempo, muchos de ellos terminan yéndose a otra compañía. Por lo tanto, para las empresas este hecho resulta una doble pérdida: por un lado, de capital humano, y por el otro, en la inversión que se ha hecho en la expatriación. Y el que el repatriado ocupe a la vuelta el mismo puesto de trabajo que ocupaba antes de la expatriación, se ve como un factor de fracaso seguro.

La etapa de repatriación empieza a plantearse antes de que el empleado vuelva. En ese momento, se crean expectativas sobre su regreso que hay que gestionar, para que el empleado no se sienta defraudado.

Algunas empresas han optado por tener una política de trabajo muy clara y conveniente para la repatriación. Lo que hacen es que 3 ó 4 meses antes de volver al país origen, se les busca un proyecto en el que empiezan a trabajar desde el país destino, de tal forma, que al regresar, el expatriado se sienta totalmente integrado, ya que se ha hecho de la manera más sutil y sencilla posible.

Una vez que el expatriado vuelve a su país de origen, es importante que la empresa ofrezca apoyos de capacitación y tutorío y/o mentoreo para facilitar el proceso de repatriación.

Capítulo 3: Factores Laborales, Personales, Familiares y Socio-Culturales

Cabe señalar, que en nuestro modelo, sólo estudiaremos los factores que inciden en la motivación en la fase previa y durante la asignación internacional.

TERCERA PARTE

Investigación Empírica

Capítulo 4:

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

Contenido:

- 4.1. *Introducción*
- 4.2. *Preguntas de la investigación empírica*
- 4.3. *Objetivos de la investigación empírica*
- 4.4. *Modelo de la investigación empírica*
- 4.5. *Planteamiento de las hipótesis que surgen a partir de los factores que integran el modelo de investigación*
- 4.6. *Relación de los objetivos de la investigación con las hipótesis*
- 4.7. *Resumen y Conclusiones*

4.1. INTRODUCCIÓN

Para comenzar con las actividades propias del diseño de la investigación empírica, consideramos conveniente desarrollar este capítulo. En los capítulos anteriores se realizó la revisión de la literatura, en donde se consideró la motivación de los expatriados, iniciando con una introducción de lo pertinente a la gestión de recursos humanos internacionales y poco a poco se fueron abordando las teorías de motivación, terminando por lo que motiva a los expatriados antes y durante la asignación internacional. Posteriormente, se revisó de manera detallada todos los factores que inciden en la motivación del trabajador internacional, en donde se agruparon en factores laborales (incluyendo el mentor/tutor), personales, familiares y socio-culturales.

La intención de este capítulo es vincular y relacionar la revisión de la literatura, la cual, nos proporciona el sustento teórico que sirve de base para el desarrollo y diseño del modelo de investigación, con lo que pretendemos realizar en la investigación empírica. Esta vinculación se iniciará con el desarrollo de un modelo conceptual que nos permita mostrar de manera visual las relaciones que se encontraron en cada uno de los factores que se investigaron.

Como preámbulo de este capítulo, se describen las preguntas de investigación, ya que éstas llevan a la formulación de los objetivos de la investigación, tanto el objetivo principal, como los específicos; ya que ellos sirven de base para el desarrollo del modelo conceptual.

Por último, se presentará la relación de los objetivos de la investigación con las hipótesis o estudios correspondientes. Dichas hipótesis han sido formuladas como sospechas y respuestas tentativas a las preguntas y objetivos de la investigación. Posterior a esto, se mostrará de manera gráfica la relación entre las hipótesis y los factores que integran el modelo de investigación.

4.2. PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

La presente investigación se basa en algunos cuestionamientos iniciales que se tenían en relación a la expatriación, específicamente en la motivación que mueve a los trabajadores internacionales en aceptar y en permanecer en una asignación en el extranjero.

Las preguntas de investigación que hemos considerado relevantes para iniciar este estudio son:

- ¿Existe un instrumento que mida la motivación del expatriado antes y durante la asignación internacional?
- ¿Cuál es el perfil del expatriado aplicado al caso mexicano?
- ¿Qué tipo de incentivos o beneficios ofrecen regularmente las empresas a los expatriados? En el caso de México, ¿cuáles de ellos tienen más relevancia?
- ¿Cuáles son los motivadores principales que tiene un expatriado al trabajar en el extranjero?
- En el caso del expatriado mexicano, ¿Qué tipo de motivaciones influyen más en él **antes** de la asignación internacional, atendiendo a la literatura internacional existente?
- En el caso del expatriado mexicano, ¿Qué tipo de motivaciones influyen más en él **durante** la asignación internacional, atendiendo a la literatura internacional existente?

Estas preguntas iniciales nos servirán para ir concretando y desarrollando los objetivos generales y específicos, así como para la definición del modelo de investigación y, de las diferentes hipótesis.

4.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

La presente investigación se basa en dos tipos de objetivos, los objetivos generales y los objetivos específicos.

4.3.1. Objetivos Generales del Estudio Empírico.

Los objetivos generales de este estudio de investigación son los siguientes:

1. Diseñar un instrumento de medición que mida de manera holística el grado de motivación del expatriado antes y durante su asignación internacional.
2. Determinar los rasgos para generar un perfil del expatriado.
3. Identificar las prestaciones o beneficios que las empresas ofrecen regularmente como motivación a los expatriados.
4. Identificar los posibles factores y sus ítems de motivación que tienen los mexicanos **antes** de la asignación internacional.
5. Identificar los posibles factores y sus ítems de motivación que tienen los mexicanos **durante** la asignación internacional.

4.3.2. Objetivos Específicos del Estudio Empírico

Los objetivos específicos que tenemos para la investigación empírica son los siguientes:

Objetivo Específico 1:

Diseñar un instrumento de medición que permita obtener información con respecto a los factores motivacionales del expatriado, antes y durante su asignación internacional.

Objetivo Específico 2:

Conocer el perfil del caso del expatriado mexicano.

Objetivo Específico 3:

Identificar dentro de las prestaciones o beneficios recogidos en la literatura internacional que las empresas ofrecen de manera regular como motivación a los expatriados, ¿cuáles aplican al caso de los mexicanos **antes** de la asignación internacional?

Objetivo Específico 4:

Identificar dentro de las prestaciones o beneficios recogidos en la literatura internacional que las empresas ofrecen de manera regular como motivación a los expatriados, ¿cuáles aplican al caso de los mexicanos **durante** la asignación internacional?

Objetivo Específico 5:

Identificar de entre los factores e ítems motivacionales **antes** de la asignación que inciden en la motivación del expatriado, ¿cuáles aplican al caso mexicano?.

Objetivo Específico 6:

Identificar de entre los factores e ítems motivacionales **durante** la asignación que inciden en la motivación del expatriado, ¿cuáles aplican al caso mexicano?.

4.4. MODELO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

En este apartado analizamos cada uno de los componentes del modelo de la investigación empírica. Este modelo fue desarrollado tomando en cuenta diversos modelos de adaptación del expatriado, así como otros factores de satisfacción laboral identificados en diversas fuentes como Black (1988), Black et al. (1991), Francke (2007), Haslberger (2005), Haines, Saba y Choquette (2008), Dickman (2012), Poonpol (2010), Hippler (2009), Yurkiewicz y Rosen (1995), entre otros.

Es muy importante considerar que existen modelos de ajuste internacional del expatriado, mismos que fueron tomados como base para realizar nuestro modelo de motivación. Los estudios previos a los realizados por Black y sus colaboradores consideran que los factores de adaptación tienen que ver con dos momentos clave: antes y durante la asignación. Previo a la asignación, establecen tres elementos importantes: la experiencia internacional previa, el entrenamiento cros-cultural y, los criterios y mecanismos de selección (lo anterior, tiene que ver con componentes laborales). Durante la asignación, lo dividen en dos variables: 1) los factores individuales, que comprenden: la auto-eficacia, las habilidades relacionales y, las habilidades de percepción; y 2) los factores no laborales, que comprenden: el ajuste familiar y cuestiones culturales.

Los estudios realizados por Black, Mendenhall y Oddou (1991), consideran también que los factores de ajuste tienen que ver con dos momentos clave: antes y durante la asignación. Antes de la asignación, establecen dos variables: 1) las individuales, que contienen: el entrenamiento y la experiencia previa; lo que establecen las expectativas de la persona; y, 2) las organizacionales, que incluyen: los criterios y mecanismos de selección. Durante la asignación, lo dividen en 6 variables: 1) las individuales, que comprenden: auto-eficacia, las habilidades relacionales y, las habilidades de percepción; 2) las laborales: claridad de rol, discreción de rol y conflicto de rol;

3) la cultura organizacional: la misma cultura, el soporte social y la ayuda logística; 4) la socialización organizacional: tácticas de socialización y el contenido de socialización; 5) no laborales: cultura y ajuste familiar y del cónyuge: y, 6) grado de ajuste: ajuste laboral, ajuste social y ajuste general.

Por último, Francke (2007) en su modelo de adaptación del expatriado establece tres momentos: 1) factores de adaptación previa a la asignación: atractividad de la asignación, disposición del cónyuge, experiencia internacional previa, tipo de experiencia internacional previa, orientación general de la cultura, viaje de reconocimiento y formación cultural; 2) la adaptación del expatriado: adaptación general, adaptación social, adaptación laboral, tiempo promedio de adaptación y satisfacción general de la asignación; y, 3) factores personales, factores familiares, factores organizacionales y factores del trabajo.

Otros autores van estableciendo diferentes variables que motivan al expatriado de manera aislada. Algunos se centran en las cuestiones laborales, otros en las cuestiones familiares, sociales, culturales o individuales. En la Tabla 13 que se encuentra en el capítulo 5, en la páginas 242 a 251 se puede revisar de manera particular los motivadores que utilizan en sus estudios los diversos autores revisados en la literatura.

El modelo propuesto en esta tesis es el único que integra de manera holística todas las variables y motivadores revisados por los diferentes autores.

Por otro lado, en este apartado también se plantean los objetivos que se pretenden lograr, así como la formulación de las hipótesis que se pretenden comprobar en esta tesis y su relación con el modelo de investigación.

En la siguiente figura se muestra el modelo gráfico que se ha desarrollado tras la revisión de la literatura, mismo que ha servido como referencia para identificar las variables que queremos analizar.

MODELO DE MOTIVACIÓN DEL EXPATRIADO

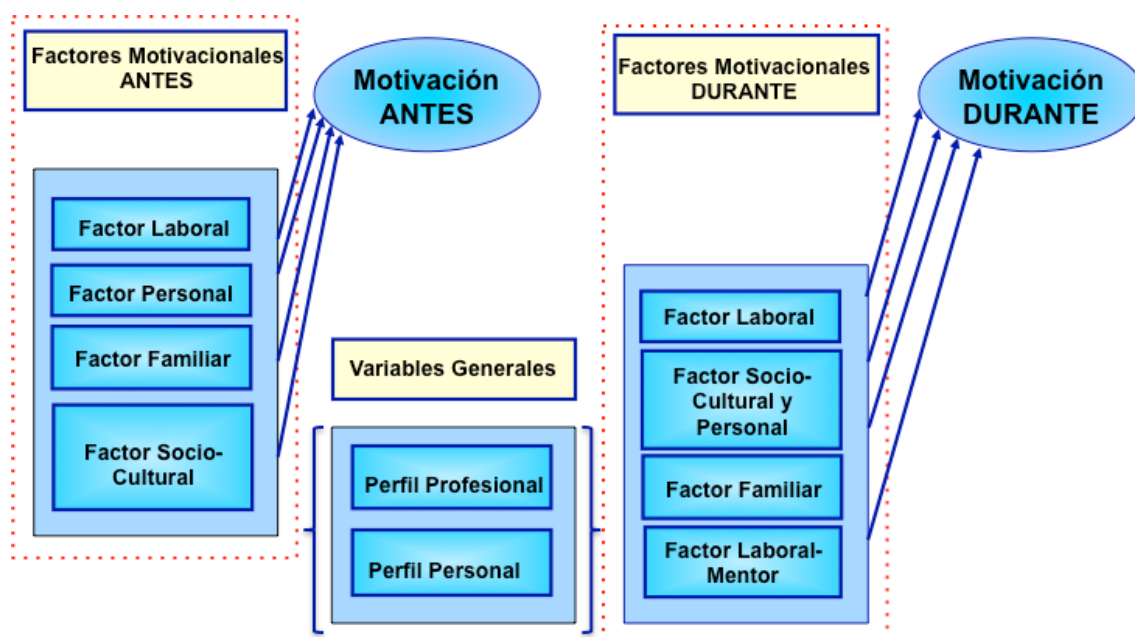


Figura 18: Modelo de investigación de los expatriados

Fuente: Elaboración propia (2014)

Para poder explicar el modelo de investigación empírica de los expatriados se hace referencia a los objetivos específicos de nuestro estudio planteados en el capítulo 1 (páginas 8, 9 y 10) en los cuáles se pretende inicialmente conocer y determinar el perfil del expatriado del caso mexicano en particular, tanto en lo profesional como en lo personal ya que dicho perfil nos ayudará a entender las motivaciones que tiene el trabajador internacional antes de la asignación internacional, así como durante la misma.

Es importante mencionar que el modelo presentado anteriormente en la Figura 18 no existe en ninguna otra investigación. Si bien es cierto, se han hecho investigaciones de los expatriados, la mayoría de ellas tienen que ver con el ajuste internacional, o de algún momento específico del proceso de expatriación. Además, las investigaciones realizadas corresponden a expatriados de origen americano, europeo y asiático, principalmente. Son muy pocas las investigaciones que se han realizado a expatriados mexicanos.

Por otro lado, se ha estudiado mucho sobre el proceso de adaptación y ajuste que viven los expatriados y su familia en los tres momentos importantes de la misma: antes, durante y después; sin embargo, no existen tantas investigaciones que se centren en la motivación del mismo. Hemos considerado para esta investigación solamente las etapas de antes y durante la asignación ya que el momento de la repatriación es un momento totalmente específico y especial en el proceso de expatriación, ya que en esta etapa lo que generalmente se presenta es una desmotivación en el expatriado, y no es éste el tema central de nuestra tesis.

Así pues, no existe ningún modelo igual al presentado en esta investigación. Si bien es cierto, nos hemos basado en diferentes modelos e investigaciones basados en la motivación y el ajuste del expatriado, ninguno hace referencia a estos dos momentos que estamos abordando, y tampoco a las variables que se presentan en conjunto.

Nuestro Modelo de Investigación Empírica está integrado por cuatro partes: del lado derecho se encuentran los factores motivacionales durante la asignación internacional y del lado izquierdo se encuentran los factores motivacionales antes de la asignación internacional; en el centro, se encuentran las variables generales del expatriado; y por último, en la parte superior se encuentran nuestras dos variables dependientes que tienen que ver con la motivación antes y durante la asignación. Las cuatro partes de nuestro modelo son las siguientes:

1. Variables Dependientes
2. Variables Generales
3. Factores Motivacionales Antes de la Expatriación (variables independientes)
4. Factores Motivacionales Durante la Expatriación (variables independientes)

De acuerdo a nuestro Modelo de Investigación, a continuación presentamos la descripción de cada uno de las variables con la finalidad de facilitar la comprensión del modelo. La explicación de cada uno ellos mantendrá el orden presentado anteriormente.

4.4.1. Variables Dependientes

Para comenzar con la descripción de nuestro modelo, se tomarán en cuenta nuestras variables dependientes que tienen que ver con la motivación: antes y durante la asignación internacional.

Existen muchas definiciones de motivación. Robbins y Judge (2013:202) la definen como “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo”. Ivancevich, Konopaske y Matteson (2012) sostienen que la motivación se utiliza para moldear el comportamiento y, de manera particular, influir en el desempeño laboral en las organizaciones. Para Newstrom (2011: 107) la motivación del trabajo es “el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras”. Y por último para Kinicki y Fugate (2012) la motivación representa a los procesos psicológicos que causan el interés, dirección y persistencia de acciones voluntarias hacia un objetivo en particular.

Por lo tanto, uno de nuestros objetivos principales es encontrar aquellos factores que inciden en la motivación, es decir, aquellos aspectos que mueven a la persona a la consecución de objetivos (personales u organizacionales).

4.4.2. Variables Generales

Como segundo punto, describiremos las Variables Generales, los cuales se encuentran en la parte central de nuestro modelo de investigación (ver figura 18, página 185). Las variables generales son aquellas que consideramos pueden influir en que varíe la motivación del expatriado mexicano y además nos ayudan a definir el perfil del mismo. Como se puede ver en la siguiente figura, las variables generales del expatriado son:

VARIABLES GENERALES DEL MODELO DE INVESTIGACIÓN

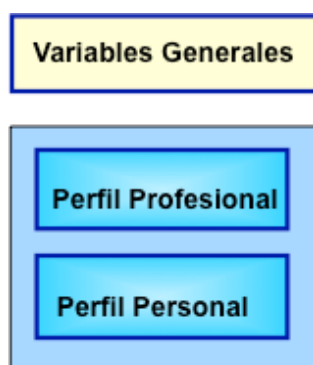


Figura 19: Variables Generales del Modelo de Investigación

Fuente: Elaboración propia (2014)

Como se puede observar en la figura anterior, las variables generales del expatriado se pueden dividir en dos:

1. Perfil Profesional del Expatriado Mexicano
2. Perfil Personal del Expatriado Mexicano

Dentro del Perfil Profesional del Expatriado se delimita todo lo que se pretende conocer del trabajador expatriado, para ver si existen diferencias entre un trabajador con ciertas características versus otro. En cuanto la *Antigüedad* que tiene el trabajador en la organización, nos interesa saber si existen diferencias entre un trabajador que tiene poco tiempo laborando en la compañía y aquel

que puede tener más años trabajando en la misma. También es importante conocer el *Nivel* dentro de la estructura organizacional que tiene el trabajador *antes* de la expatriación, así como *durante* la asignación internacional; esto con el fin de indagar si podía ser un posible motivador el encontrarse en un nivel organizacional menor antes de tener la asignación y subir de nivel durante dicha asignación.

Por otro lado, nos interesa conocer en qué *País* se encuentra expatriado actualmente el trabajador, ya que esto puede tener impacto en el nivel y tipo de motivación que cuenta la persona, ya que por ejemplo si es un expatriado mexicano que lo han trasladado a otro país de habla hispana, es muy probablemente que el apoyo que le pueda dar la empresa en cuanto al idioma, no sea un factor motivacional, debido a que su idioma materno es el mismo que el idioma en el país anfitrión. La *Experiencia Internacional Previa* hace referencia a si el expatriado previamente había estado en otro país por motivo laboral o bien de estudios. Ya que por ejemplo, autores como Haines, Saba y Choquette (2008) sostienen que los expatriados con experiencia internacional o una expatriación previa necesitan menos apoyo en la expatriación. En cuanto a si la *Expatriación Actual es con o sin familia* es importante conocerlo ya que probablemente el tipo de motivación que necesite un empleado que ha tenido que trasladar a su familia al extranjero sea diferente a aquel que no la ha llevado.

Por último, es importante saber *cuánto Tiempo lleva el expatriado en la asignación actual* ya que la teoría determina diferentes etapas en el proceso de expatriación, por lo que las necesidades y motivaciones de un expatriado que apenas está llegando al país anfitrión son diferentes a aquel que ya lleva más tiempo en la experiencia.

Dentro del *Perfil Personal del Expatriado* se delimita inicialmente la *Edad* del expatriado, ya que esto nos podrá dar conclusiones de qué tipo de motivador incide en el expatriado según la edad, y conocer si existen diferencias

significativas con respecto a esta variable. Con respecto al *Género*, nos interesa saber si existe diferencia en la motivación entre hombres y mujeres. El *Estado Civil* también puede sugerirnos diferencias entre la motivación, ya que como sustentan diversos autores, no se comporta de la misma manera un expatriado soltero, que un casado, viudo, divorciado, separado o en unión libre. Por otro lado, nos interesa saber si el expatriado tiene *Pareja* y si ésta le acompaña, así como si tiene *Hijos*; ya que ambas variables inciden en la motivación, ya que no es lo mismo un expatriado que está soltero y no tiene ataduras de ningún sentido, a un expatriado que está casado y, que tiene hijos.

Adicional a las cuestiones familiares, conocer el *Nivel de Estudios* nos interesa para saber si éste tiene algo que ver con la motivación, o bien, qué tipo de empleados son los más propensos a ser trabajadores internacionales: empleados en el que su máximo nivel de estudios es preparatoria, carrera técnica, formación profesional (carrera), maestría o doctorado.

Por último, los *Idiomas* que habla y el nivel con el que cuenta el expatriado fueron otra variable a considerar: español, inglés, francés, alemán, portugués, u otros.

4.4.3. Factores Motivacionales ANTES de la asignación internacional

Como tercer punto, se presentarán los Factores Motivacionales Antes de la Asignación Internacional, los cuales se encuentran en la parte izquierda de nuestro modelo de investigación (ver figura 18, página 185). Stahl, Miller y Tung (2002) sostienen que se conoce muy poco sobre qué es lo que motiva al expatriado para aceptar una asignación internacional. Entonces, para entender los factores motivacionales, se han organizado en 4 áreas, tal como lo sugieren Yurkiewicz y Rosen (1995): Factores Laborales, Factores Personales, Factores Familiares y Factores Socio-Culturales. Como se puede observar en la siguiente figura, los factores motivacionales antes de la expatriación son:

FACTORES MOTIVACIONALES ANTES DE LA ASIGNACIÓN INTERNACIONAL

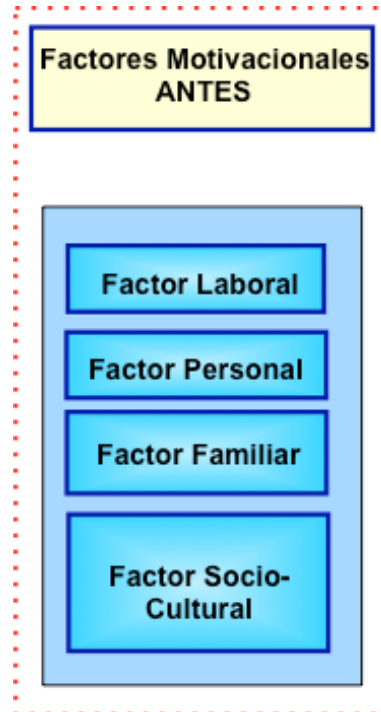


Figura 20: Factores Motivacionales ANTES de la Asignación Internacional
Fuente: Elaboración propia (2014)

Como se mencionó anteriormente, los factores motivacionales Antes de la expatriación, se pueden dividir en cuatro áreas:

1. Factores Laborales
2. Factores Personales
3. Factores Familiares
4. Factores Socio-Culturales

Dentro de los Factores Laborales se enmarcan aquellas variables que la organización puede ofrecerle al empleado internacional, para finalmente conocer cuáles son las que inciden más en la motivación del expatriado. En la Figura 21, se observan los ítems que componen el Factor Laboral:

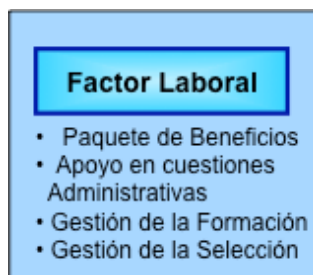


Figura 21: Factores Laborales ANTES de la Asignación Internacional

Fuente: Elaboración propia (2014)

El *Paquete de Beneficios* es una variable que la empresa controla y puede ofrecer al trabajador. Muchos autores (Stahl et al., 2002; Clegg y Gray, 2002; Poonpol, 2010; Andreason, 2003a; McNulty y Tharenow, 2004; Doherty, Dickmann y Mills, 2011; Dickmann, Doherty, Mills y Brewster, 2008; Hippler, 2009; Stahl, 1998; Yurkiewicz y Rosen 1995; entre otros) sostienen que el paquete de beneficios es un factor motivacional muy fuerte cuando se pretende enviar a un trabajador al extranjero. En este punto es importante reconocer si la empresa le ofrece algún viaje de reconocimiento para el empleado, y si lo hace también para la familia; si le ayuda en la búsqueda de la vivienda en el país destino; en caso de tener hijos, si ésta le proporciona una guía y ayuda en la búsqueda de los nuevos colegios para ellos; y por último, si la empresa le proporciona al futuro trabajador internacional información sobre el aumento de sueldo y de prestaciones.

El *Apoyo en Cuestiones Administrativas* se busca conocer el grado de motivación del expatriado si la organización le apoya en los trámites migratorios; si le da información y ayuda fiscal y si ayuda al cónyuge en la búsqueda de trabajo ya sea dentro o fuera de la organización.

En la *Gestión de la Formación* se pretende conocer si motiva al expatriado el que la empresa le ofrezca un programa de inducción cultural para él/ella; si les da un programa de inducción para la familia (cónyuge e hijos, en caso de tenerlos); el que se le ofrezca un programa de inducción al futuro trabajo (previo a que se encuentre en el país y organización destino); si le apoya al

aprendizaje o reforzamiento del idioma para él/ella; y si se le ofrece también a la familia.

En el rubro de *Gestión de la Selección* se pretende conocer si la empresa le proporciona y en qué medida le motiva al expatriado el que se le informe sobre el desarrollo de su carrera; sobre la planificación de la repatriación; sobre los términos del contrato; sobre los servicios médicos y de salud; y si se le involucra al cónyuge en el proceso de selección del expatriado.

Pasando a los Factores Personales, es importante considerar que cada persona es única y diferente, por lo tanto, lo que motiva a una persona, no necesariamente le motivará a otra, es por ello, que se toman en cuenta algunas variables personales como factores motivacionales. En la Figura 22, que se observa a continuación, se detalla lo que compone el Factor Personal:

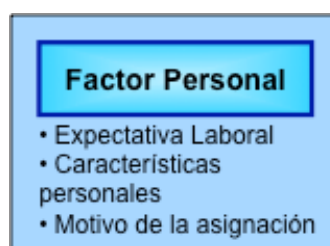


Figura 22: Factores Personales ANTES de la Asignación Internacional

Fuente: Elaboración propia (2014)

El primer aspecto a considerar es la *Expectativa Laboral* donde se incluyen ítems como la motivación de desarrollar contactos valiosos en la asignación internacional; el hecho de que pudiera mejorar su capacidad profesional; la idea de poder incrementar las posibilidades de promoción; y la atracción por el nuevo puesto.

Las *Características Personales* enfocadas en competencias básicas de un expatriado son importantes, por lo que seleccionamos una serie de habilidades, actitudes y valores relevantes en un expatriado para conocer el nivel con el que

cuentan; éstas son importantes ya que nos pueden dar un perfil del expatriado que se encuentra más motivado antes y durante la asignación. Las competencias seleccionadas son: autoaprendizaje, adaptación al cambio, toma de decisiones efectiva (acertada y rápida), trabajo en equipo, comprensión del entorno y de la organización, innovación, flexibilidad, competitividad, responsabilidad profesional y habilidades analíticas.

Y por último, el *Motivo de la Asignación* es importante ya que, el expatriado pudo haber solicitado la asignación internacional; pudo ser que se la haya propuesto la empresa y le interesaba mucho aceptarla; pudo ser que se la hayan propuesto y no tenía muchos deseos de aceptarla; o bien, el que tenga que aceptar la asignación, aún en contra de su voluntad.

Los Factores Familiares son un rubro muy importante a considerar. Autores como Schoepp y Forstenlechner (2010), Bauer y Taylor (2001), Richardson (2006), Schaffer y Harrison (1998), Cerdin (2008), Cerdin y Pargneux (2009), Sparrow et al., (2004), Richardson y Mallon (2005) – entre otros- argumentan que la familia es un factor crítico en el éxito de la expatriación, por lo que si el expatriado encuentra motivación en este factor, eso incide en su éxito laboral. En la Figura 23 se muestra visualmente el Factor Familiar:

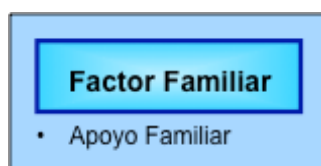


Figura 23: Factores Familiares ANTES de la Asignación Internacional

Fuente: Elaboración propia (2014)

El *Apoyo Familiar* en donde se ven aspectos como el que la expatriación represente una buena oportunidad para la familia; el que el cónyuge manifieste y muestre una actitud positiva al traslado y todo lo que esto conlleva; y el que la familia (cónyuge e hijos) apoyen plenamente al empleado en la asignación. Si

la familia está convencida de la asignación internacional y apoyan el proceso, eso le quita un estresor al futuro expatriado, haciendo más llevadero el proceso e incidiendo en su motivación para aceptar dicha asignación internacional.

Y por último, tenemos los Factores Socio-Culturales dentro de los factores de motivación antes de la asignación internacional. Autores como Richardson y Mallon (2005), Dickmann et al., (2008), Dickmann (2012), Poonpol (2010), Clegg y Gray (2002) argumentan que la motivación es un mecanismo poderoso que puede facilitar la habilidad del expatriado para ajustarse mejor en un ambiente cros-cultural. En la Figura 24 se muestran los ítems correspondientes al Factor Socio-Cultural.

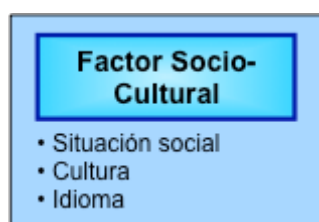


Figura 24: Factores Socio-Culturales ANTES de la Asignación Internacional

Fuente: Elaboración propia (2014)

Para comenzar iniciamos con la *Situación Social o Socialización* en donde es importante conocer si para el expatriado le representaba algo atractivo el que otros compañeros del país origen se encontraran en el país destino; así como el conocer la experiencia de otros expatriados o repatriados en el mismo país destino, ya que ellos le pueden informar al futuro empleado internacional sobre las condiciones del país relacionadas a costumbres, tradiciones y cuestiones culturales, así como ayudarles en el proceso de socialización e inserción tanto en la cultura como en la empresa en el país destino.

La *Cultura* también es una variable importante en la motivación del expatriado ya que el conocer si le atrae vivir en el país al que le han enviado puede ser un factor clave en la satisfacción; el conocer y saber la diferencia cultural entre el país origen y destino; así como la peligrosidad del país.

Y por último, pero no menos importante es el *Idioma*, en donde el conocimiento y dominio del idioma del país al que le han enviado puede ser una variable importante en la motivación del expatriado.

4.4.4. Factores Motivacionales DURANTE la asignación internacional

Como cuarto punto, se explicarán los Factores Motivacionales Durante de la Asignación Internacional, los cuales se encuentran en la parte derecha de nuestro modelo de investigación (ver figura 18, página 185). Poonpol (2010) sostiene que los factores motivacionales son un mecanismo poderoso que puede facilitar la habilidad del expatriado para ajustarse mejor a la asignación internacional. Kupka, Everett, Atkins, Mertesacker, Walters, Walters, Graf, Hill, Dodd y Bolten (2009), así como Spitzberg (2000) identifican que únicamente con suficiente motivación el expatriado puede aplicar su conocimiento y habilidades de manera apropiada y efectiva. Por lo que cuidar la motivación durante la asignación internacional se convierte en un asunto importante dentro del proceso de expatriación. Entonces, para poder entender los factores motivacionales durante la asignación, se han organizado en 4 áreas tal como lo siguieren Pinto, Cabral-Cardoso y Werther (2012): Factores Laborales, Factores Socio-Culturales y Personales, Factores Familiares y Factores Laborales-Mentor. Como se puede observar en la Figura 25, los factores motivacionales durante la expatriación son:

FACTORES MOTIVACIONALES DURANTE LA ASIGNACIÓN INTERNACIONAL

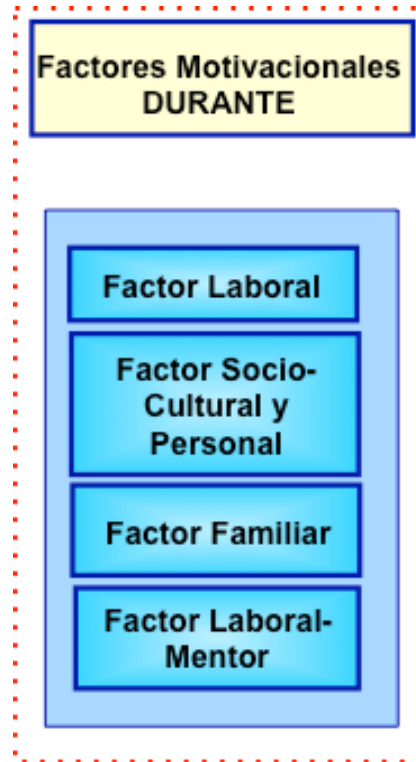


Figura 25: Factores Motivacionales DURANTE la Asignación Internacional
Fuente: Elaboración propia (2014)

Como se mencionó anteriormente, los factores motivacionales Durante la expatriación, se pueden dividir en cuatro áreas:

1. Factores Laborales
2. Factores Socio-Culturales y Personales
3. Factores Familiares
4. Factores Laborales-Mentor

Dentro de los Factores Laborales se enmarcan aquellas variables que la organización puede ofrecerle al empleado internacional durante la asignación internacional, para finalmente conocer cuáles son las que inciden más en la

motivación del expatriado. En la Figura 26, se observan los ítems que componen el Factor Laboral:

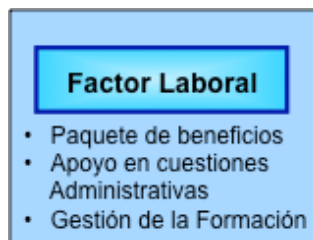


Figura 26: Factores Laborales DURANTE la Asignación Internacional

Fuente: Elaboración propia (2014)

El *Paquete de Beneficios* es una variable muy importante en la motivación del expatriado, y es además una variable que la empresa controla y puede ofrecer a éste. Por lo que se puede decir, que es una variable controlada si la empresa así lo decide. Autores como Stahl et al., 2002; Clegg y Gray, 2002; Poonpol, 2010; Andreason, 2003; McNulty y Tharenow, 2004; Doherty, Dickmann y Mills, 2011; Dickmann, Doherty, Mills y Brewster, 2008; Hippler, 2009; Stahl, 1998; Yurkiewicz y Rosen 1995; entre otros argumentan que el paquete de beneficios es un aspecto motivacional de gran importancia para mantener motivado al empleado en el país destino. En este punto se puede conocer si la empresa le ofrece ayuda en el pago de vivienda y servicios; si le ayuda con los gastos de mudanza e instalación; si le ayuda en la educación de los hijos, en caso de tenerlos; además, si la empresa le ofrece viaje anual a su país origen tanto para el expatriado, como para su familia; si le proporciona un seguro de gastos médicos mayores para el expatriado y para la familia (en caso de tenerla); si le ofrece un seguro de vida tanto para él/ella, como para la familia; si la empresa le ayuda para pertenecer a un club social o deportivo; si le proporcionan automóvil, si le brindan apoyo de personal doméstico; y, si le ofrecen algún tipo de retribución adicional, como bonos por asignación, por riesgo país, por término de asignación, por ampliación de la asignación, por retorno, entre otros.

El *Apoyo en Cuestiones Administrativas* se busca conocer el grado de motivación del expatriado si la organización le apoya en la homologación de impuestos (tanto fiscal, como legal), y si le ayuda en la búsqueda de trabajo para el cónyuge, ya sea dentro o fuera de la organización.

En la *Gestión de la Formación* se incluye toda la capacitación y desarrollo que la empresa le brinda al expatriado y/o a la familia. Algunos planes de formación incluyen la formación cultural para el expatriado, así como la formación cultural para la familia; el apoyo o ayuda que la empresa le ofrece para adquirir el conocimiento social y costumbres laborales; la formación para el puesto de trabajo; y, la formación en el idioma para la familia.

Pasando a los *Factores Socio-Culturales y Personales*, estos son muy importantes dentro de la motivación. Así como Ho (2012) sostiene que no sólo la cuestión económica es un motivador, sino que en otras ocasiones la motivación viene al conocer un país nuevo, ampliar horizontes, aprender de nuevas culturas, obtener nuevas experiencias, entre otros motivos. Sin embargo, hay que considerar también que existe muy poca investigación sobre el rol de la motivación en asuntos interculturales (Gelfand, Erez y Aycan, 2007; Kanfer, Chen y Pritchard, 2008; Chen, Kirkman, Kim, Farh y Tangirala (2010)), por lo tanto, era un punto imprescindible incluirlo en nuestra investigación. En la Figura 27 que se observa lo que compone el Aspecto Socio-Cultural y Personal:



Figura 27: Factores Socio-Culturales y Personales DURANTE la Asignación Internacional
Fuente: Elaboración propia (2014)

Para comenzar, se considera el rubro de *Comunicación* en donde se pretende conocer si el expatriado está motivado con la comunicación con la empresa matriz, ya que esto es muy importante para una buena adaptación en general.

La *Socialización* es un constructo en donde se aborda la integración que tiene el expatriado con los compañeros de trabajo, así como la integración que éste tiene con las personas del país destino.

La *Cultura/Costumbres* también es una variable importante en la motivación del expatriado ya que es necesario conocer el grado de motivación que tiene hacia las costumbres cotidianas que tiene que cumplir y vivir, así como la calidad y tipo de alimentos con los que cuenta en su diario vivir.

Dentro de la *Situación Económica* se aborda la motivación que se tiene con las condiciones generales de vida; el costo general de vida; las condiciones generales de la vivienda; y, los medios de transporte utilizados en el país destino.

En la *Situación Social* también es un asunto importante a tratar, ya que incluyen puntos como el nivel de motivación que el expatriado cuenta con respecto a los servicios médicos y de salud; actividades sociales y recreativas,

las condiciones climáticas del país destino; y, la reparación y servicios domésticos con los que cuenta.

Y por último, tenemos la *Expectativa Laboral* donde se incluyen ítems como la motivación de conocer cuáles son los objetivos y autoridad asignados en el trabajo; que la empresa matriz valore la contribución que el expatriado tiene hacia la organización; y, el grado en el que los subordinados y/o colegas en la empresa filiar valoren su trabajo.

Los Factores Familiares son un rubro muy importante a considerar ya que, cada vez más estudios sostienen que el factor familiar es un factor crítico en la expatriación (Schoepp y Forstenlechner, 2010; Bauer y Taylor, 2001; Richardson, 2006; Schaffer y Harrison, 1998; Cerdin, 2008; Sparrow et al., 2004; Richardson y Mallon, 2005). En la Figura 28 se muestra visualmente el Factor Familiar:

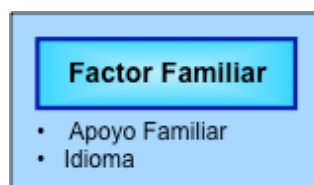


Figura 28: Factores Familiares DURANTE la Asignación Internacional

Fuente: Elaboración propia (2014)

Para comenzar iniciamos con el *Apoyo Familiar* en donde se ven ítems como la motivación que el expatriado tiene con respecto a la educación de los hijos; si la asignación representa una buena oportunidad para la familia; el apoyo familiar; y, la adaptación familiar.

Por otro lado, también se incluye el *Idioma* ya que, hay que conocer el grado de dominio del idioma del país destino del expatriado, así como el grado de dominio del idioma por parte de la familia.

Y por último, tenemos los Factores Laborales-Mentor dentro de los factores de motivación durante la asignación internacional. Autores como Poonpol (2010); Carraher, Sullivan y Crocitto (2008); McCaughey y Bruning (2005); Kraimer, et al. (2001); Mayrhofer y Scullion (2002); Mendenhall y Oddou (1985); Linehan y Walsh (1999), (2000), (2001), resaltan la importancia de contar con un tutor o mentor en todo el proceso de expatriación, ya que finalmente va a influir en la motivación del expatriado, y por lo tanto, en su desempeño organizacional. En la Figura 29 se muestran los ítems correspondientes al Factor Laboral-Mentor:

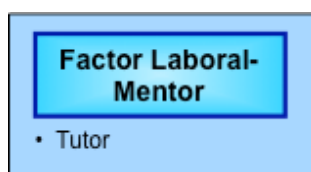


Figura 29: Factores Laborales-Mentor DURANTE la Asignación Internacional

Fuente: Elaboración propia (2014)

El *Tutor o Mentor* puede ser un motivador en el proceso de expatriación, ya que éste puede velar por los intereses y dificultades del expatriado y de su familia en el país destino; puede inculcarle la cultura del país destino; puede ser un puente para introducir al expatriado en la organización extranjera; le puede ayudar y orientar en la carrera laboral del cónyuge; y, puede facilitarle la reacomodación familiar.

4.4.5. Resumen de los Factores Motivacionales Antes y Durante la asignación internacional

Después de haber analizado cada uno de los factores o variables motivacionales, en la Tabla 9 se puede apreciar un resumen de los factores motivacionales antes de la asignación internacional, con su operacionalización de la forma en que están recogidas en nuestro cuestionario y, en la Tabla 10 los factores motivacionales durante la asignación, también con su operacionalización.

Factores Motivacionales ANTES	
Factores Laborales	
Paquete de Beneficios	
<ul style="list-style-type: none">• Viaje de reconocimiento para usted• Viaje de reconocimiento para la familia (cónyuge e hijos, en caso de tenerlos)• Ayuda previa en la localización de vivienda• Información sobre aumento de sueldo y prestaciones	
Apoyo en Cuestiones Administrativas	
<ul style="list-style-type: none">• Ayuda en trámites migratorios (visas y permisos de trabajo)• Información y ayuda fiscal del otro país• Ayuda en la búsqueda de trabajo para el cónyuge dentro o fuera de la empresa	
Gestión de la Formación	
<ul style="list-style-type: none">• Programa de inducción (cultura, costumbres, etc.) al país destino para usted• Programa de inducción (cultura, costumbres, etc.) al país destino para su familia (cónyuge e hijos, en caso de tenerlos)• Programa de inducción al futuro trabajo• Apoyo de idioma para usted• Apoyo de idioma para su familia (cónyuge e hijos, en caso de tenerlos)	
Gestión de la Selección	
<ul style="list-style-type: none">• Información sobre el desarrollo de Carrera• Información acerca de la planeación de la repatriación• Información sobre los términos que se van a incluir en el contrato• Información sobre la seguridad social (servicios médicos y de salud) del país destino• Involucramiento del cónyuge en el proceso de selección	
Factores Personales	
Expectativa Laboral	
<ul style="list-style-type: none">• Me permitió desarrollar contactos valiosos para el desarrollo de mi Carrera profesional• Consideré que mejoraría mi capacidad profesional• Consideré que mejoraría mis posibilidades de promoción en la empresa• Me atrajo mucho el puesto que me ofrecieron	
Características Personales	
<ul style="list-style-type: none">• Autoaprendizaje• Adaptación al cambio• Toma de decisiones efectiva (acertada y rápida)• Trabajo en equipo• Comprensión del entorno y de la organización• Innovación• Flexibilidad	

<ul style="list-style-type: none"> • Competitividad • Responsabilidad profesional • Habilidades analíticas
Motivo de la Expatriación
<ul style="list-style-type: none"> • Yo solicité la asignación internacional • Me propusieron la asignación y me interesaba mucho aceptarla • Me propusieron la asignación y no tenía muchos deseos de aceptarla • Tuve que aceptar la asignación aún en contra de mi voluntad
Factores Familiares
Apoyo Familiar
<ul style="list-style-type: none"> • Consideré una muy buena oportunidad para mi familia (en caso de tenerla) • Mi cónyuge mostró una actitud positiva al traslado internacional (en caso de tenerlo) • Mi familia (cónyuge e hijos, en caso de tenerlos) me apoyó en la asignación internacional
Factores Socio-Culturales
Situación Social
<ul style="list-style-type: none"> • Me atrajo que otros compañeros del país origen estaban en el país destino • Conocía la experiencia de otros expatriados/repatriados en el mismo país destino
Cultura
<ul style="list-style-type: none"> • Me atrajo mucho vivir en el país a donde me enviaron • Diferencia cultural entre el país origen y destino • Peligrosidad del país
Idioma
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento y dominio del idioma del país destino

Tabla 9: Resumen de los Factores Motivacionales Antes de la Asignación Internacional con su operacionalización.

Fuente: Elaboración propia (2014)

Factores Motivacionales DURANTE	
Factores Laborales	
Paquete de Beneficios	
<ul style="list-style-type: none">• Ayuda en el pago de vivienda y servicios• Ayuda con los gastos de mudanza e instalación• Ayuda para la educación de sus hijos (en caso de tenerlos)• Viaje anual para usted y su familia (en caso de tenerla)• Seguro de gastos médicos mayores para usted y su familia (en caso de tenerla)• Seguro de vida para usted y su familia (en caso de tenerla)• Ayuda para club social o deportivo• Le dan automóvil• Retribución adicional (bonos por asignación, por riesgo país por término de asignación, por ampliación de la asignación, por retorno, entre otros)• Apoyo con personal doméstico	
Apoyo en Cuestiones Administrativas	
<ul style="list-style-type: none">• Ayuda en la homologación de impuestos (fiscal y legal)• Ayuda en la búsqueda de trabajo para el cónyuge dentro o fuera de la empresa (en caso de tenerlo)	
Gestión de la Formación	
<ul style="list-style-type: none">• Formación cultural para usted• Formación cultural para la familia (cónyuge e hijos, si es que van con usted)• Ayuda para adquirir el conocimiento social y costumbres laborales de la organización destino• Formación para el puesto de trabajo en la organización destino• Formación en el idioma para su familia (cónyuge e hijos, en caso de ir con usted)	
Factores Socio-Culturales y Personales	
Comunicación	
<ul style="list-style-type: none">• Comunicación con la empresa matriz	
Socialización	
<ul style="list-style-type: none">• Integración y socialización con los compañeros de trabajo• Integración y socialización con las personas del país	
Cultura/Costumbres	
<ul style="list-style-type: none">• Costumbres cotidianas que se deben cumplir• Calidad y tipo de alimentos	
Situación Económica	
<ul style="list-style-type: none">• Condiciones generales de vida• Costo general de vida	

<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones generales de la vivienda • Medios de transporte utilizados en el país
Situación Social
<ul style="list-style-type: none"> • Servicios médicos y de salud • Actividades sociales y recreativas • Condiciones climáticas • Reparaciones y servicios domésticos
Expectativa Laboral
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer cuáles son mis objetivos y autoridad asignados • Que la empresa matriz valore mi contribución a la organización • Que mis subordinados y colegas en la empresa filial me valoren
Factores Familiares
Apoyo Familiar
<ul style="list-style-type: none"> • Educación de los hijos (en caso de tenerlos) • Buena oportunidad para la familia • Apoyo familiar (cónyuge e hijos, en caso de tenerlos) • Adaptación familiar (cónyuge e hijos, en caso de tenerlos=)
Idioma
<ul style="list-style-type: none"> • Dominio del idioma del país destino de usted • Dominio del idioma del país destino de su familia (si aplica)
Factores Laborales-Mentor
Tutor
<ul style="list-style-type: none"> • Velar por los intereses y posibles dificultades de usted y su familia (en caso de tener familia) en el país destino • Le inculcó la cultura del país en el que iba a residir • Le introduce a usted en la organización extranjera • Identifica y ayuda en el proceso de orientación de carrera del cónyuge (en caso de tenerlo) • Facilita la reacomodación de la familia (si aplica)

Tabla 10: Resumen de los Factores Motivacionales Durante la Asignación Internacional con su operacionalización.

Fuente: Elaboración propia (2014)

Con estas tablas de resumen, terminamos la descripción de cada uno de los factores que integran nuestro modelo de investigación empírica, así como la operacionalización de la forma en que se muestran en el cuestionario. En el

siguiente punto, procedemos a plantear la relación de los objetivos de investigación con las hipótesis de nuestro estudio. Las hipótesis planteadas serán tratadas de manera estadística en el siguiente capítulo de nuestra tesis.

4.5. PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS QUE SURGEN A PARTIR DE LOS FACTORES QUE INTEGRAN EL MODELO DE INVESTIGACIÓN

En este apartado se presenta la relación que existe entre los factores que integran el modelo de la investigación de esta tesis, con las hipótesis planteadas en el estudio. Al explicar esta relación y mostrarla de manera visual (entre los factores del modelo y las hipótesis) nos permite presentarlo y describirlo de una manera más sencilla y ágil.

En la siguiente figura se muestra de manera visual la relación de cada una de las hipótesis con los factores que integran el modelo.

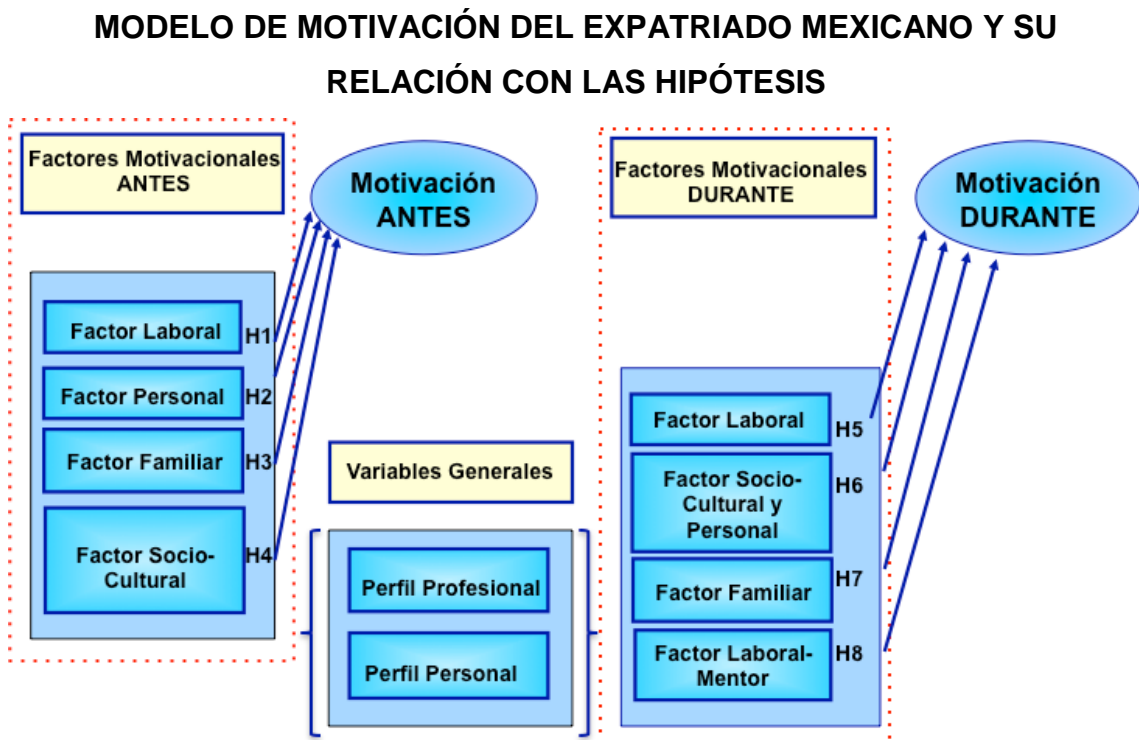


Figura 30: Relación de los Factores Motivacionales con las hipótesis del estudio
Fuente: Elaboración propia (2014)

A continuación se irán mostrando por separado la relación de cada una de las hipótesis con los factores del modelo de investigación mostrados con anterioridad.

4.5.1. Influencia de los Factores Laborales en la Motivación Antes, de los Expatriados Mexicanos

Uno de los factores motivacionales a tomar en cuenta en la motivación del expatriado mexicano antes de la asignación, tiene que ver con los factores laborales.

Los ítems comprendidos dentro del Factor Laboral⁴⁵, incluyen:

- ✓ Paquete de beneficios
- ✓ Apoyo en cuestiones administrativas
- ✓ Gestión de la formación
- ✓ Gestión de la selección forman parte de los factores laborales.

En la siguiente figura, se observa de manera visual la relación del Factor Laboral con la Motivación Antes de la asignación internacional.

⁴⁵ En la tabla 9, de la página 203 de este capítulo, se pueden observar con detalle los ítems y la operacionalización de estos.

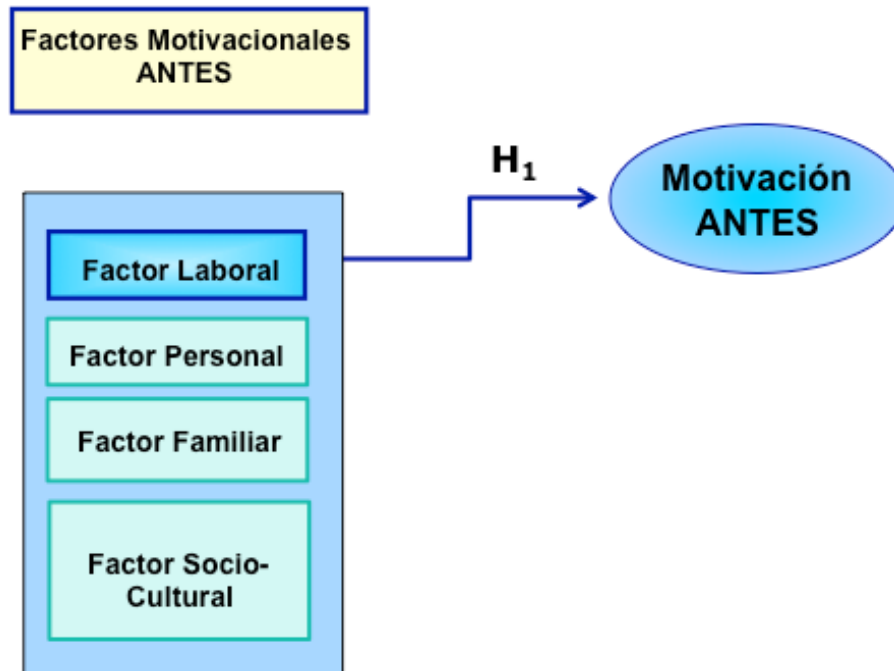


Figura 31: Influencia de los Factores Laborales en la motivación de los expatriados mexicanos antes de la asignación internacional

Fuente: Elaboración propia (2014)

Por lo tanto, según autores como Poonpol, 2010; McNully y Tharenow, 2004; Doherty, Dickmann y Mills, 2011; Hippler, 2009; Wanberg, Zhu, Kanfer y Zhang, 2012; Chen et al., 2010a; Firth, Chen, Kirkman y Kim, 2014; entre otros, sostienen que los Factores Laborales tienen una influencia positiva en la motivación antes de la asignación internacional, lo que nos lleva a plantear la primer hipótesis de nuestro estudio.

Por ello, después de observar la relación mostrada en la figura anterior, la hipótesis que surge es la siguiente:

Hipótesis 1: Al menos un ítem del Factor Laboral incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano antes de la asignación internacional

4.5.2. Influencia de los Factores Personales en la Motivación Antes, de los Expatriados Mexicanos

Los Factores Personales en el expatriado es un factor motivacional a considerar ya que puede ser una fuente de satisfacción laboral.

Los ítems comprendidos en los Factores Personales⁴⁶ incluyen:

- ✓ Expectativa laboral
- ✓ Características personales
- ✓ Motivo de la expatriación

En la siguiente figura, se observa de manera visual la relación del Factor Personal con la Motivación Antes de la asignación internacional.

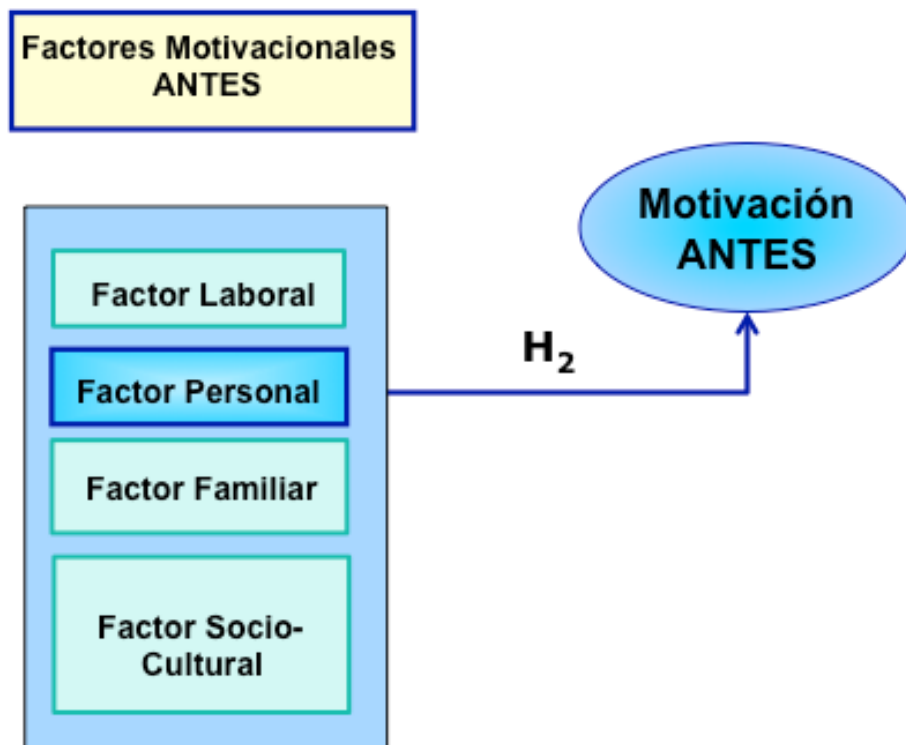


Figura 32: Influencia de los Factores Personales en la motivación de los expatriados mexicanos antes de la asignación internacional

Fuente: Elaboración propia (2014)

⁴⁶ En la tabla 9, de las páginas 203 y 204 de este capítulo, se pueden observar con detalle los ítems y la operacionalización de estos.

Los Factores Personales para autores como Spreitzer, 1995; Thomas y Velthouse, 1990, Bhaskar-Shrinivas, Harrison, Shaffer y Luk, 2005; Chen, 2005; Takeuchi, Shay y Li, 2008; Seibert, Wang y Courtright, 2011; Chen y Klimoski, 2003, Firth, Chen, Kirkman y Kim, 2014; entre otros, tienen una influencia positiva en la motivación antes de la asignación internacional, lo que nos lleva a plantear la segunda hipótesis.

Después de observar la relación mostrada en la figura anterior, la hipótesis que surge es la siguiente:

Hipótesis 2: Al menos un ítem del Factor Personal incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano antes de la asignación internacional

4.5.3. Influencia de los Factores Familiares en la Motivación Antes, de los Expatriados Mexicanos

Los Factores Familiares en el expatriado mexicano son otro factor motivacional a considerar antes de la asignación internacional. Los aspectos familiares son para muchos autores uno de los factores más críticos para la motivación y ajuste del expatriado, ya que el apoyo familiar se torna algo indispensable para él/ella (Chen, Lin y Hsu, 2014; Richardson, 2006; Dessler, 1998; Landau, Shamir y Arthur, 1992; Gould and Penley, 1985; Aryee, Chay y Chew, 1996; Schoepp y Forstenlechner, 2010; Cerdin, 2008; Sparrow et al., 2004; Richardson y Mallon, 2005; entre otros).

El ítem que comprende el Factor Familiar⁴⁷ es:

- ✓ Apoyo Familiar

⁴⁷ En la tabla 9, de la página 204 de este capítulo, se pueden observar con detalle el ítems y la operacionalización de éste.

En la siguiente figura, se observa de manera visual la relación del Factor Familiar con la Motivación Antes de la asignación internacional.

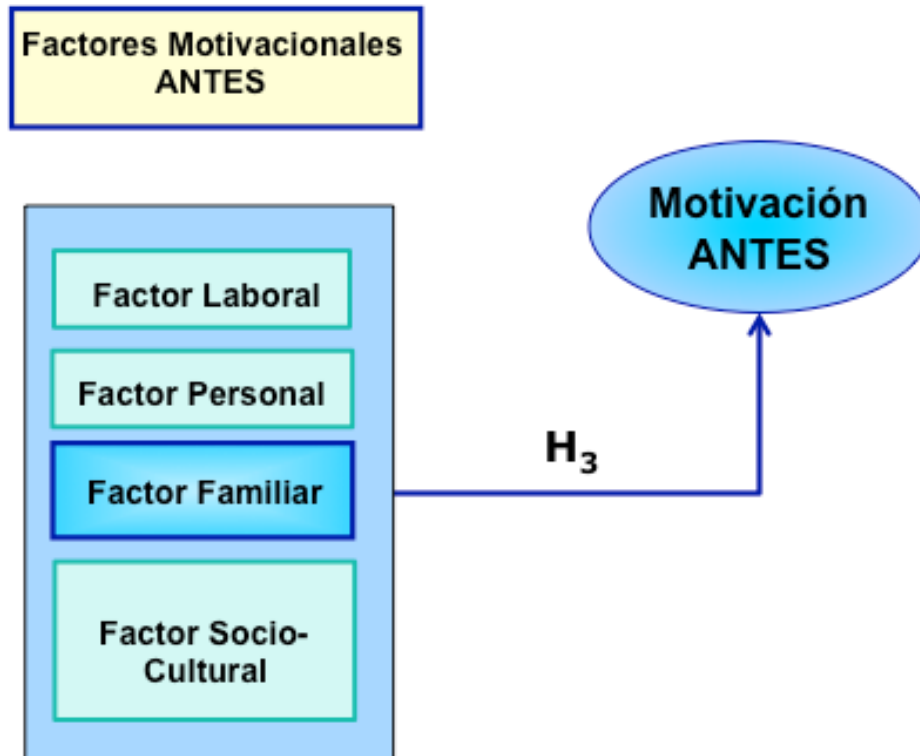


Figura 33: Influencia de los Factores Familiares en la motivación de los expatriados mexicanos antes de la asignación internacional

Fuente: Elaboración propia (2014)

Después de observar la relación mostrada en la figura anterior, la hipótesis que surge es la siguiente:

Hipótesis 3: Al menos un ítem del Factor Familiar incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano antes de la asignación internacional

4.5.4. Influencia de los Factores Socio-Culturales en la Motivación Antes, de los Expatriados Mexicanos

Los Factores Socio-Culturales son para el expatriado mexicano un factor a considerar en la motivación antes de la asignación internacional.

Los Factores Socio-Culturales⁴⁸ incluyen aspectos como:

- ✓ Situación social
- ✓ Cultura
- ✓ Idioma

En la siguiente figura, se observa de manera visual la relación del Factor Socio-Cultural con la Motivación Antes de la asignación internacional.

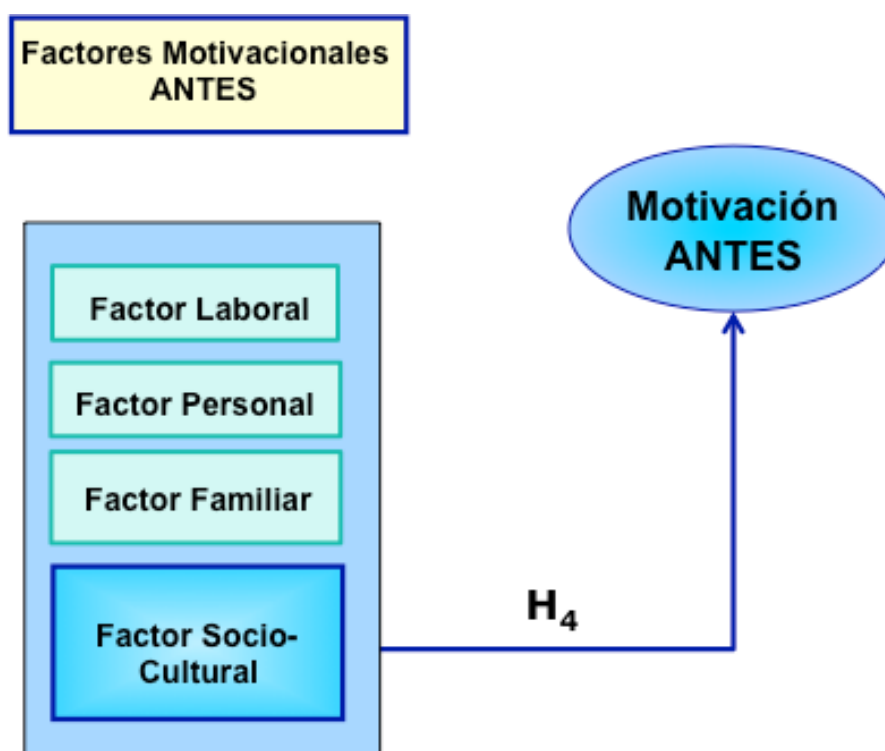


Figura 34: Influencia de los Factores Socio-Culturales en la motivación de los expatriados mexicanos antes de la asignación internacional

Fuente: Elaboración propia (2014)

⁴⁸ En la tabla 9, de la página 204 de este capítulo, se pueden observar con detalle los ítems y la operacionalización de estos.

Los Factores Socio-Culturales pueden o no, ser una fuente de motivación para el expatriado. Autores como Dickmann, 2012; Lansing y Boonman, 2011; Ang et al., 2007; Chen et al., 2010a; Firth et al., 2014; Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo y Tucker, 2007; Bhaskar-Shrinivas et al., 2005; entre otros, consideran que pueden ser una fuente de motivación antes de la asignación internacional, ya que aunque generalmente son aspectos que el expatriado todavía no dimensiona y no sabe realmente la importancia y trascendencia de estos, son aspectos que de alguna u otra forma se enfrentará a ellos, por lo tanto, pueden ser un motivador. Lo anterior nos lleva a plantear la cuarta hipótesis.

Por lo tanto, después de observar la relación mostrada en la figura anterior, la hipótesis que surge es la siguiente:

Hipótesis 4: Al menos un ítem del Factor Socio-Cultural incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano antes de la asignación internacional

4.5.5. Influencia de los Factores Laborales en la Motivación Durante, de los Expatriados Mexicanos

En el momento que el expatriado llega a su país destino, entra en una nueva etapa en donde la motivación, también se torna un aspecto muy importante, ya que ésta le permite tener un desempeño adecuado y por ende, tener éxito en la expatriación.

Los factores laborales durante la asignación internacional son factores que la empresa debe cuidar y tomar en cuenta para que el expatriado experimente motivación.

Los ítems que se encuentran dentro de los Factores Laborales⁴⁹ son:

- ✓ Paquete de beneficios
- ✓ Apoyo en cuestiones administrativas
- ✓ Gestión de la formación

En la siguiente figura, se observa de manera visual la relación del Factor Laboral con la Motivación Durante la asignación internacional.

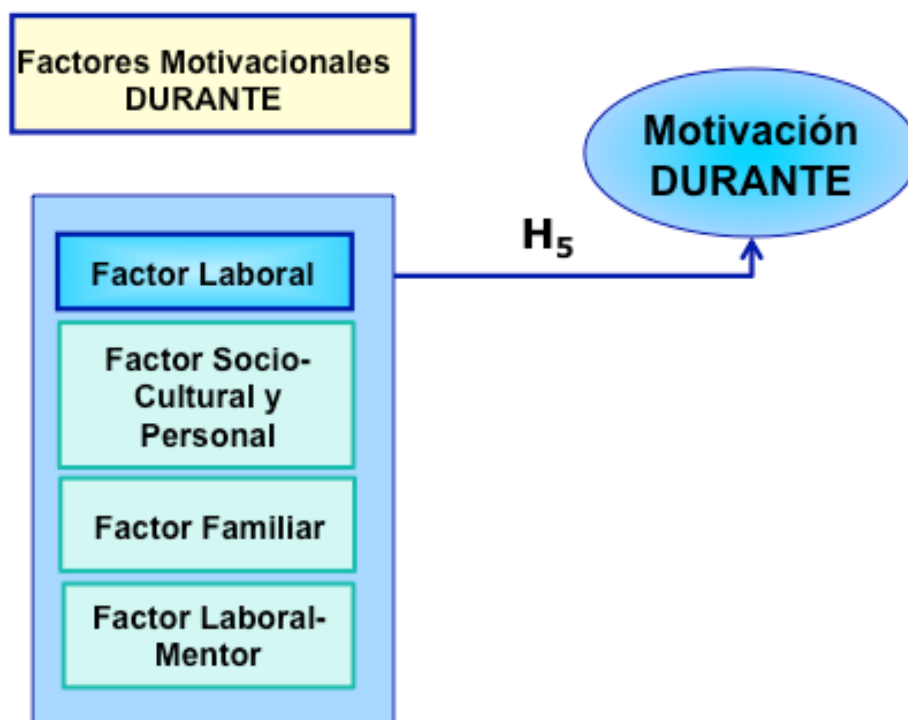


Figura 35: Influencia de los Factores Laborales en la motivación de los expatriados mexicanos durante la asignación internacional

Fuente: Elaboración propia (2014)

Por lo tanto, según autores como Poonpol, 2010; McNully y Tharenow, 2004; Doherty, Dickmann y Mills, 2011; Hippler, 2009; Firth, Chen, Kirkman y Kim, 2014; Cavanaugh, Boswell, Roehling y Boudreau, 2000; LePine, Podsakoff y LePine, 2005; Chen, Ployhart, Cooper-Thomas, Anderson y Bliese, 2011; Hausknecht, Sturman y Roberson, 2011; entre otros, consideran que los

⁴⁹ En la tabla 10, de la página 205 de este capítulo, se pueden observar con detalle los ítems y la operacionalización de estos.

Factores Laborales tienen una influencia positiva en la motivación durante la asignación internacional, lo que nos lleva a plantear la quinta hipótesis.

Por ello, después de observar la relación mostrada en la figura anterior, la hipótesis que surge es la siguiente:

Hipótesis 5: Al menos un ítem del Factor Laboral incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano durante la asignación internacional

4.5.6. Influencia de los Factores Socio-Culturales y Personales en la Motivación Durante, de los Expatriados Mexicanos

Los factores Socio-Culturales y Personales son variables determinantes para la motivación del expatriado durante su asignación internacional.

Los ítems que acompañan a los Factores Socio-Culturales y Personales⁵⁰ son:

- ✓ Comunicación
- ✓ Socialización
- ✓ Cultura / Costumbres
- ✓ Situación Económica
- ✓ Situación Social
- ✓ Expectativa Laboral

En la siguiente figura, se observa de manera visual la relación del Factor Socio-Cultural y Personal con la Motivación Durante la asignación internacional.

⁵⁰ En la tabla 10, de las páginas 205 y 206 de este capítulo, se pueden observar con detalle los ítems y la operacionalización de estos.

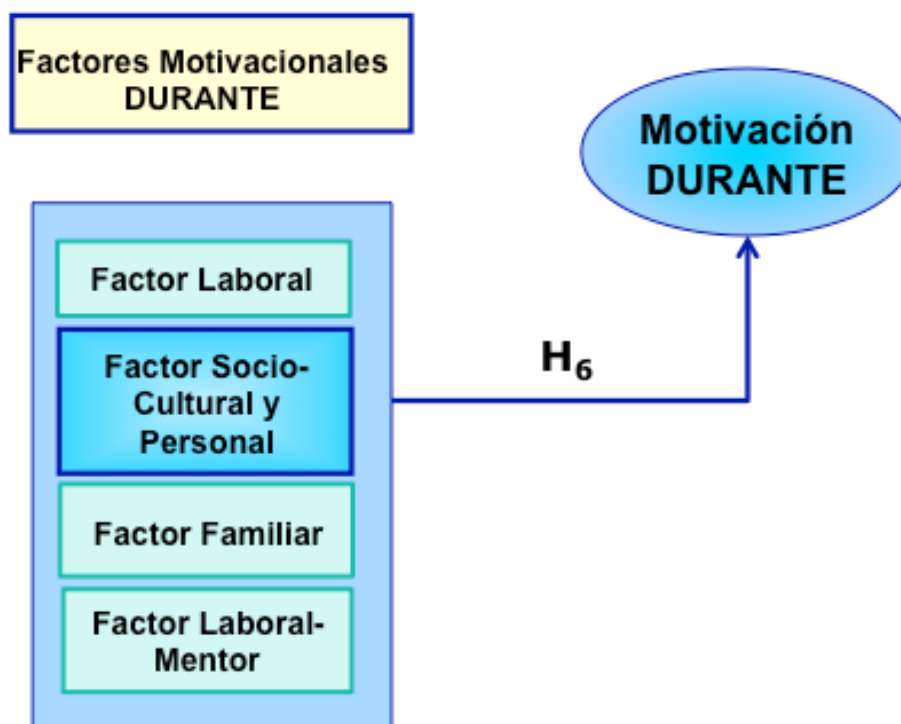


Figura 36: Influencia de los Factores Socio-Culturales y Personales en la motivación de los expatriados mexicanos durante la asignación internacional

Fuente: Elaboración propia (2014)

Por lo tanto, según autores como Ho, 2012; Thorn, 2009; Nyame-Mireko, 2012; Haines, Saba y Choquette, 2008; Dickmann, 2012; Suutari y Taka, 2004; Stahl, Miller y Tun, 2002; Hippler, 2009; Chen et al., 2010b; Earley y Ang, 2003; Gelfand, Erez y Aycan, 2007; Kanfer, Chen y Pritchard, 2008; entre otros, sostienen que los Factores Socio-Culturales y Personales tienen una influencia positiva en la motivación durante la asignación internacional, lo que nos lleva a plantear la hipótesis número seis.

Por ende, después de observar la relación mostrada en la figura anterior, la hipótesis que surge es la siguiente:

Hipótesis 6: Al menos un ítem del Factor Socio-Cultural y Personal incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano durante la asignación internacional

4.5.7. Influencia de los Factores Familiares en la Motivación Durante, de los Expatriados Mexicanos

Los Factores Familiares son variables que tienen una gran influencia para la motivación del expatriado durante su asignación internacional.

Los ítems que comprenden el Factor Familiar⁵¹ son:

- ✓ Apoyo Familiar
- ✓ Idioma

Hay muchos autores que consideran que este es uno de los factores más importantes y críticos en la motivación y ajuste del expatriado, ya que si la familia del expatriado no está contenta, ésta tiene mucha influencia en el estado de ánimo, y por lo tanto, en el desempeño del expatriado (Ho, 2012; Poonpol, 2010; Clegg y Gray, 2002; McCaughey y Brunning, 2005; Doherty, Dickmann y Mills, 2011; Stahl y Cerdin, 2004; Dickmann, Doherty, Mills y Brewster, 2008; Sparrow et al., 2004; Shoep y Forstenlechner, 2010; Howe-Walsh y Schyns, 2010; Ackers, 2005; entre otros).

En la siguiente figura, se observa de manera visual la relación del Factor Familiar con la Motivación Durante la asignación internacional.

⁵¹ En la tabla 10, de la página 206 de este capítulo, se pueden observar con detalle los ítems y la operacionalización de estos.

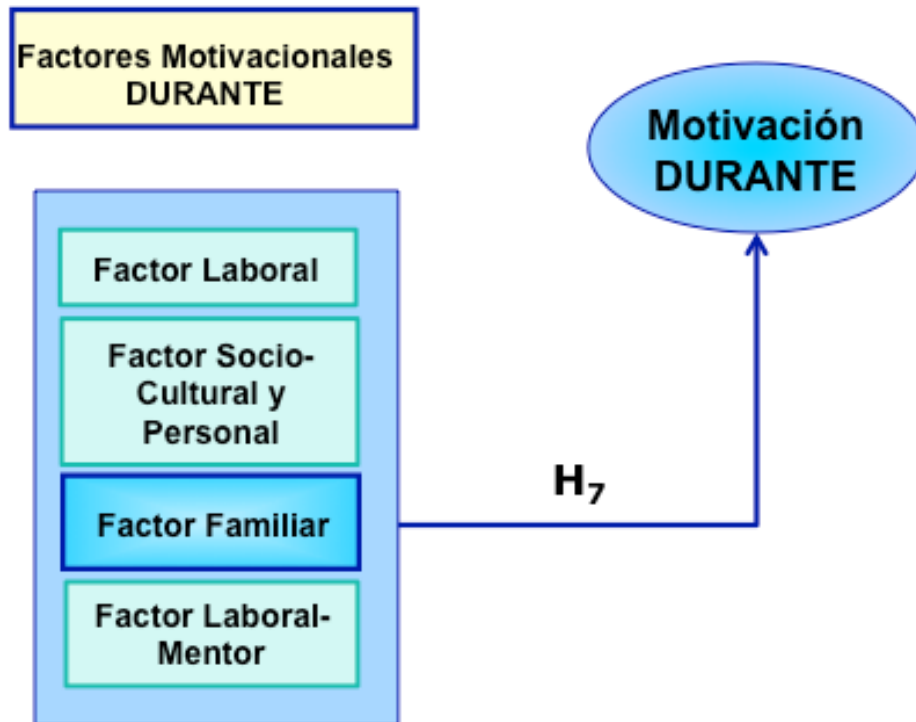


Figura 37: Influencia de los Factores Familiares en la motivación de los expatriados mexicanos durante la asignación internacional
Fuente: Elaboración propia (2014)

Por lo tanto, después de observar la relación mostrada en la figura anterior, la hipótesis que surge es la siguiente:

Hipótesis 7: Al menos un ítem del Factor Familiar incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano durante la asignación internacional

4.5.8. Influencia de los Factores Laborales-Mentor en la Motivación Durante, de los Expatriados Mexicanos

Los factores Laborales-Mentor pueden ser un aspecto motivacional ya que, la asignación del tutor o mentor al expatriado por parte de la organización, le

puede ayudar a éste a que se ajuste de manera más adecuada en el país destino y, por lo tanto, tenga un mejor desempeño.

El ítem que comprende el Factor Laboral-Mentor⁵² es:

- ✓ Tutor

En la siguiente figura, se observa de manera visual la relación del Factor Laboral-Mentor con la Motivación Durante la asignación internacional.

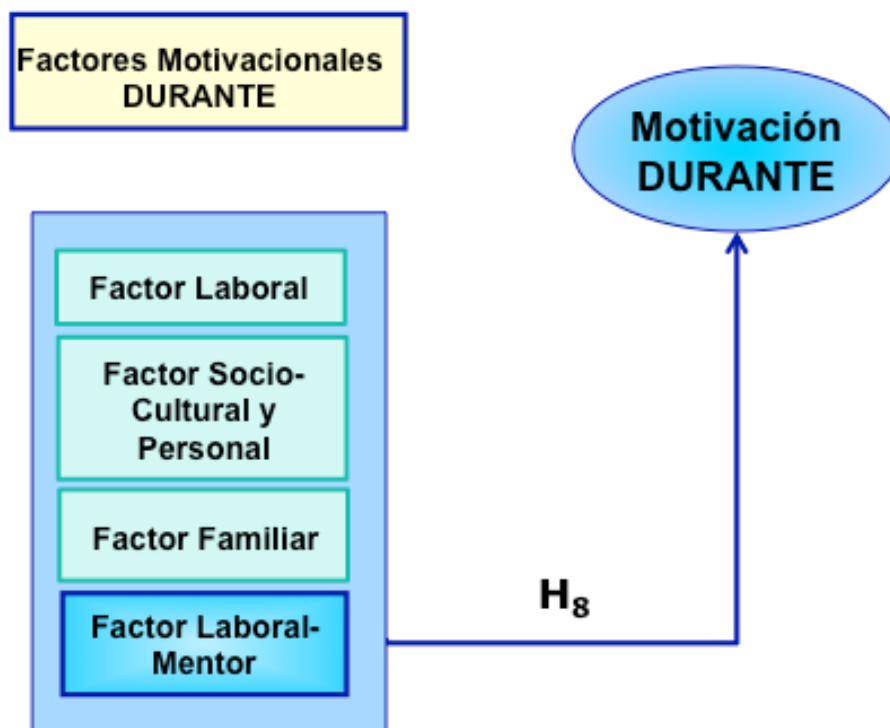


Figura 38: Influencia de los Factores Laborales-Mentor en la motivación de los expatriados mexicanos durante la asignación internacional

Fuente: Elaboración propia (2014)

Según autores como Haines, Saba y Choquette, 2008; Dickmann, 2012; Poonpol, 2010; Carraher, Sullivan y Crocitto, 2008; Mezias y Scandura, 2005; McCaughey y Bruning, 2005; Kraimer et al., 2001; Mayrhofer y Scullion, 2002; entre otros, opinan que el asignar un Mentor puede ser benéfico para la

⁵² En la tabla 10, de la página 206 de este capítulo, se pueden observar con detalle el ítem y la operacionalización de éste.

motivación durante la asignación internacional, por lo que llegamos a la octava hipótesis.

Por ello, después de observar la relación mostrada en la figura anterior, la hipótesis que surge es la siguiente:

Hipótesis 8: Al menos un ítem del Factor Laboral-Mentor incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano durante la asignación internacional

Una vez que se han establecido las hipótesis de nuestro estudio, ahora veremos cómo éstas se relacionan con los objetivos de nuestra investigación.

4.6. RELACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN CON LAS HIPÓTESIS

En este apartado analizamos la relación que tienen los objetivos específicos de nuestra tesis con las hipótesis planteadas para la misma. Cabe mencionar que no todos los objetivos se abordarán con hipótesis ya que, existen algunos de ellos que se resuelven con un análisis descriptivo de las variables.

4.6.1. Relación del Objetivo Específico 1 con los descriptivos

Objetivo Específico 1:

Diseñar un instrumento de medición que permita obtener información con respecto a los factores motivacionales del expatriado, antes y durante su asignación internacional.

Descriptivos:

La literatura desarrollada sobre la motivación del expatriado permite extraer un conjunto de ítems relevantes para la medición de la motivación antes y durante la asignación internacional, cuya fiabilidad es empíricamente contrastable.

El constructo teórico de la Motivación y sus ítems se contrastará empíricamente mediante diversos procedimientos de validación y de forma más particular mediante el análisis factorial.

4.6.2. Relación del Objetivo Específico 2 con los descriptivos

Objetivo Específico 2:

Conocer el perfil del caso del expatriado mexicano.

Descriptivo:

El perfil del expatriado mexicano se conocerá revisando las variables comprendidas dentro de las Variables Generales, es decir, describiendo el Perfil Profesional y el Perfil Personal.

4.6.3. Relación del Objetivo Específico 3 con los descriptivos

Objetivo Específico 3:

Identificar dentro de las prestaciones o beneficios recogidos en la literatura internacional que las empresas ofrecen de manera regular como motivación a los expatriados, ¿cuáles aplican al caso de los mexicanos **antes** de la asignación internacional?

Descriptivo:

Las prestaciones o beneficios que ofrecen las empresas a los expatriados mexicanos se extraen de las variables o ítems incluidos en los factores laborales.

4.6.4. Relación del Objetivo Específico 4 con los descriptivos

Objetivo Específico 4:

Identificar dentro de las prestaciones o beneficios recogidos en la literatura internacional que las empresas ofrecen de manera regular como motivación a los expatriados, ¿cuáles aplican al caso de los mexicanos **durante** la asignación internacional?

Descriptivo:

Las prestaciones o beneficios que ofrecen las empresas a los expatriados mexicanos se extraen de las variables o ítems incluidos en los factores laborales.

4.6.5. Relación del Objetivo Específico 5 con las hipótesis 1, 2, 3 y 4

Objetivo Específico 5:

Identificar entre los factores e ítems motivacionales **antes** de la asignación que inciden en la motivación del expatriado, ¿cuáles aplican al caso mexicano?.

Hipótesis 1:

Al menos un ítem del **Factor Laboral** incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano **antes** de la asignación internacional.

Hipótesis 2:

Al menos un ítem del **Factor Personal** incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano **antes** de la asignación internacional.

Hipótesis 3:

Al menos un ítem del **Factor Familiar** incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano **antes** de la asignación internacional.

Hipótesis 4:

Al menos un ítem del **Factor Socio-Cultural** incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano **antes** de la asignación internacional.

4.6.6. Relación del Objetivo Específico 6 con las hipótesis 5, 6, 7 y 8

Objetivo Específico 6:

Identificar entre los factores e ítems motivacionales **durante** la asignación que inciden en la motivación del expatriado, ¿cuáles aplican al caso mexicano?.

Hipótesis 5:

Al menos un ítem del **Factor Laboral** incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano **durante** la asignación internacional.

Hipótesis 6:

Al menos un ítem del **Factor Socio-Cultural y Personal** incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano **durante** la asignación internacional.

Hipótesis 7:

Al menos un ítem del **Factor Familiar** incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano **durante** la asignación internacional.

Hipótesis 8:

Al menos un ítem del **Factor Laboral-Mentor** incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano **durante** la asignación internacional.

Ya que hemos mostrado la relación que existe entre cada objetivo de investigación con las hipótesis planteadas en nuestra tesis, ahora procederemos a presentar el resumen y las conclusiones de este capítulo.

4.7. RESUMEN Y CONCLUSIONES

En este capítulo, el cuarto de nuestra tesis comenzamos presentando las preguntas que se plantearon como inicio de nuestra investigación, ya que de éstas se derivan los objetivos de la investigación empírica -tanto el general, como los específicos-.

Posteriormente mostramos la representación visual de nuestro modelo de investigación. Además se explicó cada factor que incluye el modelo, para luego poder relacionar los objetivos de la investigación con las hipótesis planteadas. El planteamiento e integración del modelo de investigación, se realizó a partir de la revisión, análisis y establecimiento de la literatura encontrada para nuestro tema. De esta manera, se pudo identificar de forma definitiva los factores que serían incluidos en dicho modelo de investigación.

Además, se mostró una representación visual de la relación que tienen las hipótesis planteadas para esta tesis, con los objetivos específicos de la investigación. Y esta representación es un resumen de la relación de la parte teórica y la parte empírica de esta tesis.

Finalmente, el modelo de investigación ayudó a analizar los factores involucrados en los objetivos de nuestra investigación, de tal forma, que se

podieron establecer las hipótesis que se probarán en el siguiente capítulo de esta tesis.

TERCERA PARTE

Investigación Empírica

Capítulo 5:

ANÁLISIS EMPÍRICO

Contenido:

- 5.1. Introducción*
- 5.2. Actividades de investigación*
- 5.3. Hipótesis de Investigación con su
Prueba Estadística a utilizar*
- 5.4. Comprobación de Hipótesis relacionadas con los Factores
Motivacionales Antes y Durante la Asignación Internacional*
- 5.5. Análisis Adicionales: Perfil del expatriado Mexicano*
- 5.6. Análisis Adicionales: Apoyo por parte de la Empresa*
- 5.7. Resumen y Conclusiones*

5.1. INTRODUCCIÓN

En el capítulo anterior, se abordó el modelo de investigación de este estudio y cómo se relaciona con las hipótesis planteadas. En este capítulo se pretende describir las actividades de investigación realizadas para abordar los objetivos específicos de la investigación. En primer lugar, se definirá la población a analizar, el tipo de muestra a utilizar y el tamaño de ésta. Por otro lado, se presentará el instrumento de medición más conveniente en este estudio, se explicarán las actividades concernientes para la selección, diseño, estructuración, construcción y validación del mismo. Por último, se mostrará el análisis estadístico que se realizó a partir de los datos recolectados por medio del instrumento de medición.

5.2. ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN

En este apartado, abordaremos el tipo de investigación de nuestro estudio, la población de la que partimos, la selección de la muestra y el tamaño de la misma. Posteriormente, se revisará lo concerniente al instrumento de medición: la selección y construcción de éste. También se explicará cómo se hizo el trabajo de campo y el análisis estadístico de la investigación.

5.2.1. Tipo de investigación

Este estudio se concentra principalmente en conocer por un lado el perfil del expatriado mexicano y, por otro, en determinar los factores motivacionales que más influyen en el empleado, tanto antes como durante la asignación internacional.

Para ubicar nuestro tipo de investigación, nos basamos en los criterios sobre las investigaciones sociales que propone Sierra Bravo (2005). En la siguiente tabla, se muestran los criterios de nuestro estudio:

CRITERIO DE INVESTIGACIÓN	TIPO DE CRITERIO
Finalidad	Básica
Alcance temporal	Seccional
Profundidad	Descriptiva, Explicativa y Exploratoria
Amplitud	Microsociológica
Fuentes	Primarias
Carácter	Cuantitativas
Naturaleza	Empírica y a través de encuestas
Marco	De campo

Tabla 11: Criterios de nuestra investigación.

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Sierra Bravo (2005)

De acuerdo a Sierra Bravo (2005), los tipos de investigación social son distintos según se determine. Para poder entender la tabla anterior, haremos una descripción de cada uno de los criterios y el por qué se eligió cada uno de ellos.

Según su finalidad, la investigación se puede dividir en básica y aplicada. En nuestra investigación, la finalidad es básica ya que se busca conocer y comprender de una mejor manera los fenómenos sociales, de tal forma que, permita explicar su funcionamiento.

De acuerdo al alcance temporal, una investigación puede ser dividida en seccional y longitudinal. Nuestra investigación es seccional ya que se refiere a un tiempo único o específico, es decir, se hace un corte perpendicular en una situación en un tiempo determinado y se estudia a partir de ahí.

El tercer criterio es la profundidad, la cual se puede dividir en una investigación descriptiva, explicativa y exploratoria. En esta investigación se hacen las tres,

en diferentes puntos del análisis. Por un lado, las primeras son las que tienen como objetivo la medición precisa de una o más variables dependientes, en una población o una muestra de la población. Las explicativas son aquellas que no sólo intentan medir variables, sino estudiar las relaciones de influencia entre ellas, para conocer la estructura y los posibles factores que intervienen en los factores sociales, así como su dinámica.

Según su amplitud, una investigación puede ser microsociológicas y macrosociológicas. Las investigaciones microsociológicas, como la nuestra, son las que hacen referencia al estudio de variables y sus relaciones en grupos pequeños y medianos.

Las fuentes de investigación se pueden basar en fuentes primarias o secundarias. Nuestra investigación utiliza fuentes primarias ya que, los datos recolectados son de primera mano, es decir, son recogidos específicamente para la investigación y por aquellos que la realizan.

El carácter puede ser dividido en cuantitativo y cualitativo. En nuestro estudio se enfoca en el carácter cuantitativo ya que, centra de manera especial la investigación en aspectos objetivos y susceptibles de cuantificación, aunque no se debe dejar a un lado el intentar comprender de manera profunda los fenómenos que se estudian.

De acuerdo a la naturaleza, la investigación puede ser: empírica, experimental, documental, encuestas y trabajos doctrinales o filosóficos. De manera particular, nosotros utilizamos las encuestas con naturaleza empírica ya que los datos que se utilizan proceden de manifestaciones verbales o escritas de los sujetos observados.

Según el marco en que tienen lugar las investigaciones, éstas pueden ser sobre el terreno o de campo y las de laboratorio. Nuestra investigación se realiza bajo un marco de campo, ya que es el que tiene lugar sobre el terreno o

en el campo, en donde se realiza observando el grupo o fenómeno estudiado en su ambiente natural.

5.2.2. Población

De acuerdo a Triola (2013:4), el concepto de población es “el conjunto completo de todos los elementos (puntuaciones, personas, mediciones, etcétera) que se someten a estudio. El conjunto es completo porque incluye a todos los sujetos que se estudiarán”.

Para seleccionar una muestra a partir de la población, lo primero que se tiene que hacer es definir una unidad de análisis (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). El quiénes van a ser medidos, depende del problema a investigar y los objetivos de la investigación.

Por lo tanto, para nuestro estudio en particular, la unidad de análisis será una muestra de empleados internacionales de nacionalidad mexicana, los cuáles se encuentren actualmente expatriados en una asignación internacional.

Una vez seleccionada y definida la unidad de análisis, el siguiente paso es delimitar la población que va a ser estudiada, y sobre la cual, se pretende generalizar los resultados. La población debe situarse claramente en torno a sus características de contenido, lugar y en el tiempo (Hernández, et al., 2010).

Nuestra población comprende a todos los expatriados mexicanos que se encuentren en el extranjero, es decir, aquel directivo, ejecutivo y/o técnico especializado mexicano que es enviado por su organización a laborar en el extranjero por un periodo de 1 a 5 años.

Como primer paso, se buscó conocer la población para nuestra investigación. Consultado en diversas fuentes oficiales disponibles⁵³, no encontramos ninguna base de datos oficial que nos permitiera definir el número de empleados mexicanos en una asignación internacional.

Tal como lo menciona Garrido (1999), quizá la razón por la cual no existen fuentes oficiales que nos proporcionen una base de datos de empleados internacionales, se deba a que el fenómeno de internacionalización por parte de las empresas mexicanas es bastante reciente. Es por esta razón, que al no contar con estadísticas y fuentes oficiales sobre la población de expatriados mexicanos, no nos es posible presentar dicha información.

5.2.3. Selección de la Muestra

Según Triola (2013:4), una muestra es “un subconjunto de miembros seleccionados de una población”.

De acuerdo a Sierra Bravo (2005), las condiciones fundamentales de una muestra son cuatro: 1) que comprenden parte del universo y no la totalidad de éste; 2) que su amplitud sea estadísticamente proporcionada a la magnitud del universo; 3) si la elección de los elementos de la muestra presenta alguna anomalía, la muestra resultará viciada; 4) que sea representativa o reflejo fiel del universo, de tal modo, que reproduzca las características básicas en la investigación.

Partiendo de que no existe una fuente oficial que nos indicara la población de expatriados, lo que se hizo fue elegir un punto de partida para determinar nuestra muestra. Ese punto fue el ranking que año tras año realiza la revista *Expansión*, el cual muestra las 500 mejores empresas Mexicanas.

⁵³ Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), Gobierno del Estado de Nuevo León, Secretaría de Economía, Sistema Empresarial Mexicano, entre otras.



Fuente: Revista Expansión (2009)

El ranking de Expansión es uno de los rankings más consultados por los negocios en el país ya que muestra la guía y base de datos más detallada de las compañías públicas y privadas de México, cuyas ventas totales equivalen al 73% del PIB nacional.

El Distrito Federal, el Estado de México, Nuevo León, Jalisco, Sinaloa, Querétaro, San Luis Potosí y Yucatán son las entidades en las que están asentadas la mayoría de las grandes empresas del país.⁵⁴

Fueron siete los estados en los que ninguna empresa logró colocarse dentro del listado del año 2009. Dichos estados son: Chiapas, Guerrero, Nayarit, Oaxaca, Tabasco, Tlaxcala y Zacatecas.

Una vez que obtuvimos la lista de las 500 empresas mexicanas de Expansión, nos dimos a la tarea de contactar al departamento de Recursos Humanos de cada una de ellas, con el fin de que nos proporcionaran el número de expatriados mexicanos actuales en el extranjero y el contacto (correo electrónico, teléfono o cualquier otro medio) para la aplicación del cuestionario. Cabe mencionar que, la mayoría de las empresas no nos quiso proporcionar la información del número de empleados que tenían en el extranjero, por tratarse de información confidencial, sin embargo, algunas de ellas accedieron a darnos una cuenta de correo para posteriormente, realizar el contacto.

⁵⁴ El listado del año 2009 acogió a 329 empresas del Distrito Federal, 59 empresas de Nuevo León (en contraste con 69 en el año 2008), 23 empresas del Estado de México y 19 empresas de Jalisco, por citar los estados con mayor número de empresas en el listado.

Sin embargo, como la cantidad de contactos eran insuficientes para tener una muestra confiable en nuestro estudio, se procedió a buscar otro método de muestreo.

Nuestra investigación por lo tanto, utiliza métodos de muestreo no probabilístico, ya que en nuestro estudio era realmente difícil, por no decir imposible proceder a una selección aleatoria de las unidades de muestreo, ya que partimos que nuestro estudio tiene una población desconocida.

El muestreo de avalancha o “bola de nieve”⁵⁵ es una técnica de muestreo no probabilístico el cual parte de un elemento que conducirá a otro dentro de la misma población, para así lograr determinar un criterio que apunten hacia la definición de una muestra representativa en dicha población (Patton, 1990; Bush, 2004; Burns y Bush, 2010). El muestreo utiliza recomendaciones para encontrar personas con el rango específico de habilidades que se ha determinado que son útiles, con respecto a los objetivos de la investigación (DSPI, 2005). Este tipo de muestreo es más práctico y eficiente en cuanto al coste además que, gracias a la presentación que hace el sujeto que ya hemos incluido en la investigación, resulta más fácil establecer una relación de confianza con los nuevos y que estos nos permitan acceder a ellos. Por otra parte, algo muy importante en este tipo de muestreo es que nos permite llegar a personas difíciles de acceder y, ya que no contamos con una base de datos de los expatriados mexicanos, este tipo de muestreo se nos hizo conveniente. Y a pesar que en inicio no cumple con los principios de muestreo, el uso de la estrategia de muestreo en cadena da acceso a grupos vulnerables y socialmente difíciles de acceder.

Por lo tanto, como menciona d’Astous, Sanabria y Pierre (2003), es útil recurrir a personas como fuente de identificación de unidades de muestreo adicionales. Por lo tanto, se contactó inicialmente a un grupo de expatriados en particular y ellos mismos fueron dando referencias de otros expatriados para la aplicación

⁵⁵ En inglés es conocido por el término “Snowball”

del instrumento. En ocasiones es necesario volver a empezar el proceso con nuevas personas cuando se agota una red de conocidos, como fue en nuestro caso.

El sociólogo Goodman (1961) en su investigación sobre el muestreo de bola de nieve, establece seis pasos para la recolección de datos por medio de este tipo de muestreo:

1. Proyectar el programa que se desea alcanzar
2. Acercarse a sujetos y preguntar sobre contactos
3. Establecer comunicación con el contacto e invitarlo a participar
4. Diferentes grupos empiezan a descubrirse, los cuales pueden ser incluidos en la población
5. Continuar con el muestreo y conseguir más contactos
6. Asegurar una diversidad de contactos mediante la ampliación del perfil de las personas implicadas

Así pues, se fueron realizando los cuestionarios, y en el proceso, algunos de esos expatriados nos proporcionaban el contacto de otros expatriados (Atkinson y Flint, 2001), de tal forma, que aprovechamos el muestreo de avalancha o en cadena no discriminatorio exponencial, como se muestra en la siguiente figura:

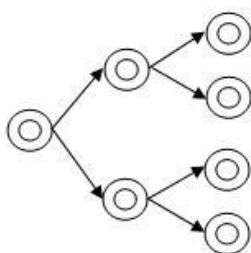


Figura 39: Muestreo de bola de nieve no discriminatorio exponencial.

Fuente: Extraído de <https://explorable.com/es/muestreo-de-bola-de-nieve> (2009)

Existen como en todos los métodos, ventajas y desventajas en el muestreo de bola de nieve, como lo podemos ver en la tabla siguiente:

Ventajas	Desventajas
Permite encontrar partes raras de la población (poblaciones específicas y escondidas).	Se pierde el control sobre el método de muestreo.
Es un método simple y barato.	No se puede garantizar la veracidad de los sujetos estudiados, por lo que la población puede estar sesgada.
Se requiere poca planeación.	Puede llegar a ser muy limitado ya que existe dificultad al conocer el tamaño de la muestra.

Tabla 12: Ventajas y Desventajas del método de bola de nieve.

Fuente: Elaboración propia a partir de Kurant, Markopoulou y Thiran (2010).

5.2.4. Tamaño de la Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra de nuestra investigación empírica, Sierra Bravo (2005:226) indica que el tamaño de la muestra “ha de constar de un número suficiente de elementos, elegidos al azar, tal que proporcione una seguridad estadística de que los resultados que se obtengan de ella, puedan, dentro de los límites estimados, representar realmente al universo”.

Hernández et al. (2010), señalan el teorema de límite central el cual establece que una muestra de más de cien casos será una muestra con una distribución normal en sus características, lo cual sirve para hacer estadística inferencial, es decir, generalizar la muestra al universo. Y como nosotros pretendemos que nuestra muestra sea una generalización del universo, debíamos de tener al menos 100 unidades muestrales.

La fórmula para determinar un tamaño de muestra para poblaciones infinitas es:

$$n = \frac{Z^2 pq}{e^2}$$

Para poder entender la fórmula, explicamos los símbolos de la misma:

La **Z** es igual al nivel de confianza. Un nivel de confianza del 95% (también se puede expresar así $\alpha = .05$) corresponde a $z = 1.96$ sigmas o errores típicos.

La **pq** es la varianza de la población. Como esta varianza la desconocemos, ponemos la varianza mayor posible porque a mayor varianza hará falta una muestra mayor. La **p** es la proporción de respuestas en una categoría y la **q** es la proporción de respuestas en la otra categoría. Generalmente el suponer que $p = q$ quiere decir que al elegir la muestra nos ponemos en el supuesto de que en la población hay la máxima diversidad posible, es decir, que un 50% de la población va a decir que sí y el otro 50% va a decir que no, por lo tanto, con respecto a la varianza de población, no se corre el riesgo de quedarnos cortos en el número de sujetos. Este valor de pq es válido aun cuando las preguntas no sean dicotómicas.

Por último, el error muestral se representa con la letra **e** y representa el margen de error que estamos dispuestos a aceptar.

Por lo tanto, volviendo a la fórmula para calcular la muestra en una población infinita, tomando como base un 95% de confianza⁵⁶ y un error⁵⁷ del 5.7% se calculó el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 pq}{e^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (.5)(.5)}{(0.057)^2} = 295.59 = 296$$

El tamaño mínimo de muestra necesaria para esta investigación es de 296. Debido a que las unidades de análisis de esta investigación no eran elementos

⁵⁶ El nivel de confianza o riesgo, es el nivel en el que deseamos y establecemos que en otras muestras semejantes los resultados sean los mismos o muy parecidos. También se denomina grado o nivel de seguridad. Se representa en la fórmula con un valor de zeta (Morales, 2012).

⁵⁷ Morales (2012) establece que el error de muestreo es el margen de error que estamos dispuestos a aceptar. Será necesario una muestra mayor si queremos que el margen de error o de oscilación de muestra a muestra sea muy pequeño.

sencillos de encontrar, suponemos que un margen de error del 5.7% es adecuado para este análisis.

Finalmente, con lo anterior, logramos reunir una muestra no probabilística de 303 expatriados mexicanos -actualmente en una asignación internacional- para nuestro estudio exploratorio.

5.2.5. Instrumento de Medición

Ya que se analizó lo referente a la población infinita que tenemos en esta investigación, se procedió a seleccionar la muestra y se determinó el tamaño de la misma, ahora podemos abordar lo referente al instrumento de medición que se utilizó en esta investigación.

Según Hernández et al (2010), medir es parte de nuestras vidas. Medir significa asignar números, símbolos o valores a las propiedades de objetos o eventos de acuerdo con reglas; sin embargo, este término se aplica más para las ciencias físicas. En las ciencias sociales, se utiliza el término medición que Hernández et al. (2010) lo definen como “el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos”. Los registros del instrumento de medición representan valores visibles de conceptos abstractos.

Un instrumento de medición adecuado es aquel que puede registrar los datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que la persona que investiga tiene en mente, es decir, cuando se captura verdaderamente la realidad que se desea capturar.

Por lo tanto, era necesario seleccionar el instrumento de medición para nuestra investigación.

5.2.5.1. Selección del Instrumento de Medición

Una vez que se revisó la literatura para construir el marco teórico de nuestra investigación, se seleccionó el cuestionario⁵⁸ como el instrumento de medición idóneo para nuestro estudio. El cuestionario como instrumento de medición era el más adecuado para recoger los datos necesarios para llegar a los objetivos planteados y para poder probar las hipótesis de esta investigación.

5.2.5.2. Construcción del Instrumento de Medición

Después de que se seleccionó el cuestionario como el instrumento de medición a utilizar en nuestra investigación, resultaba primordial que fuera congruente con el planteamiento del problema e hipótesis. Por lo tanto, la construcción adecuada del instrumento implicaba una tarea compleja y detallada.

Para explicar cómo se realizó la construcción de nuestro instrumento, nos basaremos en algunas de las etapas que utilizó Manrique (2009:308), las cuales se muestran en la siguiente figura:

⁵⁸ Hernández et al. (2010) sostienen que el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario, el cual consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.

Etapas a seguir en la Construcción y Validación del Cuestionario



Figura 40: Etapas a seguir en la Construcción y Validación del Cuestionario
Fuente: Adaptado de Manrique (2009:308).

5.2.5.2.1. Etapa 1: Revisión de la literatura

El primer paso para una adecuada construcción del instrumento de medición es la revisión de la literatura. Dicha revisión de literatura es algo muy importante y valioso ya que, ayuda a conocer lo que se ha hecho anteriormente relacionado con nuestro tema de investigación. Encontramos diversos artículos y trabajos que muestran los diversos elementos que influyen en la motivación del expatriado ya sea antes y/o durante la asignación internacional.

A continuación, se presenta una tabla donde se muestran los factores o variables motivacionales para el expatriado obtenidos de la revisión de la literatura y de los diversos cuestionarios de motivación de expatriados revisados:

Motivadores del expatriado	
Autor(es)	Factores Motivacionales
Nyame-Mireku (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Progreso laboral • Crecimiento laboral • Reconocimiento • Relaciones interpersonales • Condiciones laborales: salario, seguridad del puesto, estatus • Mejora en la vida personal
Haines, Saba y Choquette (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de cónyuge • Presencia de hijos • Edad del expatriado • Experiencia internacional previa • Idioma • Selección del expatriado • Coaching y entrenamiento • Prácticas de apoyo • Comunicación con locales • Adaptación socio-cultural
Dickmann (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Carrera y desarrollo profesional • Paquete de expatriación • Paquete de repatriación • Intereses individuales • Experiencia y retos personales • Familia y cónyuge • Disponibilidad de movilidad de la familia • Movilidad internacional • Influencia de la cultura anfitriona • Seguridad personal • Compatibilidad con el lenguaje • Estabilidad política
Poonpol (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Paquete de beneficios: salario, calidad de alojamiento, pago de educación de los hijos y los bonos • Desarrollo de Carrera • Obtención de nuevas experiencias • Mentor o tutor en el país origen y en el destino • Ajuste de cónyuge e hijos
Clegg y Gray (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Progreso en la Carrera laboral • Paquete de beneficios: salario, calidad de alojamiento, pago de educación de los hijos y los bonos, carro y chofer, ayuda doméstica, entre otros. • Cambio en el estilo de vida • Desarrollo profesional • Seguridad personal • Duración de la asignación • Calidad en el acomodo • Facilidades educativas para los hijos • Viajes regulares • Shock cultural • Falta de oportunidades laborales para la esposa • Habilidades y atributos necesarios: técnicos y profesionales,

	sensibilidad cultural, madurez para afrontar desafíos, experiencia exitosa, manejo de la incertidumbre, conocimiento laboral del medio-ambiente local e idioma (habilidades culturales).
Carraher, Sullivan y Crocitto (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un mentor o tutor
Mezias y Scandura (2005)	<ul style="list-style-type: none"> • Mentor que ayude en la socialización del nuevo expatriado
McCaughey y Brunning (2005)	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuste del cónyuge e hijos en la experiencia internacional
Chang, Gong y Peng (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con habilidades para un buen desempeño • Recursos para un buen desempeño
Zoe Ju-Yu Ho (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Probar cosas nuevas, ampliar horizontes • Ajuste socio-cultural • Conocimiento del idioma • Gobierno y Sistema político acorde al de ellos • Apoyo de la familia • Contar con habilidades necesarias para un buen desempeño
Doherty, Dickmann y Mills (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir capital Carrera • Balance entre la vida familiar y laboral • Impacto en la carrera • Potencial para desarrollar habilidades • Reto profesional de trabajar en el extranjero • Para ver el mundo • Confianza en su habilidad para trabajar/vivir en el extranjero • El trabajo que le ofrecieron • Tener las habilidades del trabajo • Deseo de aventura • Deseo de vivir en el país destino • Impacto financiero personal • Habilidad de adaptación • Mejorar las habilidades de lenguaje • Cultura del país destino • Experiencias internacionales previas exitosas • Disposición de la familia (cónyuge e hijos) para moverse • Mantener redes personales • Mantener redes laborales en el país origen • Mayor oportunidad laboral • Prestigio • Seguridad personal • Preparación previa a la asignación • Reputación buena del país destino • Mejores oportunidades familiares • Por salud
Inkson y Arthur (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de capital carrera
Eby, Butts y Lockwood	<ul style="list-style-type: none"> • Agregar valor a la Carrera individual

(2003)	
Miller y Cheng (1978)	<ul style="list-style-type: none"> • Ambición laboral y de carrera
Brett y Stroh (1995)	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo laboral
Suutari y Taka (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de carrera
Stahl, Miller y Tung (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad de desarrollo profesional
Stahl y Cerdin (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad de desarrollo profesional • Mejora en la Carrera laboral • Cuestiones monetarias • Aprendizaje y desarrollo • Nuevas experiencias personales y profesionales • Posibles promociones futuras • Consideraciones familiares • Compromiso del cónyuge
Yan, Hu y Hall (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades de carrera
Harvey (1995)	<ul style="list-style-type: none"> • Deseo de ambos esposos para moverse
Linehan y Walsh (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Carreras duales
Dickmann, Doherty, Mills y Brewster (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Puesto o posición laboral • Disponibilidad del cónyuge de mudarse • Desarrollo de habilidades • Progreso en la Carrera • Necesidades educativas de los hijos • Reto profesional • Impacto financiero personal • Seguridad • Duración de la asignación • Deseo de vivir fuera • Balance entre la vida laboral y personal • Estándares de vida en el país destino • Paquete de repatriación • Adaptabilidad intercultural en el país destino • Asignaciones exitosas previas • Percepción de riesgo en la carrera • Nivel personal de salud • Cultura del país destino • Compatibilidad en el idioma • Interrupción de la carrera del cónyuge • Mantener redes laborales en el país origen • Preparación antes de la asignación • Distancia del hogar
Yurkiewicz y Rosen (1995)	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos económicos • Incentivos relacionados al trabajo • Incentivos relacionados a la locación

	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos relacionados a la familia
Harvey (1985) (1995)	<ul style="list-style-type: none"> • Factores familiares
Sparrow et al. (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición del cónyuge e hijos a irse • Necesidades educativas de los hijos
Baruch (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Deseo personal de ser expatriado • Balance entre la vida y carrera
Hippler (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Perspectiva y desarrollo de la carrera • Incremento de salario y compensaciones • Ampliar horizontes • Trabajo interesante • Interés por el país • Éxito internacional previo • Deseo de nuevas experiencias • Consideraciones familiares • Clima • País destino • Viajes regulares • Perspectiva del futuro • Idioma
Gonzalez y Negandhi (1967)	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad de crecimiento y reconocimiento • Deseo de viajar y vivir en otro lugar • Deseo de una carrera internacional • Compensación económica
Kammel y Teichelmann (1994)	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestiones financieras • Mejora de carrera • Nuevos retos e ir a otros países • Problemas privados
Chen, Kirkman, Kim, Farh y Tangirala (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Asuntos interculturales • Motivación socio-cultural
Earley y Ang (2003) Ang et al. (2007) Gelfand, Erez y Aycan (2007) Kanfer, Chen y Pritchard (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Factores socio-culturales
Schoepp y Forstenlechner (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuste familiar • Oportunidades laborales del cónyuge • Educación de los hijos
Howe-Walsh y Schyns (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo laboral • Cuestiones familiares • Adaptación cultural y social

<p>Suutari y Burch (2001)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en el lugar de trabajo • Apoyo en la llegada y recepción • Apoyo en el alojamiento • Apoyo en compras y bancos • Apoyo con el transporte • Apoyo con las leyes y reglas locales • Sistema de salud • Escuelas y guarderías • Apoyo para el tiempo libre • Actividades sociales y familiares • Contar con redes sociales (formales o informales)
<p>Shaffer y Harrison (1998) Richardson y Zikic (2007)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestiones laborales • Cuestiones familiares • Condiciones de vida • Adaptación cultural
<p>Baruch, Steele y Quantrill (2002)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda en trámites aduanales • Ayuda en pago de impuestos • Alojamiento
<p>Kupka, Everett, Atkins, Mertesacker, Walters, Walters, Graf, Hill, Dodd y Bolten (2009)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación adecuada • Comunicación intercultural • Relaciones internacionales con nacionales • Comunicación intercultural • Entrenamiento intercultural
<p>Bolten (2001) Gertsen (1990) Hammer et al. (1996) Imahori y Lanigan (1989) Martin (1993) Spitzberg (2000) Wiseman (2002) Black y Mendenhall (1989) Gudykunst (2005)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación intercultural
<p>Caligiuri (2000a, 2000b)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interculturales con nacionales y con compañeros internacionales
<p>De Cieri y Dowling (2006) Johnson y Cullen (2002)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación intercultural • Relaciones interculturales

<p align="center">Tung (2002)</p>	
<p>Bennet, Aston y Colquhoun (2000) Black y Mendenhall (1990) Black, Mendenhall y Oddou (1991) Black y Gregersen (2000) Bolten (2001) Brewster y Pickard (1994) Brislin (1989) Earley (1987) Kühlmann (2001) Mendenhall (2001) Mendenhall y Oddou (1986) Mendenhall y Stahl (2000) Ronen (1989) Scullion y Brewster (2001) Selmer (1995) Tung (1981, 1982, 1987, 1988, 1998)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento intercultural
<p align="center">Thorn (2009)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo laboral y de Carrera • Factores culturales • Oportunidades para viajar • Cuestiones económicas • Oportunidad de relaciones • Aventura • Nuevos retos laborales • Disposición del cónyuge • Mejorar el nivel de vida • Mejor clima • Balance de vida laboral • Mejora de la vida social • Idioma

	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad laboral • Mejor transporte público • Mejor sistema de salud • Mejor educación para los hijos • País más seguro • Oportunidades culturales
Raghuram (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios financieros
Ackers (2005b)	<ul style="list-style-type: none"> • Factores de la carrera • Factores familiares • Factores personales
Jackson et al. (2005)	<ul style="list-style-type: none"> • Motivos económicos • Motivos de carrera • Motivos familiares • Motivos de estilo de vida • Motivos de cultura • Oportunidades para viajar • Medio ambiente político
Niehoff y Maciocha (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Salario e incentivos • Sentido de logro
Van Tubergen et al. (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura del país destino • Relaciones familiares
Bonache y Zárraga-Oberty (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción laboral • Incentivos • Aumento de sueldo • Desarrollo personal y profesional
McCaughey y Bruning (2005)	<ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento cultural • Dominio del idioma • Crecimiento personal y profesional • Trabajo interesante • Compromiso organizacional hacia el empleado • Buena comunicación laboral • Balance entre familia y trabajo • Trabajo para el cónyuge • Apoyo de la compañía al expatriado • Planeación y desarrollo de carrera • Capacitación antes, durante y después de la asignación • Involucramiento del cónyuge y familia • Capacitación para la familia • Tutor o mentor • Empleo para el cónyuge/Asesoramiento laboral • Planeación de la repatriación
Ryan et al. (1996) Sector (1997) Runzheimer	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento personal y profesional • Trabajo interesante • Compromiso organizacional hacia el empleado • Buena comunicación laboral • Balance entre familia y trabajo

<p align="center"> (1998) Abraham (1999) Linehan y Walsh (1999) (2001) Johnson (2000) Hom y Kinicki (2001) Trevor (2001) Harvard Business Essentials (2002) </p>	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo para el cónyuge
<p align="center"> Harvey (1997) Kraimer et al. (2001) Culpan y Wright (2002) </p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de la compañía al expatriado
<p align="center"> Mauer y Rafuse (2001) Grant-Vallone y Ensher (2001) Rushing y Kleiner (2003) </p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en el conocimiento, habilidades y competencias del empleado
<p align="center"> Volard, et al. (1988) Tung (1998) Kraimer, et al. (2001) Mayrhofer y Scullion (2002) </p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en idioma • Capacitación en aculturación • Capacitación en políticas organizacionales • Capacitación en habilidades técnicas • Capacitación en habilidades de adaptación al país
<p align="center"> Lachnit y Solomon (2002) Rushing y Kleiner (2003) Global Relocation Services (2004) </p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación del cónyuge e hijos
<p align="center"> Linehan y Walsh (1999) Shafer y Harrison (2001) Culpan y Wright </p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento y capacitación para el cónyuge e hijos

(2002) Takeuchi, et al. (2002)	
Kraimer et al. (2001) Mayrhofer y Scullion (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Tutor o mentor
Selmer y Leung (2003) Culpan y Wright (2001) Harvey (1997) Yavas y Bodur (1999) Selmer y Leung (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Empleo o asesoramiento laboral para el cónyuge
Froese (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia internacional • Condiciones laborales: salario y ambiente de trabajo • Incentivos financieros • Lazos familiares • Dominio del idioma • Vivienda • Cuestiones alimenticias • Asuntos del medio ambiente • Sistema de salud • Relaciones con personas del país destino • Vida social con otros expatriados o con extranjeros • Experiencia internacional previa
Richardson y McKenna (2003) Richardson (2006) Richardson y Mallon (2005)	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestiones familiares • Factores económicos • Factores laborales
Inkson et al. (1997)	<ul style="list-style-type: none"> • Factores familiares
Pinto, Cabral-Cardoso y Werther (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje y oportunidades de desarrollo • Factores socio-culturales: clima, tráfico, etnia, pobreza, seguridad y estilo de vida • Oportunidad laboral • Cuestiones financieras • Razones personales • Lugar de expatriación • Idioma del país destino • Logros profesionales • Formación antes de la asignación • Interacciones con los locales

	<ul style="list-style-type: none">• Planeación de la repatriación
Lett y Smith (2009)	<ul style="list-style-type: none">• Cuestiones sociales• Cuestiones familiares• Cuestiones financieras
Jokinen, Brewster y Suutari (2008)	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo laboral y de Carrera• Desarrollo individual

Tabla 13: Motivadores del Expatriado.

Fuente: Elaboración propia (2014).

5.2.5.2.2. Etapa 2: Diseño del cuestionario

Después de la revisión de la literatura, de diversos cuestionarios relacionados con el tema, de revisar los componentes de nuestro modelo de investigación y los objetivos de nuestra tesis, procedimos a diseñar las preguntas del cuestionario quedando agrupadas en varias secciones⁵⁹. En la sección 1 se pedían datos generales de la empresa para la que trabaja el expatriado. En la sección 2 se hicieron preguntas para conocer el perfil profesional del candidato. En la sección 3 se buscaba conocer el perfil personal del candidato. En la sección 4 se buscó conocer la motivación, así como los factores motivacionales del expatriado antes de la asignación internacional. Y por último, en la sección 5 se pretendió conocer la motivación y factores motivacionales del expatriado durante la asignación internacional.

La estructura del cuestionario antes de realizar la prueba piloto es la que se muestra en la siguiente tabla. (Ver cuestionario inicial en el anexo 1, página 437).

⁵⁹ El diseño del cuestionario inicial se encuentra en el anexo 1, en la página 437.

Bloque de preguntas para el cuestionario inicial				
Variable	Pregunta del cuestionario	Ítems	Escala de medición	Comentarios
SECCIÓN 1: Datos Generales de la Empresa				
Nombre de la empresa matriz	1	1	Cualitativa	Se pide mencionar el nombre de la empresa matriz
Ciudad y país origen	2	1	Cualitativa	Se pide mencionar la ciudad y país origen de la empresa
SECCIÓN 2: Perfil Profesional del Candidato				
Antigüedad en la empresa	3	1	Cuantitativa	Se pide mencionar los meses que tienen trabajando en la empresa
Nivel y departamento Antes de la expatriación	4	2	Nominal / Razón	Para el nivel tiene 4 opciones para contestar mientras que para el departamento tiene 11 opciones
Nivel y departamento Durante la expatriación	5	2	Nominal / Razón	Para el nivel tiene 4 opciones para contestar mientras que para el departamento tiene 11 opciones
País destino	6	1	Nominal / Razón	Tiene 11 opciones para conocer en qué país se encuentra expatriado
Experiencia internacional previa	7	1	Dicotómica	Se utiliza para conocer si el expatriado tenía o no experiencia internacional previa
Expatriación con o sin familia	8	1	Dicotómica	Se utiliza para conocer si la expatriación incluye o no a la familia
Situación de la expatriación Con familia	9	1	Nominal / Razón	Tiene 4 opciones para saber si la expatriación ha sido en grupo al mismo destino, en grupo a

				diferente destino, individual o ambas
Situación de la expatriación Sin familia	10	1	Nominal / Razón	Tiene 4 opciones para saber si la expatriación ha sido en grupo al mismo destino, en grupo a diferente destino, individual o ambas
Tiempo en la asignación	11	1	Cuantitativa / Razón	Se pide la cantidad de meses que lleva en la asignación
SECCIÓN 3: Perfil Personal del Candidato				
Edad	12	1	Cuantitativa / Razón	Se pide la edad del expatriado
Género	13	1	Dicotómica	Se pide señalar si es hombre o mujer
Nacionalidad	14	1	Nominal / Razón	Se dan 5 opciones de nacionalidad. La finalidad es descartar a los que no son mexicanos
Estado Civil	15	1	Nominal / Razón	Se le dan 6 opciones para contestar
Pareja y acompañamiento de la pareja	16	1	Nominal / Razón	Se le da 3 opciones para contestar
Hijos	17	1	Dicotómica	Se pide contestar si tiene o no hijos
Edad de los hijos	18	1	Nominal / Razón	Se dan 5 opciones con rango de edades
Acompañamiento de los hijos	19	1	Nominal / Razón	Se dan 3 opciones para saber si todos o algunos hijos le acompañan o no
Nivel de estudios	20	1	Nominal / Razón	Se dan 5 opciones para contestar
Idiomas	21	6	Likert de 5 puntos	No – Muy bien
Otros idiomas	22	1	Cualitativa	Se pide especificar si habla otro idioma adicional a los proporcionados en la pregunta anterior
Valores, habilidades, actitudes y	23	10	Likert de 5 puntos	Muy bajo – Muy alto

competencias				
SECCIÓN 4: Antes de la Expatriación				
Motivo de la expatriación	24	1	Nominal / Razón	Se dan 4 opciones para contestar
Nivel de motivación Antes	25	1	Likert de 5 puntos	Nada – Totalmente alto
Beneficios laborales, familiares y socio-culturales	26	18	Dicotómica	Se pide contestar si le proporcionaron o no los beneficios
Nivel de motivación con los beneficios laborales, familiares y socio-culturales	26	18	Likert de 5 puntos	Nada – Totalmente alto
Nivel de motivación con los beneficios laborales, familiares y socio-culturales	27	13	Likert de 5 puntos	Nada – Totalmente alto
SECCIÓN 5: Durante la Expatriación				
Nivel de motivación Durante	28	5	Likert de 5 puntos	Nada – Totalmente alto
Tiempo de adaptación	29	1	Nominal / Razón	Se dan 6 opciones para contestar
Nivel de motivación con beneficios laborales	30	5	Likert de 5 puntos	Nada – Totalmente alto
Nivel de motivación con beneficios laborales, familiares y socio-culturales	31	20	Likert de 5 puntos	Nada – Totalmente alto
Mentor / Tutor	32	1	Dicotómica	Se pide contestar si la empresa le asignó o no un mentor/tutor
Ubicación del mentor/tutor	33	2	Nominal / Razón	Se pide contestar si se le asignó antes y/o durante la expatriación, y en dónde estaba

				ubicado
Nivel de motivación con el mentor con respecto a beneficios laborales, familiares y socio-culturales	34	5	Dicotómica	Se pide contestar si el mentor les proporcionó o no los beneficios
Nivel de motivación con el mentor con respecto a beneficios laborales, familiares y socio-culturales	34	5	Likert de 5 puntos	Nada – Totalmente alto
Nivel de motivación con beneficios laborales, familiares y socioculturales	35	19	Dicotómica	Se pide contestar si les proporcionaron o no los beneficios
Nivel de motivación con beneficios laborales, familiares y socioculturales	35	19	Likert de 5 puntos	Nada – Totalmente alto

Tabla 14: Bloque de preguntas para el cuestionario inicial.

Fuente: Elaboración propia (2009).

Ahora pasaremos a la etapa 3, en donde se describe cómo se ha logrado que nuestro instrumento de medición (cuestionario) cumpla con los requisitos de fiabilidad y validez.

5.2.5.2.3. Etapa 3: Fiabilidad y Validez del cuestionario

Ahora bien, ya que tenemos nuestro instrumento de medición⁶⁰, en nuestro caso el cuestionario, debemos determinar su fiabilidad y validez.

- **Revisión inicial del cuestionario**

Una vez que se revisó la literatura y otros cuestionarios -totales o parciales- sobre motivación de expatriados, se procedió como se explicó anteriormente a elaborar el cuestionario para la futura aplicación.

Cuando se tuvo el cuestionario listo, y antes de comprobar si el cuestionario era fiable y válido, se les pidió a 10 docentes del área de negocios del ITESM que lo revisaran, para checar la coherencia, redacción, estructura y diseño del mismo.

- **Ajuste de la versión inicial del cuestionario**

Una vez revisado por los docentes del área de negocios, se hicieron las correcciones pertinentes, sobre todo en redacción y orden del mismo. Había algunos ítems que no se entendía la redacción, por lo que se tuvo que “ajustar” sobre todo al español de México, ya que nuestra muestra consistiría en expatriados mexicanos.

- **Prueba piloto para verificar la fiabilidad del cuestionario**

Una vez que se realizaron los cambios a la versión inicial del cuestionario, se procedió a determinar si el instrumento era fiable, con la aplicación de la prueba piloto.

La fiabilidad del instrumento es “la estabilidad, la reproductibilidad, la precisión de las medidas obtenidas con el mismo, al grado de consistencia de los valores

⁶⁰ El instrumento de medición es “el instrumento, técnica o procedimiento con el cual se evalúa o mide la característica estadística en cuestión”. (Marqués de los Santos, 2000:2)

medidos” (Giraldo, 2006:57). Y según Hernández et al. (2010:200) la fiabilidad o confiabilidad es “el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes”.

Para calcular la fiabilidad de un instrumento se utilizan procedimientos que dan como resultados coeficientes de fiabilidad. Los métodos o procedimientos, generalmente oscilan entre cero y uno, donde un coeficiente cero significa nula fiabilidad y uno representa un máximo de fiabilidad (si es valor uno, es una fiabilidad total, es decir, es perfecta) (Hernández et al., 2010)

Para determinar si nuestro cuestionario era fiable, como se mencionó anteriormente existen diferentes procedimientos como son: medida de estabilidad, método de formas alternativas o paralelas, método de mitades partidas y medidas de consistencia interna. En nuestro caso en particular, decidimos utilizar el método de consistencia interna o de coherencia, el cual según Carmines y Zeller (1979) y Hernández et al. (2010) es un método que requiere probarse solamente una vez y por lo tanto, provee un único estimado de fiabilidad que agrupa los coeficientes y son referidos como medidas de consistencia interna del constructo o ítem. La ventaja principal es que no es necesario dividir en dos mitades los ítems de un instrumento, por lo que sólo se aplica la medición y se calcula el coeficiente.

Por lo tanto, para determinar la fiabilidad de nuestro instrumento decidimos utilizar el Alfa de Cronbach⁶¹ ya que este coeficiente analiza concretamente la consistencia interna de la escala como una dimensión de su fiabilidad mediante el cálculo de la correlación entre los ítems de la escala (Molina et al., 2013). Además, según Hair et al. (2000) y Hernández et al. (2010) es el que más se utiliza, ya que requiere de una sola aplicación, además de ser el idóneo con variables de intervalos o de razón.

⁶¹ El Alfa de Cronbach, según Hernández et al. (2010) fue desarrollado por J. L. Cronbach

Lo primero que se hizo fue realizar una prueba piloto, ya que con ésta se podía administrar el instrumento a una pequeña muestra para probar su eficacia y pertinencia. Además de probar la fiabilidad y validez inicial del instrumento.

Para llevar a cabo la prueba piloto, se aplicó el cuestionario a 30 expatriados mexicanos, que estuvieran en ese momento en su asignación internacional. Una vez capturados los resultados de los 30 cuestionarios, se procedió a utilizar el análisis de fiabilidad en el SPSS versión 15.0 para Windows, en el cual, se introdujeron las 98 variables que tenían que ver con la motivación del expatriado, -antes y durante la asignación internacional- del cuestionario inicial. Posteriormente, se eliminaron 14 variables relacionadas a la motivación del expatriado. El resultado final del Alfa de Cronbach con 84 variables fue de 0.902 como se puede ver en la siguiente tabla:

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.902	84

Tabla 15: Estadísticos de Fiabilidad de la Prueba Piloto de las Variables del Cuestionario.
Fuente: Elaboración propia (2014).

Hernández et al. (2010) establecen que si el coeficiente de fiabilidad es de 0.25 indica que baja fiabilidad; si el resultado es 0.50, la fiabilidad es media o regular. En cambio, si supera el 0.75 es aceptable, y si es mayor a 0.90 es elevada, y es muy válida de tomar en cuenta. En nuestro caso, tal como se muestra en la tabla anterior, el coeficiente de alfa de Cronbach fue de 0.902 por lo que podemos concluir que la fiabilidad de nuestro cuestionario es muy buena.

Sin embargo, no basta con que el instrumento de medición (en nuestro caso, el cuestionario) tenga fiabilidad, sino también es importante que sea válido, por lo que ahora explicaremos lo referente a la validez del instrumento.

- **Verificar la validez del cuestionario**

Antes de explicar cómo se realizó la validez del cuestionario, es importante primero, definir el concepto de validez de un instrumento. Hernández et al. (2010:201) describen validez como “el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir”. Por otro lado, Bernal (2006) sostiene que un instrumento es válido cuando mide aquello para lo que está destinado, de tal forma que, pueden inferirse conclusiones a partir de los resultados obtenidos.

La validez es una cuestión compleja que debe alcanzarse en todo instrumento de medición que se aplica. A través de la validez, según Hernández et al. (2010) puede obtenerse tres tipos de evidencia: validez de contenido, validez de constructo y validez de criterio. A continuación describiremos cómo realizamos la validez en estos tres tipos de evidencia.

1. Validez de Contenido

Hernández et al. (2010) definen la validez de contenido como el grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide, es decir, es el grado en el que la medición representa al concepto o variable medida.⁶²

Un instrumento de medición necesita tener representados prácticamente a todos o la mayoría de los componentes del contenido de las variables que se van a medir. Por lo que este tipo de validez normalmente está definido por la literatura existente del tema.

En nuestro caso en particular, el instrumento logra tener validez de contenido ya que por un lado, los ítems fueron contruidos a partir de literatura del tema (libros y artículos), así como de otros instrumentos (cuestionarios) relacionados de manera específica con el tema de la motivación en los expatriados. Por otro

⁶² Bernal (2006:215) define la validez del contenido como “el grado en el que el instrumento representa la variable objeto de medición, es decir, el grado en que representa el universo de la variable objeto de estudio”.

lado, el instrumento fue revisado por 10 docentes del área quienes hicieron sugerencias relacionadas con contenido, orden, redacción, estructura y diseño para finalmente tener un instrumento válido para la aplicación posterior.

2. Validez de Constructo

Esta evidencia de validez, Hernández et al. (2010:203) sostienen que “debe explicar el modelo teórico empírico que subyace a la variable de interés”. Además, argumentan que probablemente es de las evidencias más importantes ya que se refiere a qué tan bien representa y mide un concepto teórico el instrumento. Por otro lado Bernal (2006) argumenta que el instrumento se juzga con respecto al grado en que una medición se relaciona de manera consistente con otras mediciones sobre conceptos que están midiéndose.

Hernández et al. (2010) mencionan que parte del grado en el que las mediciones del concepto dadas a través del instrumento se relacionan de manera consistente con otras mediciones de otros conceptos, de acuerdo con modelos e hipótesis derivadas teóricamente. A estos conceptos se les llaman constructos, la cual es una variable medida que tiene lugar dentro de una hipótesis y teoría.

La validez de constructo incluye tres etapas: 1) establecimiento y especificidad de la relación teórica entre conceptos, 2) correlación de los conceptos y análisis de dicha correlación y, 3) interpretación de evidencia empírica.

En nuestra investigación se ha logrado la validez del constructo ya que después de realizar la prueba piloto se llevó a cabo un Análisis Factorial con la intención de identificar patrones semejantes en las diversas preguntas, y de ser necesario, reducir el cuestionario. El análisis de factores, según Lattin, Carroll y Green (2003) sirve para identificar los factores en común y explicar su relación con los datos observados.

De manera particular, se realizó en nuestro caso un análisis de factores con los datos de la prueba piloto. Se llevó a cabo a través del paquete estadístico SPSS, versión 15.0, logrando reducir el número de variables o ítems del cuestionario, de un total de 98 variables relacionadas con la motivación del expatriado a 84 variables.

3. Validez de Criterio

Bernal (2006) sostiene que la validez de criterio es el juicio que se le hace al instrumento de medición para comprobar si tiene la capacidad de predecir la variable objeto de medición. Por otro lado, Hernández et al. (2010:202) definen la validez de criterio como: “aquella que se establece al validar un instrumento de medición al compararlo con algún criterio externo que pretende medir lo mismo”, es decir, que entre más se relacionen los resultados del instrumento con el criterio, la validez de dicho criterio será mayor.

Si hay validez de criterio, las puntuaciones obtenidas en el instrumento deben estar correlacionadas y predecir las puntuaciones de estas mismas personas en otro criterio.

El cuestionario que utilizamos en esta investigación cumple con la validez de criterio como se puede comprobar en la matriz de correlación que se muestra en el anexo 3 en la página 455.

Si se analiza dicha matriz de correlación vemos que las relaciones entre las variables son altas, lo que nos indica que dichas variables están correlacionadas linealmente.

En los valores de la matriz de correlación (ver anexo 3, en la página 455) el doble asterisco es para señalar que existe diferencia significativa al 1% y el asterisco solo indica que existe diferencia significativa al 5%, lo que implica que las variables están correlacionadas.

- **Ajustes Finales**

Habiendo realizado el análisis factorial y una vez que se analizó cómo se agrupaban las variables, quedaron 4 factores de la motivación antes y 4 factores de la motivación después. Cabe mencionar que se eliminaron algunas variables de los factores, ya que no tenían una carga al momento de realizar el análisis factorial. La nueva nomenclatura de los factores quedó de la siguiente manera:

- ✓ Factores motivacionales antes: laborales, personales, familiares y socio-culturales.
- ✓ Factores motivacionales durante: laborales, familiares, socio-culturales y personales y, laborales-mentor.

Las preguntas relacionadas con las variables generales, en donde se incluye el perfil profesional del candidato y con el perfil personal del candidato del modelo de investigación no tuvieron ninguna modificación.

- **Elaboración final del cuestionario**

Considerando que se tenían que realizar algunos ajustes al cuestionario debido al análisis factorial, se procedió a hacerlo. En la nueva estructura del cuestionario, se modifican el número de ítems relacionadas con la motivación del expatriado antes y durante la asignación internacional, pasando de 98 variables motivacionales a 84. Los 8 factores motivacionales que integran el cuestionario final de nuestro estudio empírico, se relacionan con los factores motivacionales de nuestro modelo de investigación (ver modelo de investigación en la Figura 18, página 185).

En la siguiente tabla, se presenta cómo quedó finalmente la estructura del cuestionario final, que es el cuestionario que se utiliza en nuestro estudio empírico.

Bloque de preguntas para el cuestionario final				
Variable	Pregunta del cuestionario	Ítems	Escala de medición	Comentarios
SECCIÓN 1: Datos Generales de la Empresa				
Nombre de la empresa matriz	1	1	Cualitativa	Se pide mencionar el nombre de la empresa matriz
Ciudad y país origen	2	1	Cualitativa	Se pide mencionar la ciudad y país origen de la empresa
SECCIÓN 2: Perfil Profesional del Candidato				
Antigüedad en la empresa	3	1	Cuantitativa	Se pide mencionar los meses que tienen trabajando en la empresa
Nivel Antes de la expatriación	4	1	Nominal / Razón	Se tiene 4 opciones para contestar
Nivel Durante la expatriación	5	1	Nominal / Razón	Se tiene 4 opciones para contestar
País destino	6	1	Nominal / Razón	Tiene 11 opciones para conocer en qué país se encuentra expatriado
Experiencia internacional previa	7	1	Dicotómica	Se utiliza para conocer si el expatriado tenía o no experiencia internacional previa
Expatriación con o sin familia	8	1	Dicotómica	Se utiliza para conocer si la expatriación incluye o no a la familia
Tiempo en la asignación	11	1	Cuantitativa / Razón	Se pide la cantidad de meses que lleva en la asignación
SECCIÓN 3: Perfil Personal del Candidato				
Edad	12	1	Cuantitativa / Razón	Se pide la edad del expatriado
Género	13	1	Dicotómica	Se pide señalar si es hombre o mujer
Nacionalidad	14	1	Nominal / Razón	Se dan 5 opciones de nacionalidad. La finalidad es descartar a los que no son

				mexicanos
Estado Civil	15	1	Nominal / Razón	Se le dan 6 opciones para contestar
Pareja y acompañamiento de la pareja	16	1	Nominal / Razón	Se le da 3 opciones para contestar
Hijos	17	1	Dicotómica	Se pide contestar si tiene o no hijos
Acompañamiento de los hijos	19	1	Nominal / Razón	Se dan 3 opciones para saber si todos o algunos hijos le acompañan o no
Nivel de estudios	20	1	Nominal / Razón	Se dan 5 opciones para contestar
Idiomas	21	6	Likert de 5 puntos	No – Muy bien
Otros idiomas	22	1	Cualitativa	Se pide especificar si habla otro idioma adicional a los proporcionados en la pregunta anterior
Valores, habilidades, actitudes y competencias	23	10	Likert de 5 puntos	Muy bajo – Muy alto
SECCIÓN 4: Antes de la Expatriación				
Motivo de la expatriación	24	1	Nominal / Razón	Se dan 4 opciones para contestar
Nivel de motivación Antes	25	1	Likert de 5 puntos	Nada – Totalmente alto
Beneficios laborales, familiares y socio-culturales	26	18	Dicotómica	Se pide contestar si le proporcionaron o no los beneficios
Nivel de motivación con los beneficios laborales, familiares y socio-culturales	26	18	Likert de 5 puntos	Nada – Totalmente alto
Nivel de motivación con los beneficios laborales, familiares y socio-culturales	27	13	Likert de 5 puntos	Nada – Totalmente alto

SECCIÓN 5: Durante la Expatriación				
Nivel de motivación Durante	28	5	Likert de 5 puntos	Nada – Totalmente alto
Tiempo de adaptación	29	1	Nominal / Razón	Se dan 6 opciones para contestar
Nivel de motivación con beneficios personales	30	3	Likert de 5 puntos	Nada – Totalmente alto
Nivel de motivación con beneficios laborales, familiares y socio-culturales	31	19	Likert de 5 puntos	Nada – Totalmente alto
Mentor / Tutor	32	1	Dicotómica	Se pide contestar si la empresa le asignó o no un mentor/tutor
Nivel de motivación con el mentor con respecto a beneficios laborales-mentor	34	5	Dicotómica	Se pide contestar si el mentor les proporcionó o no los beneficios
Nivel de motivación con el mentor con respecto a beneficios laborales-mentor	34	5	Likert de 5 puntos	Nada – Totalmente alto
Nivel de motivación con beneficios laborales, familiares y socioculturales	35	17	Dicotómica	Se pide contestar si les proporcionaron o no los beneficios
Nivel de motivación con beneficios laborales, familiares y socioculturales	35	17	Likert de 5 puntos	Nada – Totalmente alto

Tabla 16: Bloque de preguntas para el cuestionario final.
Fuente: Elaboración propia (2009).

La versión final del cuestionario, mismo que fue el utilizado como herramienta de medición en el trabajo de campo se encuentra en el anexo 2, página 447.

5.2.6. Trabajo de campo.

Ya que se analizó nuestro instrumento de medición y comprobamos que éste es válido y fiable, ahora sí, procedemos a iniciar el trabajo de campo.

En la siguiente figura se muestra de manera gráfica los pasos que se siguieron en el trabajo de campo de nuestra investigación.



Figura 41: Pasos para realizar el trabajo de campo.

Fuente: Elaboración propia (2014).

5.2.6.1. Aplicación del instrumento

Una vez que se tuvo lista la versión final de nuestro instrumento de medición, se procedió a la aplicación del cuestionario. Esta etapa implica la recolección de datos mediante la aplicación del instrumento de acuerdo a la población y muestra determinadas.

La aplicación del cuestionario fue “autoadministrado”, es decir, que el cuestionario se le proporcionó directamente a los participantes, quienes los contestan por sí mismos, es decir, no existen intermediarios (Hernández et al. 2010).

La autoadministración, según Hernández et al. (2010), puede tener distintos contextos: individual, grupal o por envío. En nuestro caso, al ser personas que se encontraban en ese momento en algún país del extranjero, se optó por el envío del cuestionario a través del correo electrónico y la red social Facebook.

5.2.6.2. Recolección de la información

Una vez estimado el tamaño de la muestra total para nuestra investigación, teniendo en cuenta que la población era ilimitada, se procedió a buscar a aquellas personas que cumplieran con las características particulares de nuestra muestra: expatriados mexicanos que estuvieran actualmente en la asignación internacional.

Primero se intentó contactarlos por medio de sus empresas, tomando como referencia las empresas integrantes de las 500 mejores empresas mexicanas, según Fortune. De ahí se obtuvieron los primeros candidatos para aplicarles el instrumento, procediendo así a utilizar el muestreo “bola de nieve” en donde ellos fueron refiriendo a otros, y estos a su vez a otros, hasta completar nuestro tamaño de muestra.⁶³

Fue un proceso largo, que comenzó en Agosto del 2012 y terminó el proceso una vez alcanzada nuestra meta en Junio del 2013, logrando recolectar 303 cuestionarios de expatriados mexicanos.

5.2.6.3. Codificación de la información

La codificación de la información se realizó inicialmente en una hoja de cálculo del paquete Excel, donde se le asignó una etiqueta a cada variable, la cual se escribió en el primer renglón de cada columna. Posteriormente se determinó el tipo de variable que era, así como su escala de medición.

⁶³ Ver página 233 de este capítulo en donde se explica la metodología de la muestra.

Por otro lado, también se realizó una codificación de los datos en el paquete estadístico SPSS, versión 15.0 en donde se asignó un folio de tipo numérico a cada variable, su amplitud y los decimales a considerar para los resultados. De la misma forma, se le puso una etiqueta a cada variable para identificarla con mayor facilidad, se le dio un valor de cada posible respuesta y se determinó el tipo de medición a utilizar.

También se realizó una codificación de los datos en el cuestionario, en donde, se le asignó un valor a cada respuesta de cada pregunta. De esa manera, al momento de realizar la captura de datos en el Excel y luego en el SPSS, ya pudiera tener un código numérico cada posible respuesta.

5.2.6.4. Captura de datos

Una vez que se terminó la codificación de la información se procedió a la captura de datos de los mismos en una hoja de cálculo de Excel. Posteriormente se importó desde el paquete estadístico comercial SPSS versión 15 los datos provenientes del Excel. En el SPSS en la hoja referente a la vista de datos se formó una matriz con filas y columnas, en donde las filas representaban cada uno de los sujetos de investigación y las columnas, el sitio en donde se registran los valores de cada uno de los ítems de cada pregunta del cuestionario.

5.2.7. Análisis Estadísticos de la Investigación: Factores Motivacionales ANTES de la Asignación Internacional

Ya que se analizó lo referente a la población infinita que tenemos en esta investigación, se procedió a seleccionar la muestra y se determinó el tamaño de la misma. Posteriormente, se construyó el instrumento de medición, mismo que se aplicó por medios digitales, se recolectó la información y se realizó todo

el proceso de codificación y captura de datos. Por último se procedió a realizar la evaluación estadística del estudio para determinar la validez y fiabilidad de las variables incluidas en nuestra investigación, por medio de los siguientes análisis:

5.2.7.1. Análisis Factorial

Primero se decidió realizar el análisis factorial o análisis de factores. El propósito básico del análisis de factores para Johnson (2004:147) es “deducir, crear o desarrollar un nuevo conjunto de variables no correlacionadas, llamadas factores subyacentes o características subyacentes, con la esperanza de que éstas proporcionen una mejor comprensión de los datos que se están analizando”.⁶⁴

El análisis factorial es una técnica muy útil ya que permite analizar las relaciones para un amplio número de variables, de tal forma que se pueda determinar si la información puede ser resumida o condensada en una serie de factores o de componentes más pequeños.

La herramienta utilizada para realizar dicho análisis fue el paquete estadístico SPSS, versión 15. El análisis factorial se realizó por medio de una *rotación Varimax*⁶⁵ para poder probar las correlaciones⁶⁶ entre las variables de nuestra investigación. Además, para complementar la validación de las mediciones, se

⁶⁴ Según de la Garza, Morales y González (2013:331) el análisis de factores también conocido como análisis factorial es “una técnica estructural o de interdependencia, eso significa que todas las variables tienen la misma importancia y son independientes puesto que no hay variables que fueron dadas antes (a priori) y otras después; no existe un concepto que las vuelva dependientes entre ellas o que coloque unas sobre otras”.

⁶⁵ Según de la Garza et al. (2013) el método varimax trata de identificar a un grupo de variables con un solo factor, es decir, simplifica por componentes o columna; busca la máxima simplificación general tantos unos y ceros como le es posible en la matriz. El eigen value que es la variación explicada de esta manera se maximiza. Además, es el método de rotación más utilizado.

⁶⁶ Las correlaciones se refiere a las variables que están muy relacionadas entre sí (de la Garza et al., 2013).

realizó el análisis de fiabilidad a través del Alfa de Cronbach general, así como de cada factor encontrado.

Por otro lado, también se incluyeron otras pruebas estadísticas para verificar la conveniencia del análisis factorial, dichas pruebas son: la prueba de contraste de esfericidad de Bartlett, la prueba de análisis de suficiencia general, la prueba de análisis de adecuación individual y la prueba para determinar el total de variación captada por el análisis.

La información extraída a partir de las pruebas mencionadas anteriormente se puede ver resumida en la siguiente tabla:

Resultados resumidos del Análisis Factorial y de Fiabilidad de la investigación: Motivación del Expatriado Antes de la Asignación

Variables	F1	F2	F3	F4	Coeficiente Alfa de Cronbach por Factor	Measures of Sampling Adequacy (MAS I)
	Factores Laborales	Factores Personales	Factores Familiares	Factores Socio-Culturales		
Variación Captada por cada Factor	18.85%	8.68%	8.62%	8.22%		
Programa de inducción al país destino para su familia	0.748				0.882	0.852
Apoyo de idioma para su familia	0.676					0.850
Programa de inducción al país destino para usted	0.669					0.814
Ayuda en la búsqueda de trabajo para el cónyuge	0.669					0.910
Ayuda en la búsqueda de colegios	0.652					0.829
Involucramiento del cónyuge en el proceso de selección	0.617					0.894
Viaje de reconocimiento para su familia	0.581					0.785
Información sobre el desarrollo de carrera	0.555					0.911
Información y ayuda fiscal del otro país	0.555					0.909
Información acerca de la planeación de la repatriación	0.540					0.886
Información sobre la seguridad social del país destino	0.539					0.882
Apoyo de idioma para usted	0.527					0.840
Ayuda previa en la localización de vivienda	0.520					0.874
Ayuda en trámites migratorios	0.500					0.863
Información sobre los términos que se van a incluir en el contrato	0.487				0.878	
Información sobre aumento de sueldo y prestaciones	0.441				0.894	
Programa de inducción al futuro trabajo	0.368				0.892	
Viaje de reconocimiento para usted	0.341				0.713	
Consideré que mejoraría mis posibilidades de promoción		0.753			0.701	0.795
Consideré que mejoraría mi capacidad profesional		0.739				0.745
Me permitió desarrollar contactos valiosos		0.704				0.819
Me atrajo mucho el puesto que me ofrecieron		0.510				0.780
Mi cónyuge mostró una actitud positiva al traslado			0.813		0.802	0.675
Mi familia me apoyó en la asignación internacional			0.785			0.662
Consideré una muy buena oportunidad para mi familia			0.657			0.749
Conocía la experiencia de otros expatriados/repatriados en el mismo país destino				0.652	0.621	0.683
Me atrajo que otros compañeros del país origen estaban en el país destino				0.652		0.705
Me atrajo mucho vivir en el país a donde me enviaron				0.604		0.675
Conocimiento y dominio del idioma del país destino				0.572		0.698
Diferencia cultural entre el país origen y destino				0.518		0.676
Peligrosidad del país				0.318		0.519

Método de Extracción: Análisis de componentes principales	
Método de Rotación: Normalización Varimax con Kaiser	
Prueba KMO	0.816
Determinante	7.20E-006
Prueba de esfericidad de Bartlett	0.000
Alfa de Cronbach de los 4 Factores Antes	0.865

Tabla 17: Resultados resumidos del Análisis Factorial y de Fiabilidad de la Investigación: Factores Motivacionales Antes de la Asignación Internacional. Fuente: Elaboración propia (2014)

Una vez obtenidos los datos del análisis factorial se identificaron los factores resultantes que se pueden observar en la tabla anterior y se identificaron las variables con cargas factoriales⁶⁷ iguales o superiores a 0.30⁶⁸, ya que fue el criterio establecido para seleccionar las variables significativas de cada factor.

Si observamos la Tabla 17 podemos apreciar que todas las cargas factoriales son superiores a 0.30. Por lo tanto, se puede establecer que las cargas factoriales se consideran prácticamente significativas.

Los ítems o aspectos motivacionales que se agrupan en cada factor miden las relaciones que cada variable tiene con cada factor.

El **Factor 1** capta el 18.85% de la variación que tienen todas las variables, lo que indica que el **Factor Laboral**, (con dieciocho variables) es la mejor representada. La variable más relacionada con el factor laboral es la motivación con el “Programa de inducción al país destino para su familia”, con un valor de 0.748, siendo así, la variable que está más relacionada con el factor. La que menos tiene relación con el factor laboral es la motivación con el “Viaje de reconocimiento para el expatriado”, con un valor de 0.341, lo cual indica que es la variable menos relacionada con el factor.

El **Factor 2** explica el 8.685% de la variación que tienen todas las variables, con las cuatro variables que contiene el **Factor Personal** (contiene cuatro variables). La variable más relacionada con el factor personal es “Consideré que mejoraría mis posibilidades de promoción”, con un 0.753, siendo así la variable que está más relacionada con el factor. La que menos tiene relación con el factor personal es “Me atrajo mucho el puesto que me ofrecieron”, con

⁶⁷ De la Garza et al. (2013:354) definen carga del factor al “término que indica el grado de relación que llegan a tener cada una de las variables con cada uno de los factores; es una medida de correlación entre la variable y el factor”.

⁶⁸ De la Garza et al. (2013) establecen que para un tamaño de muestra mayor o igual a 300 (como es nuestro caso) y teniendo un alfa igual a 5%, la carga significativa es ± 0.11 en adelante. Por lo tanto, el establecer en nuestro estudio un valor ± 0.30 sobrepasa este límite inferior.

una carga de 0.510, lo cual indica que es la variable con menos relación con el factor.

El **Factor 3** que corresponde al **Factor Familiar** explica el 8.623 de la variación total de todas las variables (contiene tres variables). La variable más relacionada con el factor familiar es “Mi cónyuge mostró una actitud positiva al traslado”, con 0.813 de valor, siendo por tanto, la variable que está más relacionada con el factor. La variable con menos relación con el factor familiar es “Consideraré una muy buena oportunidad para mi familia”, con una carga de 0.657, siendo así, la variable que menos relacionada con el factor familiar.

El **Factor 4** capta el 8.225% de la variación que tienen todas las variables y corresponde al **Factor Socio-Cultural** (con seis variables). La variable más relacionada con el factor socio-cultural en este caso en particular son dos, ya que tienen el mismo valor: “Conocía la experiencia de otros expatriados/repatriados en el mismo país destino y Me atrajo mucho que otros compañeros del país origen estaban en el país destino” (ambas con valor de 0.652), lo que indica que son las variables que están más relacionadas con el factor. Por otro lado, la que menos relación tiene es la “Peligrosidad del país” (con un valor de 0.318), lo que representa la variable con menor relación con el factor.

Usando la información de la matriz rotada del Análisis Factorial para la información de los factores motivacionales Antes de la asignación internacional (ver Tabla 17, página 271), se muestra que el factor motivacional que más logró explicar es **Factor Laboral**, seguido por el Personal, Familiar y por último el Socio-Cultural.

En la tabla siguiente, los ítems fueron sorteados por orden de importancia y la variable que motiva más antes de la asignación internacional es “Mi cónyuge mostró una actitud positiva al traslado” con una carga de 0.813.

Los resultados resumidos se presentan a continuación:

Ítem	Cargas Factoriales de los ítems	Factor Motivacional
Mi cónyuge mostró una actitud positiva al traslado	0.813	F3: Factor Familiar
Consideré que mejoraría mis posibilidades de promoción	0.753	F2: Factor Personal
Programa de inducción al país destino para su familia	0.748	F1: Factor Laboral
Conocía la experiencia de otros expatriados/repatriados en el mismo país destino. Me atrajo mucho que otros compañeros del país origen estaban en el país destino.	0.652	F4: Factor Socio-Cultural

Tabla 18: Resultados Resumidos del Análisis Factorial para la Motivación del Expatriado ANTES de su Asignación Internacional.

Fuente: Elaboración propia (2014)

5.2.7.2. Análisis de Fiabilidad

Con respecto a la Fiabilidad, a la solución que se llegó una vez realizado el análisis factorial fueron 4 Componentes (Factores Motivacionales). Para probar qué tanta validez tiene los datos recolectados con las preguntas que forman los 4 Factores Motivacionales, se realizó un Análisis de Fiabilidad con el coeficiente de Alfa de Cronbach, el cual para Hair et al. (2000:105) es “un procedimiento que detecta hasta qué punto un instrumento (cuestionario con un grupo de variables, grupo de ítems o grupo de constructos) permite evaluar o diagnosticar si una determinada realidad es válida, con la finalidad de verificar si dicho cuestionario es utilizable”.

Por su parte, Hernández et al. (2010) establecen que el valor del coeficiente Alfa de Cronbach debe oscilar entre 0 y 1, en donde cero indica una inconsistencia interna nula, es decir, que ninguna de las preguntas sirven para evaluar lo que se está investigando. Por otro lado, el uno indica una consistencia perfecta, es decir, que todas las preguntas miden lo que en realidad se está investigando. Hair et al. (2000) señalan que de manera general, el límite inferior para el Alfa de Cronbach es de 0.70, sin embargo, en las ciencias sociales, se pudiera tomar como límite inferior de 0.60.

Como se muestra en el análisis factorial de la Tabla 17 que se encuentra en la página 271, se puede observar que en las 31 variables que fueron evaluadas para medir los 4 factores motivacionales antes de la asignación internacional, su Alfa de Cronbach fue de 0.865, lo que indica una alta consistencia en el instrumento. Al realizar el análisis de fiabilidad por factor, el coeficiente más pequeño fue dado por el Factor Socio-Cultural, con un valor de 0.621. El coeficiente mayor fue en el Factor Laboral, con un coeficiente de 0.882. Por lo tanto, tomando en cuenta el coeficiente mayor y el menor podemos concluir que los cuatro factores se encuentran bien representados.

5.2.7.3. Pruebas Estadísticas para determinar la conveniencia del Análisis Factorial

Tras realizar el análisis factorial para las variables motivacionales antes de la asignación internacional del expatriado, se decidió que para un mejor contraste del mismo, se llevarían a cabo la prueba de contraste de esfericidad de Bartlett, el análisis de suficiencia general y el total de variación captada por el análisis.

5.2.7.3.1. Prueba de Contraste de Esfericidad de Bartlett:

Hair et al. (2000) sustentan que en la matriz de correlación se puede ver la relación entre las variables, ya que es importante que exista cierto grado de relación entre las mismas. De no ser así, la matriz de correlación sería una matriz identidad y no sería necesario llevar a cabo el análisis de factores. Por lo tanto, De la Garza et al. (2013) sostienen que esto se puede probar a través de la prueba de Contraste de Esfericidad Bartlett, cuyas hipótesis son:

$H_0 : R = I$ Donde el análisis de Factores no tiene sentido realizarlo

$H_1 : R \neq I$ Donde el análisis de Factores sí tiene sentido realizarlo

Donde:

R = Es la Matriz de Correlación

I = Es la Matriz de Identidad

El resultado que la técnica arrojó en el SPSS en el análisis factorial y de fiabilidad de los factores motivacionales antes de la asignación internacional, vistos en la Tabla 17, página 271 fue:

Método de Extracción: Análisis de componentes principales	
Método de Rotación: Normalización Varimax con Kaiser	
Prueba KMO	0.816
Determinante	7.20E-006
Prueba de esfericidad de Bartlett	0.000
Alfa de Cronbach de los 4 Factores Antes	0.865

Tabla 19: Prueba de Barlett para la Motivación Antes de la Asignación Internacional

Fuente: Elaboración Propia (2015)

Como se puede observar el sig. o p-valor de la prueba de esfericidad de Bartlett fue de 0.000, por lo que los resultados de esta prueba indican que, si se utiliza un 95% de confianza, y:

Si el $p\text{-value} < \alpha$ se rechaza H_0

Comparándolos, se tiene que:

Como $0.000 < 0.05$ se rechaza H_0

Como se rechaza H_0 , entonces se concluye que la matriz de correlación no es una identidad ya que, $R \neq I$, por lo que el realizar el análisis de Factores sí tiene sentido.

5.2.7.3.2. Análisis de Suficiencia General o Kaiser-Meyer-Olkin

Hair et al. (2000) establecen que dicho análisis utiliza la medida de Suficiencia o Adecuación del Muestreo General⁶⁹ es una medida que indica qué tan fuerte y adecuada sería la posible solución a encontrar por el análisis. De la Garza et al. (2013) sostienen que entre más grande es este valor, la solución es más fuerte, lo ideal es que: $MASg \geq 0.5$

Los resultados que esta técnica arrojó en el SPSS que se encuentra en la Tabla 17, página 271 se observa que el $MASg = 0.816$ por lo que es mayor que 0.5, demostrándose que la solución a encontrar es bastante fuerte.

5.2.7.3.3. Análisis de Adecuación Individual

Hair et al. (2000) señalan que de la matriz de correlación sale la matriz Anti-Imagen, donde se encuentra el $MASi$ cuyos valores deberán de ser $MASi \geq 0.5$. De la Garza et al. (2013) señalan que es una matriz formada por el valor negativo de la correlación parcial y la diagonal de dicha matriz.

En la siguiente tabla se puede observar que sus valores fueron resumidos en una sola columna para la motivación de los expatriados antes de la asignación

⁶⁹ Se le llama medida de suficiencia o adecuación de muestreo general por sus siglas en inglés $MASg$ o KMO por Kaiser-Meyer-Olkin (de la Garza et al., 2013).

internacional. Como se puede ver, el valor más pequeño es de $MAS_i = 0.519$, es decir, ningún valor es menor a 0.5, lo que indica que ninguna variable deberá de ser eliminada en el análisis.

**Correlación anti-imagen:
Motivación del Expatriado Antes de la Asignación**

Variables	Measure s of Samplin g Adequa cy (MAS <i>i</i>)
Programa de inducción al país destino para su familia	0.852
Apoyo de idioma para su familia	0.850
Programa de inducción al país destino para usted	0.814
Ayuda en la búsqueda de trabajo para el cónyuge	0.910
Ayuda en la búsqueda de colegios	0.829
Involucramiento del cónyuge en el proceso de selección	0.894
Viaje de reconocimiento para su familia	0.785
Información sobre el desarrollo de carrera	0.911
Información y ayuda fiscal del otro país	0.909
Información acerca de la planeación de la repatriación	0.886
Información sobre la seguridad social del país destino	0.882
Apoyo de idioma para usted	0.840
Ayuda previa en la localización de vivienda	0.874
Ayuda en trámites migratorios	0.863
Información sobre los términos que se van a incluir en el contrato	0.878
Información sobre aumento de sueldo y prestaciones	0.894
Programa de inducción al futuro trabajo	0.892
Viaje de reconocimiento para usted	0.713
Consideré que mejoraría mis posibilidades de promoción	0.795
Consideré que mejoraría mi capacidad profesional	0.745
Me permitió desarrollar contactos valiosos	0.819
Me atrajo mucho el puesto que me ofrecieron	0.780
Mi cónyuge mostró una actitud positiva al traslado	0.675
Mi familia me apoyó en la asignación internacional	0.662
Consideré una muy buena oportunidad para mi familia	0.749
Conocía la experiencia de otros expatriados/repatriados en el mismo país destino	0.683
Me atrajo que otros compañeros del país origen estaban en el país destino	0.705
Me atrajo mucho vivir en el país a donde me enviaron	0.675
Conocimiento y dominio del idioma del país destino	0.698
Diferencia cultural entre el país origen y destino	0.676
Peligrosidad del país	0.519

Tabla 20: Correlación anti-imagen: Factores Motivacionales Antes de la Asignación Internacional.

Fuente: Elaboración propia (2015).

5.2.7.3.4. Total de Variación captada por el análisis

Hair et al. (2000:93) sostienen que “el criterio de utilizar el porcentaje de varianza es una aproximación que se base en obtener un porcentaje acumulado especificado de la varianza total extraída. El propósito es asegurar una significación práctica de los factores derivados, asegurando que explican por lo menos una cantidad especificada de la varianza. En las ciencias sociales, donde la información muchas veces es menos precisa, es normal considerar una solución que represente un 60% de la varianza total”.

A continuación, se presenta una tabla que indica que sólo los mayores valores propios (eigen values) fueron tomados en cuenta, y que con los 4 componentes se logró captar una variación de 44.382%, lo cual muestra que, la mayoría de la variación de las variables, pueden ser resumidas en los 4 factores:

Capítulo 5: Análisis Empírico

Varianza total explicada

Componente	Autovaleores 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	6.820	21.999	21.999	6.820	21.999	21.999	5.844	18.850	18.850
2	2.697	8.701	30.700	2.697	8.701	30.700	2.692	8.685	27.535
3	2.512	8.103	38.803	2.512	8.103	38.803	2.673	8.623	36.157
4	1.730	5.579	44.382	1.730	5.579	44.382	2.550	8.225	44.382
5	1.663	5.366	49.748						
6	1.306	4.214	53.962						
7	1.201	3.873	57.836						
8	1.055	3.405	61.240						
9	.950	3.065	64.305						
10	.941	3.036	67.341						
11	.863	2.784	70.125						
12	.779	2.512	72.637						
13	.742	2.393	75.030						
14	.715	2.306	77.336						
15	.638	2.058	79.394						
16	.630	2.032	81.425						
17	.574	1.850	83.275						
18	.567	1.828	85.103						
19	.519	1.674	86.778						
20	.495	1.596	88.374						
21	.475	1.533	89.907						
22	.436	1.405	91.312						
23	.403	1.302	92.613						
24	.385	1.241	93.854						
25	.357	1.152	95.006						
26	.324	1.044	96.050						
27	.291	.939	96.988						
28	.286	.922	97.910						
29	.243	.785	98.695						
30	.213	.687	99.382						
31	.192	.618	100.000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Tabla 21: Variación Total Explicada de los factores motivacionales ANTES de la asignación internacional

Fuente: Técnica utilizada en el SPSS (2014)

Es importante mencionar que existen cuatro criterios para decidir el número de factores que se deben quedar: raíz latente, porcentaje de variación explicada acumulada, scree test, y por último, a priori⁷⁰. En nuestra investigación se ha utilizado el criterio a priori porque estamos probando una hipótesis y de antemano se conoce cuántos factores se deben tener en cuenta en la solución,

⁷⁰ Según de la Garza et al. (2013) el *criterio de raíz latente* se puede tomar en cuenta dos consideraciones: en caso de que los datos no estén estandarizados y cuando si lo están. Si los datos están estandarizados se considera que un factor debe ser retenido en la solución si su raíz característica es mayor a 1. Bajo el *criterio de porcentaje de variación explicada acumulada* se considera que "n" factores deben manejarse como solución inicial si el porcentaje de variación explicada se encuentra en un rango de entre 60 y 95%. En el criterio scree test la idea es que si los factores son importantes tendrán una varianza grande. Y por último, el *criterio a priori* se utiliza cuando se conoce de antemano el número de factores que debe tener la solución.

por lo que la hipótesis de cada variable se debe unir dependiendo del tipo de motivación que tiene el expatriado.

5.2.8. Análisis Estadísticos de la Investigación: Factores Motivacionales DURANTE la Asignación Internacional

Ya que se analizó de manera estadística la motivación del expatriado antes de la asignación internacional, ahora procederemos a realizar el mismo análisis para los datos relacionados con la motivación del expatriado durante la asignación.

5.2.8.1. Análisis Factorial

Se realizó el análisis de Factores, como lo establece Hair et al (2000) para identificar los Factores o Aspectos Motivacionales que se encuentran latentes dentro del mismo conjunto de variables. En dicho procedimiento se incluyó una rotación *varimax* para poder probar así las diversas correlaciones entre las variables de esta investigación.

Además, para complementar la validación de las mediciones, se realizó el análisis de fiabilidad a través del Alfa de Cronbach para cada factor, así como para el total de las variables. Por otro lado, se incluyeron las siguientes pruebas estadísticas: contraste de esfericidad de Bartlett, análisis de suficiencia general o análisis de adecuación individual y el total de la variación captada por el análisis (eigen values) con la finalidad de verificar la conveniencia de utilizar el análisis factorial.

Para realizar los análisis estadísticos mencionados anteriormente se utilizó el paquete estadístico SPSS, versión 15.0.

Capítulo 5: Análisis Empírico

La información extraída a partir de las pruebas se puede ver resumida en la siguiente tabla:

Resultados resumidos del Análisis Factorial y de Fiabilidad de la investigación: Motivación del Expatriado Durante la Asignación

Variables	F1	F2	F3	F4	Coeficiente Alfa de Cronbach por Factor	Measures of Sampling Adequacy (MAS <i>i</i>)
	Factores Laborales	Factores Socio-culturales y Personales	Factores Familiares	Factores Laborales-Mentor		
Variación Captada por cada Factor	13.32%	10.90%	10.01%	8.54%		
Viaje anual para usted y su familia	0.681				0.885	0.825
Ayuda para la educación de sus hijos	0.668					0.823
Ayuda en el pago de vivienda y servicios	0.653					0.760
Formación cultural para la familia	0.638					0.810
Apoyo de personal doméstico	0.622					0.785
Ayuda con los gastos de mudanza e instalación	0.618					0.811
Ayuda para club social o deportivo	0.594					0.738
Ayuda en la homologación de impuestos	0.588					0.833
Seguro de vida para usted y su familia	0.577					0.772
Retribución adicional	0.564					0.803
Ayuda para adquirir el conocimiento social y costumbres laborales de la organización destino	0.536					0.832
Formación cultural para usted	0.523					0.743
Le dan automóvil	0.522					0.684
Seguro de gastos médicos mayores para usted y su familia	0.495					0.729
Ayuda en la búsqueda de trabajo para el cónyuge	0.458				0.821	
Formación en el idioma para su familia	0.454				0.814	
Formación para el puesto de trabajo en la organización destino	0.398				0.775	
Actividades sociales y recreativas		0.638			0.843	0.839
Condiciones generales de vida		0.610				0.850
Condiciones generales de vivienda		0.589				0.828
Integración y socialización con las personas del país		0.575				0.806
Costumbres cotidianas que se deben cumplir		0.569				0.772
Servicios médicos y de salud		0.560				0.772
Condiciones climáticas		0.515				0.727
Integración y socialización con los compañeros del trabajo		0.513				0.788
Calidad y tipo de alimentación		0.511				0.785
Medios de transporte utilizados		0.504				0.756
Dominio del idioma del país destino de usted		0.493				0.580
Reparaciones y servicios domésticos		0.470				0.742
Costo general de vida		0.459				0.714
Comunicación con la empresa matriz		0.448				0.636
Mis subordinados y colegas en la empresa filial me valoren		0.397			0.667	
La empresa matriz valora mi contribución a la organización		0.362			0.702	
Conozco cuáles son mis objetivos y autoridad asignados		0.328			0.583	
Adaptación familiar			0.890		0.913	0.833
Oportunidad para la familia			0.889			0.855
Apoyo familiar			0.876			0.793
Educación de los hijos			0.820			0.828
Dominio del idioma del país destino de su familia			0.680		0.730	
El mentor identifica y ayuda en el proceso de orientación del carrera del cónyuge				0.804	0.847	0.754

El mentor le inculcó la cultura del país en el que iba a residir				0.785		0.768
El mentor facilita la reacomodación de la familia				0.759		0.791
El mentor vela por los intereses y posibles dificultades de usted y su familia				0.717		0.695
El mentor le introduce a usted en la organización extranjera				0.706		0.780

Método de Extracción: Análisis de componentes principales	
Método de Rotación: Normalización Varimax con Kaiser	
Prueba KMO	0.776
Determinante	3.58E-011
Prueba de esfericidad de Bartlett	0.000
Alfa de Cronbach de los 4 Factores Durante	0.840

Tabla 22: Resultados resumidos del Análisis Factorial y de Fiabilidad de la Investigación: Factores Motivacionales Durante la Asignación Internacional.

Fuente: Elaboración propia (2014)

Una vez obtenidos los datos del análisis factorial se identificaron los factores resultantes que se pueden observar en la tabla anterior y se identificaron las variables con cargas factoriales iguales o superiores a 0.30, ya que fue el criterio establecido para seleccionar las variables significativas de cada factor.

Si observamos la Tabla 22 podemos apreciar que todas las cargas factoriales son superiores a 0.30. Por lo tanto, se puede establecer que las cargas factoriales se consideran prácticamente significativas.

Los ítems o aspectos motivacionales que se agrupan en cada factor miden las relaciones que cada variable tiene con cada factor.

El **Factor 1** capta el 13.327% de la variación que tienen todas las variables, lo que indica que el **Factor Laboral**, (con diecisiete variables) es la mejor representada. La variable más relacionada con el factor laboral es la motivación con el “Viaje anual para usted y su familia”, con un valor de 0.681, siendo así, la variable que está más relacionada con el factor. La que menos tiene relación con el factor laboral es la motivación con la “Formación para el puesto de trabajo en la organización destino”, con un valor de 0.398, lo cual indica que es la variable menos relacionada con el factor laboral.

El **Factor 2** explica el 10.903% de la variación que tienen todas las variables, con las diecisiete variables que contiene el **Factor Socio-Cultural y Personal** (con diecisiete variables). La variable más relacionada con el factor personal es la satisfacción con las “Actividades sociales y recreativas”, con un 0.638, siendo así la variable que está más relacionada con el factor. La que menos tiene relación con el factor es la Motivación de “Conocer cuáles son mis objetivos y autoridad asignados”, con una carga de 0.328, lo cual indica que es la variable con menos relación con el factor socio-cultural y personal.

El **Factor 3** que corresponde al **Factor Familiar** explica el 10.017% de la variación total de todas las variables (contiene cinco variables). La variable más relacionada con el factor familiar es la satisfacción con la “Adaptación Familiar”, con 0.890 de valor, siendo por tanto, la variable que está más relacionada con el factor. La variable con menos relación con el factor familiar es “Dominio del idioma del país destino de su familia”, con una carga de 0.680, siendo así, la variable que menos relación tiene con el factor.

El **Factor 4** capta el 8.547% de la variación que tienen todas las variables y corresponde al **Factor Laboral-Mentor** (con cinco variables). La variable más relacionada con este factor es “El mentor identifica y ayuda en el proceso de orientación de la carrera del cónyuge”, con una carga de 0.804. Por otro lado, la que menos relación tiene es “El mentor le introduce a usted en la organización extranjera” (con un valor de 0.706), lo que representa la variable con menor relación con el factor.

Usando la información de la matriz rotada del Análisis Factorial para la información de los factores motivacionales Durante la asignación internacional (ver Tabla 22, páginas 282 y 283), se muestra que el factor motivacional que más logró explicar es **Factor Laboral**, seguido por el Socio-Cultural y Personal, después el Familiar y por último el Laboral-Mentor.

En la Tabla siguiente, los ítems fueron sorteados por orden de importancia y la variable que motiva más durante la asignación internacional es “Satisfacción con la adaptación familiar” con una carga de 0.890.

Los resultados resumidos se presentan a continuación:

Ítem	Cargas Factoriales de los Ítems	Factor Motivacional
Satisfacción con la adaptación familiar	0.890	F3: Factor Familiar
El mentor identifica y ayuda en el proceso de orientación de la carrera del cónyuge	0.804	F2: Factor Laboral-Mentor
Viaje anual para usted y su familia	0.681	F1: Factor Laboral
Satisfacción con las actividades sociales y recreativas	0.638	F4: Factor Socio-Cultural y Personal

Tabla 23: Resultados Resumidos del Análisis Factorial para la Motivación del Expatriado DURANTE su Asignación Internacional.

Fuente: Elaboración propia (2014)

5.2.8.2. Análisis de Fiabilidad

Con respecto a la Fiabilidad, a la solución que se llegó después del análisis factorial fueron 4 Componentes (Factores Motivacionales). Para probar qué tanta validez tiene los datos recolectados con las preguntas que forman los 4 Factores motivacionales, se realizó un Análisis de Fiabilidad con el coeficiente de Alfa de Cronbach. Recordando lo que Hernández et al. (2010) establecen que el valor del coeficiente Alfa de Cronbach debe oscilar entre 0 y 1, en donde cero indica una inconsistencia interna nula y el uno indica una consistencia perfecta.

Como se muestra en el análisis factorial de la Tabla 22 que se encuentra en las páginas 282 y 283, se puede observar que en las 44 variables que fueron evaluadas para medir los 4 factores motivacionales durante de la asignación internacional, su Alfa de Cronbach fue de 0.840, lo que indica una alta consistencia en el instrumento. Al realizar el análisis de fiabilidad por factor, el coeficiente más pequeño fue dado por el Factor Socio-Cultural y Personal, con un valor de 0.843. El coeficiente mayor fue en el Factor Familiar, con un coeficiente de 0.913. Por lo tanto, tomando en cuenta el coeficiente mayor y el menor podemos concluir que los cuatro factores se encuentran bien representados.

5.2.8.3. Pruebas Estadísticas para determinar la conveniencia del Análisis Factorial

A continuación se llevarán a cabo la prueba de contraste de esfericidad de Bartlett, un análisis de suficiencia general, un análisis de adecuación individual, y el total de variación captada por el análisis; lo anterior para los factores motivacionales durante la asignación internacional.

5.2.8.3.1. Prueba de Contraste de Esfericidad de Bartlett:

Hair et al. (2000) consideran que las variables deben de tener cierto grado de relación entre ellas, ya que de lo contrario la matriz de correlación sería una matriz identidad, y por lo tanto, no sería necesario llevar a cabo el análisis factorial. Lo anterior se puede probar mediante la prueba de Contraste de Esfericidad Barlett, cuyas hipótesis son:

- $H_0 : R = I$ Donde el análisis de Factores no tiene sentido realizarlo
 $H_1 : R \neq I$ Donde el análisis de Factores sí tiene sentido realizarlo

El resultado que la técnica arrojó en el SPSS en el análisis factorial y de fiabilidad de los factores motivacionales durante la asignación internacional, se puede observar en la siguiente tabla:

Método de Extracción: Análisis de componentes principales	
Método de Rotación: Normalización Varimax con Kaiser	
Prueba KMO	0.776
Determinante	3.58E-011
Prueba de esfericidad de Bartlett	0.000
Alfa de Cronbach de los 4 Factores Durante	0.840

Tabla 24: Prueba de Barlett para la Motivación Durante la Asignación Internacional

Fuente: Elaboración Propia (2015)

Como se puede observar el sig. o p-valor de la prueba de esfericidad de Bartlett fue de 0.000, por lo que los resultados de esta prueba indican que, si se utiliza un 95% de confianza, y:

Si el $p\text{-value} < \alpha$ se rechaza H_0

Comparándolos, se tiene que:

Como $0.000 < 0.05$ se rechaza H_0

Como se rechaza H_0 , entonces se concluye que la matriz de correlación no es una identidad ya que, $R \neq I$, por lo que el realizar el análisis de Factores sí tiene sentido.

5.2.8.3.2. Análisis de Suficiencia General o Kaiser-Meyer-Olkin

Como parte del análisis, se realizó la medida de suficiencia o adecuación del muestreo general (MASg). Hair et al. (2000) establecen que dicho valor debe ser igual o mayor a 0.5 ($MASg \geq 0.5$). Los resultados que la técnica arrojó se encuentran plasmados en la Tabla 22, páginas 282 y 283, el valor del $MASg = 0.776$ por lo que es mayor que 0.5, demostrándose que la solución a encontrar es muy buena.

5.2.8.3.3. Análisis de Adecuación Individual

Recordando que Hair et al. (2000) señalan que de la matriz de correlación sale la matriz Anti-Imagen, donde se encuentra el MAS_i cuyos valores deberán de ser $MAS_i \geq 0.5$.

En la siguiente tabla se puede observar que sus valores fueron resumidos en una sola columna para la motivación de los expatriados durante la asignación internacional. Como se puede ver, el valor más pequeño es de $MAS_i = 0.580$, es decir, ningún valor es menor a 0.5, lo que indica que ninguna variable deberá de ser eliminada en el análisis.

**Correlación anti-imagen:
Motivación del Expatriado Durante la Asignación**

Variables	Measures of Sampling Adequacy (MAS η)
Viaje anual para usted y su familia	0.825
Ayuda para la educación de sus hijos	0.823
Ayuda en el pago de vivienda y servicios	0.760
Formación cultural para la familia	0.810
Apoyo de personal doméstico	0.785
Ayuda con los gastos de mudanza e instalación	0.811
Ayuda para club social o deportivo	0.738
Ayuda en la homologación de impuestos	0.833
Seguro de vida para usted y su familia	0.772
Retribución adicional	0.803
Ayuda para adquirir el conocimiento social y costumbres laborales de la organización destino	0.832
Formación cultural para usted	0.743
Le dan automóvil	0.684
Seguro de gastos médicos mayores para usted y su familia	0.729
Ayuda en la búsqueda de trabajo para el cónyuge	0.821
Formación en el idioma para su familia	0.814
Formación para el puesto de trabajo en la organización destino	0.775
Actividades sociales y recreativas	0.839
Condiciones generales de vida	0.850
Condiciones generales de vivienda	0.828
Integración y socialización con las personas del país	0.806
Costumbres cotidianas que se deben cumplir	0.772
Servicios médicos y de salud	0.772
Condiciones climáticas	0.727
Integración y socialización con los compañeros del trabajo	0.788
Calidad y tipo de alimentación	0.785
Medios de transporte utilizados	0.756
Dominio del idioma del país destino de usted	0.580
Reparaciones y servicios domésticos	0.742
Costo general de vida	0.714
Comunicación con la empresa matriz	0.636
Mis subordinados y colegas en la empresa filial me valoren	0.667

La empresa matriz valora mi contribución a la organización	0.702
Conozco cuáles son mis objetivos y autoridad asignados	0.583
Adaptación familiar	0.833
Oportunidad para la familia	0.855
Apoyo familiar	0.793
Educación de los hijos	0.828
Dominio del idioma del país destino de su familia	0.730
El mentor identifica y ayuda en el proceso de orientación del carrera del cónyuge	0.754
El mentor le inculcó la cultura del país en el que iba a residir	0.768
El mentor facilita la reacomodación de la familia	0.791
El mentor vela por los intereses y posibles dificultades de usted y su familia	0.695
El mentor le introduce a usted en la organización extranjera	0.780

Tabla 25: Correlación anti-imagen: Factores Motivacionales Durante la Asignación Internacional.

Fuente: Elaboración propia (2015).

5.2.8.3.4. Total de Variación captada por el análisis

A continuación se presenta una tabla que indica que sólo los mayores valores propios (eigen values) fueron tomados en cuenta, y que con los 4 componentes se logró captar una variación de 42.793%, lo cual muestra que, la mayoría de la variación de las variables, pueden ser resumidas en los 4 factores:

Capítulo 5: Análisis Empírico

Varianza total explicada

Componente	Autov alores 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	6.188	14.065	14.065	6.188	14.065	14.065	5.864	13.327	13.327
2	5.430	12.341	26.405	5.430	12.341	26.405	4.797	10.903	24.229
3	3.970	9.023	35.429	3.970	9.023	35.429	4.407	10.017	34.246
4	3.240	7.364	42.793	3.240	7.364	42.793	3.761	8.547	42.793
5	2.299	5.225	48.019						
6	1.831	4.161	52.180						
7	1.492	3.391	55.571						
8	1.371	3.117	58.687						
9	1.188	2.700	61.387						
10	1.171	2.661	64.048						
11	1.048	2.381	66.430						
12	.994	2.258	68.688						
13	.980	2.226	70.914						
14	.859	1.953	72.867						
15	.809	1.838	74.705						
16	.793	1.802	76.507						
17	.738	1.677	78.184						
18	.690	1.568	79.752						
19	.662	1.505	81.257						
20	.606	1.378	82.635						
21	.575	1.306	83.941						
22	.554	1.259	85.200						
23	.515	1.171	86.371						
24	.511	1.162	87.532						
25	.477	1.084	88.616						
26	.452	1.028	89.644						
27	.423	.962	90.606						
28	.415	.942	91.548						
29	.374	.850	92.398						
30	.346	.786	93.184						
31	.337	.767	93.950						
32	.327	.742	94.693						
33	.305	.694	95.387						
34	.276	.627	96.014						
35	.262	.596	96.610						
36	.250	.568	97.178						
37	.222	.504	97.683						
38	.206	.469	98.152						
39	.181	.411	98.563						
40	.162	.367	98.930						
41	.142	.323	99.253						
42	.130	.296	99.550						
43	.109	.249	99.799						
44	.089	.201	100.000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Tabla 26: Variación Total Explicada de los factores motivacionales DURANTE la asignación internacional.

Fuente: Técnica utilizada en el SPSS (2015).

5.3. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN CON SU PRUEBA ESTADÍSTICA A UTILIZAR

Una vez que se realizaron las actividades de investigación: tipo de investigación, población, selección de muestra, tamaño de muestra, instrumento de medición y trabajo de campo; entonces procederemos a realizar el análisis de todas y cada una de las hipótesis que han sido planteadas en nuestra investigación, de esta manera se verán los factores e ítems motivacionales que inciden en el expatriado mexicano antes y durante la asignación internacional; así como el perfil del expatriado y los beneficios obtenidos por parte de la empresa. Con el análisis de las hipótesis se concluirá este capítulo, ya que las conclusiones de la investigación se podrán revisar en el capítulo 6 de esta tesis.

Para realizar la comprobación individual de las hipótesis que hemos planteado, se llevarán a cabo mediante análisis estadísticos considerando la información obtenida. El análisis estadístico a utilizar para medir las variables de nuestro modelo de investigación es la regresión múltiple y utilizaremos el paquete SPSS versión 15.0 para realizar los análisis necesarios para la comprobación de las hipótesis formuladas.

A continuación mostramos la siguiente tabla con la relación de nuestras hipótesis de investigación y, con la herramienta estadística a utilizar:

Hipótesis de la Investigación con la Prueba Estadística a utilizar.		
Hipótesis	Descripción de la Hipótesis	Prueba Estadística
1	Al menos un ítem del Factor Laboral incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano antes de la asignación internacional.	Regresión Múltiple
2	Al menos un ítem del Factor Personal incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano antes de la asignación internacional.	Regresión Múltiple

3	Al menos un ítem del Factor Familiar incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano antes de la asignación internacional.	Regresión Múltiple
4	Al menos un ítem del Factor Socio-Cultural incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano antes de la asignación internacional.	Regresión Múltiple
5	Al menos un ítem del Factor Laboral incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano durante la asignación internacional.	Regresión Múltiple
6	Al menos un ítem del Factor Socio-Cultural y Personal incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano durante la asignación internacional.	Regresión Múltiple
7	Al menos un ítem del Factor Familiar incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano durante la asignación internacional.	Regresión Múltiple
8	Al menos un ítem del Factor Laboral-Mentor incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano durante la asignación internacional.	Regresión Múltiple

Tabla 27: Relación de Hipótesis, Variables a Medir y Pruebas Estadísticas a Utilizar.

Fuente: Elaboración propia (2015)

Una vez que se presentaron en la tabla anterior la relación de las hipótesis con las pruebas estadísticas a utilizar, ahora procederemos a mostrar la comprobación de las mismas.

5.4. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS RELACIONADAS CON LOS FACTORES MOTIVACIONALES ANTES Y DURANTE LA ASIGNACIÓN INTERNACIONAL

En el capítulo 4 presentamos los objetivos e hipótesis de nuestra investigación. Además, al inicio de dicho capítulo se presentó cómo hemos diseñado la

recogida de información, por lo que ahora procederemos a presentar el análisis de las hipótesis y reflexión al respecto.

5.4.1. Factores Motivacionales Antes de la Asignación Internacional

Partiendo del análisis de factores⁷¹ se determinó que existían cuatro factores motivacionales antes de la asignación internacional, que denominamos: Factores Laborales, Factores Personales, Factores Familiares y Factores Socio-Culturales. Debido a que las variables de la escala se midieron de forma métrica, es decir, por medio de la escala Likert, así como la variable dependiente, en este caso, la motivación del expatriado, entonces es adecuado el análisis de regresión para este tipo de relaciones.

5.4.1.1. Factores Laborales

Los ítems correspondientes a los Factores Laborales se midieron de forma métrica (escala de Likert) al igual que la variable de motivación, por lo tanto, el análisis adecuado para estas relaciones es el análisis de regresión múltiple.

Para esta variable se estableció la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1: Al menos un ítem del Factor Laboral incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano antes de la asignación internacional.

Las hipótesis correspondientes a dicho análisis son las siguientes:

⁷¹ Revisar la página 269 donde se explica el análisis factorial.

H₀: Los ítems del Factor Laboral no inciden significativamente en la motivación del expatriado mexicano antes de la asignación internacional.

H_a: Al menos un ítem del Factor Laboral incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano antes de la asignación internacional.

Los resultados de los análisis estadísticos obtenidos se presentan en la Tabla 28.

En primer lugar, podemos observar que el coeficiente de correlación múltiple (R) tiene un valor 0.311, el cual es considerable. Este coeficiente, en términos porcentuales (31.1%), indica qué tanto la variable independiente (ítems de los factores laborales) afecta a la dependiente (motivación antes). Según de la Garza et al. (2013) un valor muy cercano a cero indica que la variable independiente no explica casi nada, por lo que no está asociada o no tiene una relación lineal con la variable dependiente.

En segundo lugar, podemos observar el coeficiente de determinación (R²), el cual es pequeño (0.097). Este coeficiente en términos porcentuales 9.7% indica cuánta de toda la variabilidad o el comportamiento que tiene la variable dependiente (motivación antes) se capta o se explica en la regresión. Un valor cercano a cero indica que no se captó casi nada de la variación total de la variable independiente.

Por último, podemos observar en la tabla de ANOVA de la regresión que:

<p>El <i>p</i>-valor (Sig.) en la prueba es de 0.042, siendo menor a 0.05, por lo tanto, se rechaza H₀, concluyendo que Al menos un ítem del Factor Laboral incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano antes de la asignación internacional.</p>
--

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F
1	.311 ^a	.097	.039	.85993	.097	1.682	18	283	.042

a. Variables predictoras: (Constante), L: Motivación con el involucramiento del cónyuge en el proceso de selección, L: Motivación con el viaje de reconocimiento para usted, L: Motivación con el apoyo de idioma para usted, L: Motivación con la información sobre aumento de sueldo y prestaciones, L: Motivación con el programa de inducción al futuro trabajo, L: Motivación con la ayuda en la búsqueda de colegios, L: Motivación con la información sobre el desarrollo de carrera, L: Motivación con la ayuda en trámites migratorios, L: Motivación con la ayuda en la búsqueda de trabajo para el cónyuge, L: Motivación con la información acerca de la planeación de la repatriación, L: Motivación con la información y ayuda fiscal del otro país, L: Motivación con el programa de inducción al país destino para usted, L: Motivación con la ayuda previa en la localización de vivienda, L: Motivación con la información sobre los términos que se van a incluir en el contrato, L: Motivación con la información sobre la seguridad social del país destino, L: Motivación con el apoyo de idioma para su familia, L: Motivación con el viaje de reconocimiento para su familia, L: Motivación con el programa de inducción al país destino para su familia

ANOVA^b

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	22.386	18	1.244	1.682	.042 ^a
	Residual	209.273	283	.739		
	Total	231.659	301			

a. Variables predictoras: (Constante), L: Motivación con el involucramiento del cónyuge en el proceso de selección, L: Motivación con el viaje de reconocimiento para usted, L: Motivación con el apoyo de idioma para usted, L: Motivación con la información sobre aumento de sueldo y prestaciones, L: Motivación con el programa de inducción al futuro trabajo, L: Motivación con la ayuda en la búsqueda de colegios, L: Motivación con la información sobre el desarrollo de carrera, L: Motivación con la ayuda en trámites migratorios, L: Motivación con la ayuda en la búsqueda de trabajo para el cónyuge, L: Motivación con la información acerca de la planeación de la repatriación, L: Motivación con la información y ayuda fiscal del otro país, L: Motivación con el programa de inducción al país destino para usted, L: Motivación con la ayuda previa en la localización de vivienda, L: Motivación con la información sobre los términos que se van a incluir en el contrato, L: Motivación con la información sobre la seguridad social del país destino, L: Motivación con el apoyo de idioma para su familia, L: Motivación con el viaje de reconocimiento para su familia, L: Motivación con el programa de inducción al país destino para su familia

b. Variable dependiente: Nivel de motivación antes de la expatriación

Capítulo 5: Análisis Empírico

		Coeficientes ^a				
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	3.578	.340		10.531	.000
	L: Motivación con el viaje de reconocimiento para usted	.003	.061	.003	.044	.965
	L: Motivación con el viaje de reconocimiento para su familia	.127	.062	.172	2.062	.040
	L: Motivación con la ayuda previa en la localización de vivienda	.071	.059	.088	1.209	.228
	L: Motivación con la ayuda en la búsqueda de colegios	-.115	.055	-.170	-2.094	.037
	L: Motivación con la información sobre aumento de sueldo y prestaciones	-.130	.079	-.124	-1.646	.101
	L: Motivación con la ayuda en trámites migratorios	.191	.067	.205	2.861	.005
	L: Motivación con la información y ayuda fiscal del otro país	-.029	.057	-.037	-.511	.610
	L: Motivación con la ayuda en la búsqueda de trabajo para el cónyuge	-.023	.051	-.033	-.449	.653
	L: Motivación con el programa de inducción al país destino para usted	.001	.062	.002	.021	.983
	L: Motivación con el programa de inducción al país destino para su familia	.071	.068	.099	1.054	.293
	L: Motivación con el programa de inducción al futuro trabajo	.023	.051	.029	.449	.654
	L: Motivación con el apoyo de idioma para usted	-.062	.046	-.099	-1.354	.177
	L: Motivación con el apoyo de idioma para su familia	.053	.053	.083	.991	.322
	L: Motivación con la información sobre el desarrollo de carrera	-.046	.053	-.061	-.862	.389
	L: Motivación con la información acerca de la planeación de la repatriación	-.015	.057	-.020	-.272	.786
	L: Motivación con la información sobre los términos que se van a incluir en el contrato	.113	.072	.116	1.558	.120
	L: Motivación con la información sobre la seguridad social del país destino	-.009	.065	-.010	-.131	.896
	L: Motivación con el involucramiento del cónyuge en el proceso de selección	-.047	.050	-.066	-.930	.353

a. Variable dependiente: Nivel de motivación antes de la expatriación

Tabla 28: Resumen del modelo, ANOVA y Coeficientes del análisis de regresión del Factor Laboral antes de la asignación internacional

Fuente: Técnica utilizada en el SPSS (2015)

Debido a que la hipótesis nula es rechazada, entonces cualquier valor que se le asigne a la variable independiente (en este caso, los ítems del factor laboral) no se nulificará, sino que el pronóstico de la variable dependiente se incrementará o disminuirá según el valor de β_1 y de la variable dependiente (motivación antes), por lo que la dependiente deberá quedarse en la ecuación.

Ahora bien, con estos resultados, nos viene la siguiente pregunta: ¿Cuál(es) de los ítems comprendidos dentro del Factor Laboral es(son) los que inciden significativamente en la motivación del expatriado antes de la asignación internacional?. Por lo tanto, buscando conocer de manera más específica cuál(es) ítem(s) influyen en la motivación, presentamos en la Tabla 29 los análisis efectuados.

Primero, podemos observar que la única variable dentro del **Factor Laboral** que influye en la motivación del expatriado mexicano antes de la asignación internacional es **“Ayuda en los trámites migratorios”**, misma que se encuentra dentro del **Apoyo en Cuestiones Administrativas**. Por otro lado, en la última tabla se pueden observar los ítems que se eliminaron como fuentes de motivación dentro del Factor Laboral. Las variables eliminadas son: *Motivación con el viaje de reconocimiento para usted*, *Motivación con el viaje de reconocimiento para su familia*, *Motivación con la ayuda previa en la localización de vivienda*, *Motivación con la ayuda en la búsqueda de colegios*, *Motivación con la información sobre aumento de sueldo y prestaciones*, *Motivación con la información y ayuda fiscal del otro país*, *Motivación con la ayuda en la búsqueda de trabajo para el cónyuge*, *Motivación con el programa de inducción al país destino para usted*, *Motivación con el programa de inducción al país destino para su familia*, *Motivación con el programa de inducción al futuro trabajo*, *Motivación con el apoyo de idioma para usted*, *Motivación con el apoyo de idioma para su familia*, *Motivación con la información sobre el desarrollo de carrera*, *Motivación con la información acerca de la repatriación*, *Motivación con la información sobre los términos que se van a incluir en el contrato*, *motivación con la información sobre la seguridad*

social del país destino y, Motivación con el involucramiento del cónyuge en el proceso de selección.

Segundo, se observa que el coeficiente de correlación múltiple (R) tiene un valor de 0.199. Este coeficiente en términos porcentuales (19.9%) indica qué tanto la variable independiente afecta a la dependiente (motivación antes). Según de la Garza et al. (2013), un valor muy cercano a cero indica que la variable independiente no explica casi nada, por lo que no está relacionada o no tiene una relación lineal con la variable dependiente.

Tercero, podemos observar el coeficiente de determinación (R^2) el cual es pequeño (0.040). Este coeficiente en términos porcentuales 4.0% indica cuánta de toda la variabilidad –o el comportamiento que tiene la variable dependiente (motivación antes)- se capta o se explica en la regresión. Un valor cercano a cero indica que no se captó casi nada de la variación total de la variable independiente.

Por último, podemos observar en la tabla de ANOVA de la regresión que:

El *p-valor* (Sig.) en la prueba es de 0.000, siendo menor a 0.05, por lo tanto, se rechaza H_0 , concluyendo que **Al menos un ítem del Factor Laboral incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano antes de la asignación internacional, de manera específica “Ayuda con los trámites migratorios”**.

Variables introducidas/eliminadas

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	L: Motivación con la ayuda en trámites migratorios		Por pasos (criterio: Prob. de F para entrar <= .050, Prob. de F para salir >= .100).

a. Variable dependiente: Nivel de motivación antes de la expatriación

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F
1	.199 ^a	.040	.037	.86110	.040	12.425	1	300	.000

a. Variables predictoras: (Constante), L: Motivación con la ayuda en trámites migratorios

ANOVA^b

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	9.213	1	9.213	12.425	.000 ^a
	Residual	222.446	300	.741		
	Total	231.659	301			

a. Variables predictoras: (Constante), L: Motivación con la ayuda en trámites migratorios

b. Variable dependiente: Nivel de motivación antes de la expatriación

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.			
1	(Constante)	3.552	.235		15.126	.000
	L: Motivación con la ayuda en trámites migratorios	.186	.053	.199	3.525	.000

a. Variable dependiente: Nivel de motivación antes de la expatriación

Capítulo 5: Análisis Empírico

Variables excluidas^b

Modelo	Beta dentro	t	Sig.	Correlación parcial	Estadísticos de colinealidad
					Tolerancia
1					
L: Motivación con el viaje de reconocimiento para usted	.080 ^a	1.355	.176	.078	.919
L: Motivación con el viaje de reconocimiento para su familia	.097 ^a	1.656	.099	.095	.927
L: Motivación con la ayuda previa en la localización de vivienda	.049 ^a	.783	.434	.045	.825
L: Motivación con la ayuda en la búsqueda de colegios	-.054 ^a	-.929	.354	-.054	.941
L: Motivación con la información sobre aumento de sueldo y prestaciones	-.092 ^a	-1.459	.146	-.084	.808
L: Motivación con la información y ayuda fiscal del otro país	-.051 ^a	-.792	.429	-.046	.771
L: Motivación con la ayuda en la búsqueda de trabajo para el cónyuge	.008 ^a	.131	.896	.008	.929
L: Motivación con el programa de inducción al país destino para usted	.006 ^a	.111	.912	.006	.947
L: Motivación con el programa de inducción al país destino para su familia	.037 ^a	.637	.524	.037	.940
L: Motivación con el programa de inducción al futuro trabajo	-.001 ^a	-.018	.986	-.001	.949
L: Motivación con el apoyo de idioma para usted	-.045 ^a	-.787	.432	-.045	.979
L: Motivación con el apoyo de idioma para su familia	.026 ^a	.454	.650	.026	.945
L: Motivación con la información sobre el desarrollo de carrera	-.036 ^a	-.625	.533	-.036	.942
L: Motivación con la información acerca de la planeación de la repatriación	-.046 ^a	-.772	.441	-.045	.899
L: Motivación con la información sobre los términos que se van a incluir en el contrato	.032 ^a	.534	.594	.031	.879
L: Motivación con la información sobre la seguridad social del país destino	-.022 ^a	-.358	.721	-.021	.817
L: Motivación con el involucramiento del cónyuge en el proceso de selección	-.038 ^a	-.647	.518	-.037	.910

a. Variables predictoras en el modelo: (Constante), L: Motivación con la ayuda en trámites migratorios

b. Variable dependiente: Nivel de motivación antes de la expatriación

Tabla 29: Variables incluidas, Resumen del modelo, ANOVA, Coeficientes y Variables Excluidas del análisis de regresión del Factor Laboral antes de la asignación internacional

Fuente: Técnica utilizada en el SPSS (2015)

5.4.1.2. Factores Personales

Esta variable (Factores Personales) fue medida de forma métrica en escala de Lickert al igual que la variable de motivación antes, por lo tanto, el análisis adecuado para estas relaciones es el análisis de regresión múltiple.

Para esta variable se estableció la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2: Al menos un ítem del Factor Personal incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano antes de la asignación internacional.

Las hipótesis correspondientes a dicho análisis son las siguientes:

H₀: Los ítems del Factor Personal no inciden significativamente en la motivación del expatriado mexicano antes de la asignación internacional.

H_a: Al menos un ítem del Factor Personal incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano antes de la asignación internacional.

Los resultados de los análisis estadísticos obtenidos se presentan en la Tabla 30.

En primer lugar, podemos observar que el coeficiente de correlación múltiple (R) tiene un valor 0.211. Este coeficiente, en términos porcentuales (21.1%), indica qué tanto la variable independiente (ítems de los factores personales) afecta a la dependiente (motivación antes). Según de la Garza et al. (2013) un valor muy cercano a cero indica que la variable independiente no explica casi nada, por lo que no está asociada o no tiene una relación lineal con la variable dependiente.

En segundo lugar, podemos observar el coeficiente de determinación (R^2), el cual es pequeño (0.044). Este coeficiente en términos porcentuales 4.4% indica cuánta de toda la variabilidad -o el comportamiento que tiene la variable dependiente (motivación antes)- se capta o se explica en la regresión. Un valor cercano a cero indica que no se captó casi nada de la variación total de la variable independiente.

Por último, podemos observar en la tabla de ANOVA de la regresión que:

El *p*-valor (Sig.) en la prueba es de 0.009, siendo menor a 0.05, por lo tanto, se rechaza H_0 , concluyendo que **Al menos un ítem del Factor Personal incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano antes de la asignación internacional.**

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F
1	.211 ^a	.044	.031	.86269	.044	3.455	4	298	.009

a. Variables predictoras: (Constante), P: Me atrajo mucho el puesto que me ofrecieron, P: Consideré que mejoraría mi capacidad profesional, P: Me permitió desarrollar contactos valiosos, P: Consideré que mejoraría mis posibilidades de promoción

ANOVA^b

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	10.285	4	2.571	3.455	.009 ^a
	Residual	221.781	298	.744		
	Total	232.066	302			

a. Variables predictoras: (Constante), P: Me atrajo mucho el puesto que me ofrecieron, P: Consideré que mejoraría mi capacidad profesional, P: Me permitió desarrollar contactos valiosos, P: Consideré que mejoraría mis posibilidades de promoción

b. Variable dependiente: Nivel de motivación antes de la expatriación

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	3.053	.402		7.590	.000
	P: Me permitió desarrollar contactos valiosos	.024	.071	.023	.341	.733
	P: Consideré que mejoraría mi capacidad profesional	.050	.103	.036	.486	.628
	P: Consideré que mejoraría mis posibilidades de promoción	.153	.081	.136	1.876	.062
	P: Me atrajo mucho el puesto que me ofrecieron	.071	.058	.076	1.241	.215

a. Variable dependiente: Nivel de motivación antes de la expatriación

Tabla 30: Resumen del modelo, ANOVA y Coeficientes del análisis de regresión del Factor Personal antes de la asignación internacional

Fuente: Técnica utilizada en el SPSS (2015)

Debido a que la hipótesis nula es rechazada, entonces cualquier valor que se le asigne a la variable independiente (en este caso, los ítems de los factores personales) no se nulificará, sino que el pronóstico de la variable dependiente se incrementará o disminuirá según el valor de β_1 y de la variable dependiente (motivación antes), por lo que la dependiente deberá quedarse en la ecuación.

Ahora bien, surge el siguiente cuestionamiento: ¿Cuál(es) de los ítems comprendidos dentro del Factor Personal es(son) los que inciden significativamente en la motivación del expatriado antes de la asignación internacional?. Por lo tanto, buscando conocer de manera más específica cuál(es) ítem(s) influyen en la motivación, presentamos en la Tabla 31 los análisis efectuados.

Primero, podemos observar que la única variable dentro del **Factor Personal** que influye en la motivación del expatriado mexicano antes de la asignación internacional es **“Consideré que mejoraría mis posibilidades de promoción”**, misma que se encuentra dentro de **Expectativa Laboral**. Por otro lado, en la última tabla se pueden observar los ítems que se eliminaron

como fuentes de motivación dentro del Factor Personal. Los ítems eliminados son: *Me permitió desarrollar contactos valiosos*, *Consideré que mejoraría mi capacidad profesional y*, *Me atrajo mucho el puesto que me ofrecieron*.

Segundo, se observa que el coeficiente de correlación múltiple (R) tiene un valor de 0.192. Este coeficiente en términos porcentuales (19.2%) indica que tanto la variable independiente afecta a la dependiente (motivación antes). Según de la Garza et al. (2013), un valor muy cercano a cero indica que la variable independiente no explica casi nada, por lo que no está relacionada o no tiene una relación lineal con la variable dependiente.

Tercero, podemos observar el coeficiente de determinación (R^2) el cual es pequeño (0.037). Este coeficiente en términos porcentuales 3.7% indica cuánta de toda la variabilidad –o el comportamiento que tiene la variable dependiente (motivación antes)- se capta o se explica en la regresión. Un valor cercano a cero indica que no se captó casi nada de la variación total de la variable independiente.

Por último, podemos observar en la tabla de ANOVA de la regresión que:

El *p-valor* (Sig.) en la prueba es de 0.001, siendo menor a 0.05, por lo tanto, se rechaza H_0 , concluyendo que **Al menos un ítem del Factor Personal incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano antes de la asignación internacional, de manera específica “Consideré que mejoraría mis posibilidades de promoción”**.

Variables introducidas/eliminadas

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	P: Consideré que mejoraría mis posibilidades de promoción	.	Por pasos (criterio: Prob. de F para entrar <= .050, Prob. de F para salir >= .100).

a. Variable dependiente: Nivel de motivación antes de la expatriación

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F
1	.192 ^a	.037	.034	.86167	.037	11.560	1	301	.001

a. Variables predictoras: (Constante), P: Consideré que mejoraría mis posibilidades de promoción

ANOVA^b

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	8.583	1	8.583	11.560	.001 ^a
	Residual	223.483	301	.742		
	Total	232.066	302			

a. Variables predictoras: (Constante), P: Consideré que mejoraría mis posibilidades de promoción

b. Variable dependiente: Nivel de motivación antes de la expatriación

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	3.399	.288		11.816	.000
	P: Consideré que mejoraría mis posibilidades de promoción	.217	.064	.192	3.400	.001

a. Variable dependiente: Nivel de motivación antes de la expatriación

VARIABLES EXCLUIDAS^b

Modelo		Beta dentro	t	Sig.	Correlación parcial	Estadísticos de colinealidad
						Tolerancia
1	P: Me permitió desarrollar contactos valiosos	.046 ^a	.736	.463	.042	.806
	P: Consideré que mejoraría mi capacidad profesional	.047 ^a	.691	.490	.040	.683
	P: Me atrajo mucho el puesto que me ofrecieron	.080 ^a	1.322	.187	.076	.881

a. Variables predictoras en el modelo: (Constante), P: Consideré que mejoraría mis posibilidades de promoción

b. Variable dependiente: Nivel de motivación antes de la expatriación

Tabla 31: Variables incluidas, Resumen del modelo, ANOVA, Coeficientes y Variables Excluidas del análisis de regresión del Factor Personal antes de la asignación internacional

Fuente: Técnica utilizada en el SPSS (2015)

5.4.1.3. Factores Familiares

Esta variable (Factor Familiar) también fue medida de forma métrica en escala de Likert al igual que la variable de motivación antes, por lo tanto, el análisis indicado para estas relaciones es el análisis de regresión múltiple.

Para esta variable se estableció la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3: Al menos un ítem del Factor Familiar incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano antes de la asignación internacional.

Las hipótesis correspondientes a dicho análisis son las siguientes:

H₀: Los ítems del Factor Familiar no inciden significativamente en la motivación del expatriado mexicano antes de la asignación internacional.

H_a: Al menos un ítem del Factor Familiar incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano antes de la asignación internacional.

Los resultados de los análisis estadísticos obtenidos se presentan en la Tabla 32.

En primer lugar, podemos observar que el coeficiente de correlación múltiple (R) tiene un valor 0.209. Este coeficiente, en términos porcentuales (20.9%), indica qué tanto la variable independiente (ítems de los factores familiares) afecta a la dependiente (motivación antes). Según de la Garza et al. (2013) un valor muy cercano a cero indica que la variable independiente no explica casi nada, por lo que no está asociada o no tiene una relación lineal con la variable dependiente.

En segundo lugar, podemos observar el coeficiente de determinación (R²), el cual es pequeño (0.044). Este coeficiente en términos porcentuales 4.4% indica cuánta de toda la variabilidad -o el comportamiento que tiene la variable dependiente (motivación antes)- se capta o se explica en la regresión. Un valor

cercano a cero indica que no se captó casi nada de la variación total de la variable independiente.

Por último, podemos observar en la tabla de ANOVA de la regresión que:

El *p*-valor (Sig.) en la prueba es de 0.004, siendo menor a 0.05, por lo tanto, se rechaza H_0 , concluyendo que **Al menos un ítem del Factor Familiar incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano antes de la asignación internacional.**

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F
1	.209 ^a	.044	.034	.86158	.044	4.542	3	299	.004

a. Variables predictoras: (Constante), F: Mi familia me apoyó en la asignación internacional, F: Consideré una muy buena oportunidad para mi familia, F: Mi cónyuge mostró una actitud positiva al traslado

ANOVA^b

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	10.114	3	3.371	4.542	.004 ^a
	Residual	221.952	299	.742		
	Total	232.066	302			

a. Variables predictoras: (Constante), F: Mi familia me apoyó en la asignación internacional, F: Consideré una muy buena oportunidad para mi familia, F: Mi cónyuge mostró una actitud positiva al traslado

b. Variable dependiente: Nivel de motivación antes de la expatriación

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	3.684	.230		16.039	.000
	F: Consideré una muy buena oportunidad para mi familia	.034	.054	.042	.618	.537
	F: Mi cónyuge mostró una actitud positiva al traslado	.135	.071	.174	1.906	.058
	F: Mi familia me apoyó en la asignación internacional	.008	.072	.010	.118	.906

a. Variable dependiente: Nivel de motivación antes de la expatriación

Tabla 32: Resumen del modelo, ANOVA y Coeficientes del análisis de regresión del Factor Familiar antes de la asignación internacional

Fuente: Técnica utilizada en el SPSS (2015)

Debido a que la hipótesis nula es rechazada, entonces cualquier valor que se le asigne a la variable independiente (en este caso, los ítems de los factores familiares) no se nulificará, sino que el pronóstico de la variable dependiente se incrementará o disminuirá según el valor de β_1 y de la variable dependiente (motivación antes), por lo que la dependiente deberá quedarse en la ecuación.

Por otro lado, nos preguntamos: ¿Cuál(es) de los ítems comprendidos dentro del Factor Familiar es(son) los que inciden significativamente en la motivación del expatriado antes de la asignación internacional?. Por lo tanto, buscando conocer de manera más específica cuál(es) ítem(s) influyen en la motivación, presentamos en la Tabla 33 los análisis efectuados.

Primero, podemos observar que la única variable dentro del **Factor Familiar** que influye en la motivación del expatriado mexicano antes de la asignación internacional es **“Mi cónyuge mostró una actitud positiva al traslado”**, misma que se encuentra dentro de **Apoyo Familiar**. Por otro lado, en la última tabla se pueden observar los ítems que se eliminaron como fuentes de motivación dentro del Factor Familiar. Las variables eliminadas son: *Consideré una muy buena oportunidad para mi familia y, Mi familia me apoyó en la asignación internacional.*

Segundo, se observa que el coeficiente de correlación múltiple (R) tiene un valor de 0.206. Este coeficiente en términos porcentuales (20.6%) indica que tanto la variable independiente afecta a la dependiente (motivación antes). Según de la Garza et al. (2013), un valor muy cercano a cero indica que la variable independiente no explica casi nada, por lo que no está relacionada o no tiene una relación lineal con la variable dependiente.

Tercero, podemos observar el coeficiente de determinación (R^2) el cual es pequeño (0.042). Este coeficiente en términos porcentuales 4.2% indica cuánta de toda la variabilidad –o el comportamiento que tiene la variable dependiente (motivación antes)- se capta o se explica en la regresión. Un valor cercano a cero indica que no se captó casi nada de la variación total de la variable independiente.

Por último, podemos observar en la tabla de ANOVA de la regresión que:

El *p-valor* (Sig.) en la prueba es de 0.000, siendo menor a 0.05, por lo tanto, se rechaza H_0 , concluyendo que **Al menos un ítem del Factor Familiar incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano antes de la asignación internacional, de manera específica “Mi cónyuge mostró una actitud positiva al traslado”**.

Variables introducidas/eliminadas^a

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	F: Mi cónyuge mostró una actitud positiva al traslado		Por pasos (criterio: Prob. de F para entrar <= .050, Prob. de F para salir >= .100).

a. Variable dependiente: Nivel de motivación antes de la expatriación

Capítulo 5: Análisis Empírico

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F
1	.206 ^a	.042	.039	.85928	.042	13.297	1	301	.000

a. Variables predictoras: (Constante), F: Mi cónyuge mostró una actitud positiva al traslado

ANOVA^b

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	9.818	1	9.818	13.297	.000 ^a
	Residual	222.248	301	.738		
	Total	232.066	302			

a. Variables predictoras: (Constante), F: Mi cónyuge mostró una actitud positiva al traslado

b. Variable dependiente: Nivel de motivación antes de la expatriación

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	3.761	.172		21.837	.000
	F: Mi cónyuge mostró una actitud positiva al traslado	.159	.044	.206	3.647	.000

a. Variable dependiente: Nivel de motivación antes de la expatriación

Variables excluidas^b

Modelo		Beta dentro	t	Sig.	Correlación parcial	Estadísticos de colinealidad
						Tolerancia
1	F: Consideré una muy buena oportunidad para mi familia	.043 ^a	.621	.535	.036	.680
	F: Mi familia me apoyó en la asignación internacional	.011 ^a	.128	.898	.007	.460

a. Variables predictoras en el modelo: (Constante), F: Mi cónyuge mostró una actitud positiva al traslado

b. Variable dependiente: Nivel de motivación antes de la expatriación

Tabla 33: Variables incluidas, Resumen del modelo, ANOVA, Coeficientes y Variables Excluidas del análisis de regresión del Factor Familiar antes de la asignación internacional

Fuente: Técnica utilizada en el SPSS (2015)

5.4.1.4. Factores Socio-Culturales

Los ítems correspondientes a esta variable (Factores Socio-Culturales) se midieron de forma métrica (escala de Likert) al igual que la variable de motivación antes, por lo tanto, el análisis adecuado para estas relaciones es el análisis de regresión múltiple.

Para esta variable se estableció la siguiente hipótesis:

Hipótesis 4: Al menos un ítem del Factor Socio-Cultural incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano antes de la asignación internacional.

Las hipótesis correspondientes a dicho análisis son las siguientes:

H₀: Los ítems del Factor Socio-Cultural no inciden significativamente en la motivación del expatriado mexicano antes de la asignación internacional.

H_a: Al menos un ítem del Factor Socio-Cultural incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano antes de la asignación internacional.

Los resultados de los análisis estadísticos obtenidos se presentan en la Tabla 34.

En primer lugar, podemos observar que el coeficiente de correlación múltiple (R) tiene un valor 0.309. Este coeficiente, en términos porcentuales (30.9%), indica qué tanto la variable independiente (ítems de los factores socio-culturales) afecta a la dependiente (motivación antes). Según de la Garza et al. (2013) un valor muy cercano a cero indica que la variable independiente no

explica casi nada, por lo que no está asociada o no tiene una relación lineal con la variable dependiente.

En segundo lugar, podemos observar el coeficiente de determinación (R^2), el cual es pequeño (0.095). Este coeficiente en términos porcentuales 9.5% indica cuánta de toda la variabilidad o el comportamiento que tiene la variable dependiente (motivación antes) se capta o se explica en la regresión. Un valor cercano a cero indica que no se captó casi nada de la variación total de la variable independiente.

Por último, podemos observar en la tabla de ANOVA de la regresión que:

El *p-valor* (Sig.) en la prueba es de 0.000, siendo menor a 0.05, por lo tanto, se rechaza H_0 , concluyendo que **Al menos un ítem del Factor Socio-Cultural incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano antes de la asignación internacional.**

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F
1	.309 ^a	.095	.077	.84220	.095	5.196	6	296	.000

^a. Variables predictoras: (Constante), SC: Conocimiento y dominio del idioma del país destino, SC: Peligrosidad del país, SC: Diferencia cultural entre el país origen y destino, SC: Conocía la experiencia de otros expatriados/repatriados en el mismo país destino, SC: Me atrajo mucho vivir en el país a donde me enviaron, SC: Me atrajo que otros compañeros del país origen estaban en el país destino

Capítulo 5: Análisis Empírico

ANOVA^b

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	22.111	6	3.685	5.196	.000 ^a
	Residual	209.955	296	.709		
	Total	232.066	302			

a. Variables predictoras: (Constante), SC: Conocimiento y dominio del idioma del país destino, SC: Peligrosidad del país, SC: Diferencia cultural entre el país origen y destino, SC: Conocía la experiencia de otros expatriados/repatriados en el mismo país destino, SC: Me atrajo mucho vivir en el país a donde me enviaron, SC: Me atrajo que otros compañeros del país origen estaban en el país destino

b. Variable dependiente: Nivel de motivación antes de la expatriación

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	3.859	.247		15.650	.000
	SC: Me atrajo que otros compañeros del país origen estaban en el país destino	-.023	.046	-.036	-.486	.627
	SC: Conocía la experiencia de otros expatriados/repatriados en el mismo país destino	-.012	.045	-.020	-.270	.787
	SC: Me atrajo mucho vivir en el país a donde me enviaron	.277	.054	.340	5.139	.000
	SC: Diferencia cultural entre el país origen y destino	-.063	.052	-.076	-1.206	.229
	SC: Peligrosidad del país	-.053	.037	-.081	-1.437	.152
	SC: Conocimiento y dominio del idioma del país destino	-.033	.042	-.047	-.781	.435

a. Variable dependiente: Nivel de motivación antes de la expatriación

Tabla 34: Resumen del modelo, ANOVA y Coeficientes del análisis de regresión del Factor Socio-Cultural antes de la asignación internacional

Fuente: Técnica utilizada en el SPSS (2015)

Debido a que la hipótesis nula es rechazada, entonces cualquier valor que se le asigne a la variable independiente (en este caso, los factores socio-culturales) no se nulificará, sino que el pronóstico de la variable dependiente se

incrementará o disminuirá según el valor de β_1 y de la variable dependiente (motivación antes), por lo que la dependiente deberá quedarse en la ecuación.

Por otro lado, nos hicimos el siguiente cuestionamiento: ¿Cuál(es) de los ítems comprendidos dentro del Factor Socio-Cultural es(son) los que inciden significativamente en la motivación del expatriado antes de la asignación internacional?. Por lo tanto, buscando conocer de manera más específica cuál(es) ítem (s) influyen en la motivación, presentamos en la Tabla 35 los análisis efectuados.

Primero, podemos observar que la única variable dentro del **Factor Socio-Cultural** que influye en la motivación del expatriado mexicano antes de la asignación internacional es ***“Me atrajo mucho vivir en el país a donde me enviaron”***, misma que se encuentra dentro de **Cultura**. Por otro lado, en la última tabla se pueden observar los ítems que se eliminaron como fuentes de motivación dentro del Factor Socio-Cultural. Las variables eliminadas fueron: *Me atrajo que otros compañeros del país origen estaban en el país destino, Conocía la experiencia de otros expatriados/repatriados en el mismo país destino, Diferencia cultural entre el país origen y destino, Peligrosidad del país y, Conocimiento y dominio del idioma del país destino.*

Segundo, se observa que el coeficiente de correlación múltiple (R) tiene un valor de 0.275. Este coeficiente en términos porcentuales (27.5%) indica qué tanto la variable independiente afecta a la dependiente (motivación antes). Según de la Garza et al. (2013), un valor muy cercano a cero indica que la variable independiente no explica casi nada, por lo que no está relacionada o no tiene una relación lineal con la variable dependiente.

Tercero, podemos observar el coeficiente de determinación (R^2) el cual es pequeño (0.076). Este coeficiente en términos porcentuales 7.6% indica cuánta de toda la variabilidad –o el comportamiento que tiene la variable dependiente (motivación antes)- se capta o se explica en la regresión. Un valor cercano a

cero indica que no se captó casi nada de la variación total de la variable independiente.

Por último, podemos observar en la tabla de ANOVA de la regresión que:

El *p-valor* (Sig.) en la prueba es de 0.000, siendo menor a 0.05, por lo tanto, se rechaza H_0 , concluyendo que **Al menos un ítem del Factor Socio-Cultural incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano antes de la asignación internacional, de manera específica “Me atrajo mucho vivir en el país a donde me enviaron”**.

Variables introducidas/eliminadas^a

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	SC: Me atrajo mucho vivir en el país a donde me enviaron	.	Por pasos (criterio: Prob. de F para entrar <= .050, Prob. de F para salir >= .100).

a. Variable dependiente: Niv el de motivación antes de la expatriación

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F
1	.275 ^a	.076	.073	.84421	.076	24.619	1	301	.000

a. Variables predictoras: (Constante), SC: Me atrajo mucho vivir en el país a donde me enviaron

Capítulo 5: Análisis Empírico

ANOVA^b

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	17.546	1	17.546	24.619	.000 ^a
	Residual	214.520	301	.713		
	Total	232.066	302			

a. Variables predictoras: (Constante), SC: Me atrajo mucho vivir en el país a donde me enviaron

b. Variable dependiente: Nivel de motivación antes de la expatriación

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	3.463	.188		18.452	.000
	SC: Me atrajo mucho vivir en el país a donde me enviaron	.224	.045	.275		

a. Variable dependiente: Nivel de motivación antes de la expatriación

Variables excluidas^b

Modelo		Beta dentro	t	Sig.	Correlación parcial	Estadísticos de colinealidad
						Tolerancia
1	SC: Me atrajo que otros compañeros del país origen estaban en el país destino	-.072 ^a	-1.257	.210	-.072	.945
	SC: Conocía la experiencia de otros expatriados/repatriados en el mismo país destino	-.061 ^a	-1.076	.283	-.062	.957
	SC: Diferencia cultural entre el país origen y destino	-.089 ^a	-1.417	.158	-.082	.779
	SC: Peligrosidad del país	-.098 ^a	-1.783	.076	-.102	1.000
	SC: Conocimiento y dominio del idioma del país destino	-.068 ^a	-1.152	.250	-.066	.891

a. Variables predictoras en el modelo: (Constante), SC: Me atrajo mucho vivir en el país a donde me enviaron

b. Variable dependiente: Nivel de motivación antes de la expatriación

Tabla 35: Variables incluidas, Resumen del modelo, ANOVA, Coeficientes y Variables Excluidas del análisis de regresión del Factor Socio-Cultural antes de la asignación internacional

Fuente: Técnica utilizada en el SPSS (2015)

5.4.2. Factores Motivacionales Durante la Asignación Internacional

A partir del análisis de factores⁷², se determinó que existían cuatro factores motivacionales durante la asignación internacional, que denominamos: Factores Laborales, Factores Socio-Culturales y Personales, Factores Familiares y, Factores Laborales-Mentor. Debido a que las variables de la escala se midieron de forma métrica, es decir, por medio de la escala Likert, así como la variable dependiente, en este caso, la motivación general del expatriado durante la asignación internacional, entonces es conveniente el análisis de regresión para este tipo de relaciones.

5.4.2.1. Factores Laborales

Ya que las variables de la escala se midieron de forma métrica en Likert, así como la variable dependiente que es la motivación general del expatriado, por lo tanto, el análisis adecuado para estas relaciones es el análisis de regresión múltiple.

Para esta variable se estableció la siguiente hipótesis:

Hipótesis 5: Al menos un ítem del Factor Laboral incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano durante la asignación internacional

Las hipótesis correspondientes a dicho análisis son las siguientes:

H₀: Los ítems del Factor Laboral no inciden significativamente en la motivación del expatriado mexicano durante la asignación internacional.

⁷² Revisar la página 281 donde se explica el análisis de factores.

H_a: Al menos un ítem del Factor Laboral incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano durante la asignación internacional.

Los resultados de los análisis estadísticos obtenidos se presentan en la Tabla 36.

En primer lugar, podemos observar que el coeficiente de correlación múltiple (R) tiene un valor 0.258. Este coeficiente, en términos porcentuales (25.8%), indica qué tanto la variable independiente (ítems de los factores laborales) afecta a la dependiente (motivación durante). Según de la Garza et al. (2013) un valor muy cercano a cero indica que la variable independiente no explica casi nada, por lo que no está asociada o no tiene una relación lineal con la variable dependiente.

En segundo lugar, podemos observar el coeficiente de determinación (R²), el cual es pequeño (0.067). Este coeficiente en términos porcentuales 6.7% indica cuánta de toda la variabilidad -o el comportamiento que tiene la variable dependiente (motivación durante)- se capta o se explica en la regresión. Un valor cercano a cero indica que no se captó casi nada de la variación total de la variable independiente.

Por último, podemos observar en la tabla de ANOVA de la regresión que:

<p>El <i>p</i>-valor (Sig.) en la prueba es de 0.687, siendo mayor a 0.05, por lo tanto, no se rechaza H₀, concluyendo que Los ítems del Factor Laboral no inciden significativamente en la motivación del expatriado mexicano durante la asignación internacional.</p>

Capítulo 5: Análisis Empírico

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F
1	.258 ^a	.067	-.016	.66977	.067	.810	18	204	.687

a. Variables predictoras: (Constante), L: Motivación: Formación en el idioma para su familia, L: Motivación: Le dan automóvil, L: Motivación: Ayuda en la homologación de impuestos, L: Motivación: Formación para el puesto de trabajo en la organización destino, L: Motivación: Ayuda en la búsqueda de trabajo para el cónyuge, L: Motivación: Seguro de gastos médicos mayores para usted y su familia, L: Motivación: ayuda para la educación de sus hijos, L: Motivación: Apoyo de personal doméstico, L: Motivación: Retribución adicional, L: Motivación: Ayuda para club social o deportivo, L: Motivación: Ayuda con los gastos de mudanza e instalación, L: Motivación: Seguro de vida para usted y su familia, L: Motivación: Formación cultural para usted, L: Motivación: Ayuda en el pago de vivienda y servicios, L: Motivación: Ayuda para adquirir el conocimiento social y costumbres laborales de la organización destino, L: Motivación: Viaje anual para usted y su familia, L: Motivación: Formación en el idioma para usted, L: Motivación: Formación cultural para la familia

ANOVA^b

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	6.541	18	.363	.810	.687 ^a
	Residual	91.512	204	.449		
	Total	98.054	222			

a. Variables predictoras: (Constante), L: Motivación: Formación en el idioma para su familia, L: Motivación: Le dan automóvil, L: Motivación: Ayuda en la homologación de impuestos, L: Motivación: Formación para el puesto de trabajo en la organización destino, L: Motivación: Ayuda en la búsqueda de trabajo para el cónyuge, L: Motivación: Seguro de gastos médicos mayores para usted y su familia, L: Motivación: ayuda para la educación de sus hijos, L: Motivación: Apoyo de personal doméstico, L: Motivación: Retribución adicional, L: Motivación: Ayuda para club social o deportivo, L: Motivación: Ayuda con los gastos de mudanza e instalación, L: Motivación: Seguro de vida para usted y su familia, L: Motivación: Formación cultural para usted, L: Motivación: Ayuda en el pago de vivienda y servicios, L: Motivación: Ayuda para adquirir el conocimiento social y costumbres laborales de la organización destino, L: Motivación: Viaje anual para usted y su familia, L: Motivación: Formación en el idioma para usted, L: Motivación: Formación cultural para la familia

b. Variable dependiente: Motivación General Durante la Asignación

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	3.630	.376		9.648	.000
	L: Motivación: Ayuda en la homologación de impuestos	.002	.058	.003	.037	.971
	L: Motivación: Ayuda en la búsqueda de trabajo para el cónyuge	-.040	.043	-.077	-.928	.354
	L: Motivación: Ayuda en el pago de vivienda y servicios	.106	.071	.149	1.506	.134
	L: Motivación: Ayuda con los gastos de mudanza e instalación	-.061	.073	-.081	-.830	.407
	L: Motivación: ayuda para la educación de sus hijos	-.005	.062	-.008	-.075	.940
	L: Motivación: Viaje anual para usted y su familia	-.006	.071	-.010	-.089	.929
	L: Motivación: Seguro de gastos médicos mayores para usted y su familia	.035	.093	.035	.374	.709
	L: Motivación: Seguro de vida para usted y su familia	.123	.076	.150	1.615	.108
	L: Motivación: Ayuda para club social o deportivo	-.043	.051	-.076	-.838	.403
	L: Motivación: Le dan automóvil	.017	.064	.024	.270	.787
	L: Motivación: Retribución adicional	.016	.065	.021	.243	.808
	L: Motivación: Apoyo de personal doméstico	-.093	.052	-.169	-1.780	.077
	L: Motivación: Formación cultural para usted	-.022	.070	-.039	-.312	.756
	L: Motivación: Formación cultural para la familia	.055	.073	.096	.757	.450
	L: Motivación: Ayuda para adquirir el conocimiento social y costumbres laborales de la organización destino	.008	.064	.014	.123	.902
	L: Motivación: Formación para el puesto de trabajo en la organización destino	.041	.051	.065	.796	.427
	L: Motivación: Formación en el idioma para usted	.006	.057	.012	.100	.920
	L: Motivación: Formación en el idioma para su familia	-.011	.057	-.022	-.195	.846

a. Variable dependiente: Motivación General Durante la Asignación

Tabla 36: Resumen del modelo, ANOVA y Coeficientes del análisis de regresión del Factor Laboral durante la asignación internacional

Fuente: Técnica utilizada en el SPSS (2015)

Debido a que la hipótesis nula se acepta, entonces cualquier valor que se le asigne a la variable independiente (en este caso, los ítems del factor laboral) se nulificará, es decir, no importa qué valor se le asigne a la variable dependiente (motivación durante), el término se volverá cero, eso quiere decir que, la variable no causa efecto en la variable independiente (factor laboral), por lo que, la dependiente deberá eliminarse de la ecuación y, por lo tanto, el análisis termina.

5.4.2.2. Factores Socio-Culturales y Personales

Esta variable también fue medida de forma métrica en escala de Likert al igual que la variable de motivación durante, por lo tanto, el análisis adecuado para estas relaciones es el análisis de regresión múltiple.

Para esta variable se estableció la siguiente hipótesis:

Hipótesis 6: Al menos un ítem del Factor Socio-Cultural y Personal incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano durante la asignación internacional

Las hipótesis correspondientes a dicho análisis son las siguientes:

H₀: Los ítems del Factor Socio-Cultural y Personal no inciden significativamente en la motivación del expatriado mexicano durante la asignación internacional.

H_a: Al menos un ítem del Factor Socio-Cultural y Personal incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano durante la asignación internacional.

Los resultados de los análisis estadísticos obtenidos se presentan en la Tabla 37.

En primer lugar, podemos observar que el coeficiente de correlación múltiple (R) tiene un valor 0.571. Este coeficiente, en términos porcentuales (57.1%), indica qué tanto la variable independiente (ítems de los factores socio-culturales y personales) afecta a la dependiente (motivación durante). Según de la Garza et al. (2013) un valor muy cercano a cero indica que la variable independiente no explica casi nada, por lo que no está asociada o no tiene una relación lineal con la variable dependiente.

En segundo lugar, podemos observar el coeficiente de determinación (R^2), el cual es considerable (0.326). Este coeficiente en términos porcentuales 32.6% indica cuánta de toda la variabilidad -o el comportamiento que tiene la variable dependiente (motivación durante)- se capta o se explica en la regresión. Un valor cercano a cero indica que no se captó casi nada de la variación total de la variable independiente.

Por último, podemos observar en la tabla de ANOVA de la regresión que:

El *p-valor* (Sig.) en la prueba es de 0.000, siendo menor a 0.05, por lo tanto, se rechaza H_0 , concluyendo que **Al menos un ítem del Factor Socio-Cultural y Personal incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano durante la asignación internacional.**

Capítulo 5: Análisis Empírico

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F
1	.571 ^a	.326	.288	.58438	.326	8.637	16	286	.000

a. Variables predictoras: (Constante), P: Motivación de que mis subordinados y colegas en la empresa filial me valoren, SC: Satisfacción con la calidad y tipo de alimentación, SC: Satisfacción con la comunicación con la empresa matriz, SC: Satisfacción con las condiciones generales de la vivienda, SC: Satisfacción con las condiciones climáticas, P: Motivación de conocer cuáles son mis objetivos y autoridad asignados, SC: Satisfacción con la integración y socialización con los compañeros de trabajo, SC: Satisfacción con el costo general de vida, SC: Satisfacción con los servicios médicos y de salud, SC: Satisfacción con las costumbres cotidianas que se deben cumplir, SC: Satisfacción con las reparaciones y servicios domésticos, P: Motivación de que la empresa matriz valore mi contribución a la organización, SC: Satisfacción con las actividades sociales y recreativas, SC: Satisfacción con los medios de transporte utilizados en el país, SC: Satisfacción con la integración y socialización con las personas del país, SC: Satisfacción con las condiciones generales de vida

ANOVA^b

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	47.190	16	2.949	8.637	.000 ^a
	Residual	97.668	286	.341		
	Total	144.858	302			

a. Variables predictoras: (Constante), SC: Satisfacción con las reparaciones y servicios domésticos, P: Motivación de que la empresa matriz valore mi contribución a la organización, SC: Satisfacción con la integración y socialización con los compañeros de trabajo, SC: Satisfacción con los medios de transporte utilizados en el país, SC: Satisfacción con el costo general de vida, SC: Satisfacción con las costumbres cotidianas que se deben cumplir, SC: Satisfacción con la comunicación con la empresa matriz, P: Motivación de conocer cuáles son mis objetivos y autoridad asignados, P: Motivación de que mis subordinados y colegas en la empresa filial me valoren, SC: Satisfacción con las condiciones climáticas, SC: Satisfacción con las actividades sociales y recreativas, SC: Satisfacción con la calidad y tipo de alimentación, SC: Satisfacción con las condiciones generales de la vivienda, SC: Satisfacción con los servicios médicos y de salud, SC: Satisfacción con la integración y socialización con las personas del país, SC: Satisfacción con las condiciones generales de vida

b. Variable dependiente: Motivación General Durante la Asignación

Capítulo 5: Análisis Empírico

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	1.158	.353		3.279	.001
	P: Motivación de conocer cuáles son mis objetivos y autoridad asignados	.070	.059	.067	1.189	.235
	P: Motivación de que la empresa matriz valore mi contribución a la organización	.019	.067	.017	.280	.780
	P: Motivación de que mis subordinados y colegas en la empresa filial me valoren	.113	.054	.122	2.110	.036
	SC: Satisfacción con la comunicación con la empresa matriz	.171	.037	.251	4.605	.000
	SC: Satisfacción con la integración y socialización con los compañeros de trabajo	.009	.052	.010	.170	.866
	SC: Satisfacción con la integración y socialización con las personas del país	.024	.052	.030	.450	.653
	SC: Satisfacción con las costumbres cotidianas que se deben cumplir	.038	.054	.046	.710	.478
	SC: Satisfacción con la calidad y tipo de alimentación	.037	.042	.055	.878	.381
	SC: Satisfacción con las condiciones generales de vida	.163	.056	.195	2.921	.004
	SC: Satisfacción con el costo general de vida	.057	.037	.085	1.518	.130
	SC: Satisfacción con las condiciones generales de la vivienda	.043	.051	.054	.853	.395
	SC: Satisfacción con los medios de transporte utilizados en el país	-.086	.047	-.122	-1.825	.069
	SC: Satisfacción con los servicios médicos y de salud	-.015	.041	-.023	-.358	.721
	SC: Satisfacción con las actividades sociales y recreativas	.116	.047	.159	2.491	.013
	SC: Satisfacción con las condiciones climáticas	.043	.038	.068	1.145	.253
	SC: Satisfacción con las reparaciones y servicios domésticos	-.041	.037	-.065	-1.098	.273

a. Variable dependiente: Motivación General Durante la Asignación

Tabla 37: Resumen del modelo, ANOVA y Coeficientes del análisis de regresión del Factor Socio-Cultural y Personal durante la asignación internacional

Fuente: Técnica utilizada en el SPSS (2015)

Debido a que la hipótesis nula es rechazada, entonces cualquier valor que se le asigne a la variable independiente (en este caso, los factores socio-culturales y personales) no se nulificará, sino que el pronóstico de la variable dependiente se incrementará o disminuirá según el valor de β_1 y de la variable dependiente (motivación), por lo que la dependiente deberá quedarse en la ecuación.

Ahora bien, surge el siguiente cuestionamiento: ¿Cuál(es) de los ítems comprendidos dentro del Factor Socio-Cultural y Personal es(son) los que inciden significativamente en la motivación del expatriado durante la asignación internacional?. Por lo tanto, buscando conocer de manera más específica cuál(es) ítem(s) influyen en la motivación, presentamos en la Tabla 38 los análisis efectuados.

Primero, podemos observar que las variables dentro del **Factor Socio-Cultural y Personal** que influyen en la motivación del expatriado mexicano durante la asignación internacional es **“Satisfacción con la comunicación con la empresa matriz”**, misma que se encuentra dentro de **Comunicación**; **“Satisfacción con las condiciones generales de vida”**, que se encuentra dentro de **Situación Económica**; **“Motivación de que mis subordinados y colegas en la empresa filial me valoren”**, que está dentro de **Expectativa Laboral**; **“Satisfacción con las actividades sociales y recreativas”**, que se encuentra dentro de **Situación Social** y; **“Satisfacción con la integración y socialización con las personas del país destino”**, que está dentro de **Socialización**. Por otro lado, en la última tabla se pueden observar los ítems que se eliminaron como fuentes de motivación dentro del Factor Socio-Cultural y Personal. Los ítems eliminados son: *Integración y socialización con los compañeros de trabajo, Costumbres cotidianas que se deben cumplir, Calidad y tipo de alimentos, Costo general de vida, Condiciones generales de vivienda, Medios de transporte utilizados en el país, Servicios médicos y de salud, Condiciones climáticas, Reparaciones y servicios domésticos, Conocer cuáles son mis objetivos y autoridad asignados y, Que la empresa matriz valore mi contribución a la organización.*

Segundo, se observa que el coeficiente de correlación múltiple (R) tiene un valor muy bueno de 0.544. Este coeficiente en términos porcentuales (54.4%) indica qué tanto la variable independiente afecta a la dependiente (motivación durante). Según de la Garza et al. (2013), un valor muy cercano a cero indica que la variable independiente no explica casi nada, por lo que no está relacionada o no tiene una relación lineal con la variable dependiente.

Tercero, podemos observar el coeficiente de determinación (R^2) el cual es considerable (0.296). Este coeficiente en términos porcentuales 29.6% indica cuánta de toda la variabilidad –o el comportamiento que tiene la variable dependiente (motivación durante)- se capta o se explica en la regresión. Un valor cercano a cero indica que no se captó casi nada de la variación total de la variable independiente.

Por último, podemos observar en la tabla de ANOVA de la regresión que:

El *p*-valor (Sig.) en la prueba es de 0.000, siendo menor a 0.05, por lo tanto, se rechaza H_0 , concluyendo que **Al menos un ítem del Factor Socio-Cultural y Personal incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano durante la asignación internacional, de manera específica “Satisfacción con la comunicación con la empresa matriz”, “Satisfacción con las condiciones generales de vida”, “Motivación de que mis subordinados y colegas en la empresa filial me valoren”, “Satisfacción con las actividades sociales y recreativas” y, “Satisfacción con la integración y socialización con las personas del país”.**

Variables introducidas/eliminadas^a

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	Satisfacción con la comunicación con la empresa matriz		Por pasos (criterio: Prob. de F para entrar \leq 050, Prob. de F para salir \geq 100)
2	Satisfacción con las condiciones generales de vida		Por pasos (criterio: Prob. de F para entrar \leq 050, Prob. de F para salir \geq 100)
3	Motivación de que mis subordinados y colegas en la empresa filial me valoren		Por pasos (criterio: Prob. de F para entrar \leq 050, Prob. de F para salir \geq 100)
4	Satisfacción con las actividades sociales y recreativas		Por pasos (criterio: Prob. de F para entrar \leq 050, Prob. de F para salir \geq 100)
	Satisfacción con la integración y socialización con las personas del país destino		Por pasos (criterio: Prob. de F para entrar \leq 050, Prob. de F para salir \geq 100)

a. Variable Dependiente: Motivación General Durante la Asignación

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregido	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F
1	.382 ^a	.146	.143	.64109	.146	51.453	1	301	.000
2	.479 ^b	.230	.224	.60993	.084	32.542	1	300	.000
3	.513 ^c	.263	.256	.59750	.034	13.608	1	299	.000
4	.534 ^d	.286	.276	.58929	.023	9.398	1	298	.002
5	.544 ^e	.296	.285	.58582	.011	4.538	1	297	.034

a. Variables predictoras: (Constante), SC: Satisfacción con la comunicación con la empresa matriz

b. Variables predictoras: (Constante), SC: Satisfacción con la comunicación con la empresa matriz, SC: Satisfacción con las condiciones generales de vida

c. Variables predictoras: (Constante), SC: Satisfacción con la comunicación con la empresa matriz, SC: Satisfacción con las condiciones generales de vida, P: Motivación de que mis subordinados y colegas en la empresa filial me valoren

d. Variables predictoras: (Constante), SC: Satisfacción con la comunicación con la empresa matriz, SC: Satisfacción con las condiciones generales de vida, P: Motivación de que mis subordinados y colegas en la empresa filial me valoren, SC: Satisfacción con las actividades sociales y recreativas

e. Variables predictoras: (Constante), SC: Satisfacción con la comunicación con la empresa matriz, SC: Satisfacción con las condiciones generales de vida, P: Motivación de que mis subordinados y colegas en la empresa filial me valoren, SC: Satisfacción con las actividades sociales y recreativas, SC: Satisfacción con la integración y socialización con las personas del país

ANOVA^f

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	21.147	1	21.147	51.453	.000 ^a
	Residual	123.711	301	.411		
	Total	144.858	302			
2	Regresión	33.253	2	16.627	44.693	.000 ^b
	Residual	111.605	300	.372		
	Total	144.858	302			
3	Regresión	38.112	3	12.704	35.584	.000 ^c
	Residual	106.747	299	.357		
	Total	144.858	302			
4	Regresión	41.375	4	10.344	29.787	.000 ^d
	Residual	103.483	298	.347		
	Total	144.858	302			
5	Regresión	42.932	5	8.586	25.020	.000 ^e
	Residual	101.926	297	.343		
	Total	144.858	302			

- a. Variables predictoras: (Constante), SC: Satisfacción con la comunicación con la empresa matriz
- b. Variables predictoras: (Constante), SC: Satisfacción con la comunicación con la empresa matriz, SC: Satisfacción con las condiciones generales de vida
- c. Variables predictoras: (Constante), SC: Satisfacción con la comunicación con la empresa matriz, SC: Satisfacción con las condiciones generales de vida, P: Motivación de que mis subordinados y colegas en la empresa filial me valoren
- d. Variables predictoras: (Constante), SC: Satisfacción con la comunicación con la empresa matriz, SC: Satisfacción con las condiciones generales de vida, P: Motivación de que mis subordinados y colegas en la empresa filial me valoren, SC: Satisfacción con las actividades sociales y recreativas
- e. Variables predictoras: (Constante), SC: Satisfacción con la comunicación con la empresa matriz, SC: Satisfacción con las condiciones generales de vida, P: Motivación de que mis subordinados y colegas en la empresa filial me valoren, SC: Satisfacción con las actividades sociales y recreativas, SC: Satisfacción con la integración y socialización con las personas del país
- f. Variable dependiente: Motivación General Durante la Asignación

Capítulo 5: Análisis Empírico

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	3.270	.147		22.176	.000
	SC: Satisfacción con la comunicación con la empresa matriz	.261	.036	.382	7.173	.000
2	(Constante)	2.381	.210		11.360	.000
	SC: Satisfacción con la comunicación con la empresa matriz	.218	.035	.320	6.167	.000
	SC: Satisfacción con las condiciones generales de vida	.248	.043	.296	5.705	.000
3	(Constante)	1.776	.263		6.754	.000
	SC: Satisfacción con la comunicación con la empresa matriz	.194	.035	.284	5.503	.000
	SC: Satisfacción con las condiciones generales de vida	.236	.043	.281	5.519	.000
	P: Motivación de que mis subordinados y colegas en la empresa filial me valoren	.174	.047	.188	3.689	.000
4	(Constante)	1.669	.262		6.378	.000
	SC: Satisfacción con la comunicación con la empresa matriz	.184	.035	.270	5.281	.000
	SC: Satisfacción con las condiciones generales de vida	.170	.047	.203	3.605	.000
	P: Motivación de que mis subordinados y colegas en la empresa filial me valoren	.153	.047	.165	3.251	.001
	SC: Satisfacción con las actividades sociales y recreativas	.128	.042	.174	3.066	.002
5	(Constante)	1.536	.267		5.742	.000
	SC: Satisfacción con la comunicación con la empresa matriz	.175	.035	.256	4.988	.000
	SC: Satisfacción con las condiciones generales de vida	.144	.049	.172	2.965	.003
	P: Motivación de que mis subordinados y colegas en la empresa filial me valoren	.146	.047	.158	3.125	.002
	SC: Satisfacción con las actividades sociales y recreativas	.116	.042	.158	2.766	.006
	SC: Satisfacción con la integración y socialización con las personas del país	.091	.043	.115	2.130	.034

a. Variable dependiente: Motivación General Durante la Asignación

Variables excluidas^b

Modelo	Beta dentro	t	Sig.	Correlación parcial	Estadísticos de colinealidad Tolerancia
5					
Motivación de conocer cuáles son mis objetivos y autoridad asignados	0.065	1.243	0.215	0.072	0.852
Motivación de que la empresa matriz valore mi contribución a la organización	0.027	0.481	0.631	0.028	0.748
Satisfacción con la integración y socialización con los compañeros de trabajo	0.011	0.196	0.845	0.011	0.732
Satisfacción con las costumbres cotidianas que se deben cumplir	0.074	1.188	0.236	0.069	0.614
Satisfacción con la calidad y tipo de alimentación	0.068	1.210	0.227	0.070	0.740
Satisfacción con el costo general de vida	0.090	1.779	0.076	0.103	0.920
Satisfacción con las condiciones generales de la vivienda	0.048	0.849	0.397	0.049	0.735
Satisfacción con los medios de transporte utilizados en el país	-0.073	-1.248	0.213	-0.072	0.686
Satisfacción con los médicos y de salud	-0.030	-0.503	0.615	-0.029	0.689
Satisfacción con las condiciones climáticas	-0.070	1.302	0.194	0.075	0.818
Satisfacción con las reparaciones y servicios domésticos	-0.017	-0.312	0.755	-0.018	0.850

a. Variables predictoras en el modelo: (Constante).

b. Variable dependiente: Motivación general durante la asignación

Tabla 38: Variables incluidas, Resumen del modelo, ANOVA, Coeficientes y Variables Excluidas del análisis de regresión de los Factores Socio-Culturales y Personales durante la asignación internacional

Fuente: Técnica utilizada en el SPSS (2015)

Debido a que la hipótesis nula es rechazada, entonces cualquier valor que se le asigne a la variable independiente (en este caso, los factores socio-culturales y personales) no se nulificará, sino que el pronóstico de la variable dependiente se incrementará o disminuirá según el valor de β_1 y de la variable dependiente (motivación), por lo que la dependiente deberá quedarse en la ecuación.

5.4.2.3. Factores Familiares

Esta variable (Factores Familiares) fue medida de forma métrica en escala de Likert así como la variable de motivación durante, por lo tanto, el análisis adecuado para estas relaciones es el análisis de regresión múltiple.

Para esta variable se estableció la siguiente hipótesis:

Hipótesis 7: Al menos un ítem del Factor Familiar incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano durante la asignación internacional

Las hipótesis correspondientes a dicho análisis son las siguientes:

H₀: Los ítems del Factor Familiar no inciden significativamente en la motivación del expatriado mexicano durante la asignación internacional.

H_a: Al menos un ítem del Factor Familiar incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano durante la asignación internacional.

Los resultados de los análisis estadísticos obtenidos se presentan en la Tabla 39.

En primer lugar, podemos observar que el coeficiente de correlación múltiple (R) tiene un valor 0.348. Este coeficiente en términos porcentuales (34.8.4%) indica qué tanto la variable independiente (ítems del factor familiar) afecta a la dependiente (motivación durante). Según de la Garza et al. (2013), un valor muy cercano a cero indica que la variable independiente no explica casi nada, por lo que no está asociada o no tiene una relación lineal con la variable dependiente.

En segundo lugar, podemos observar el coeficiente de determinación (R^2), el cual es (0.121). Este coeficiente en términos porcentuales 12.1% indica cuánta de toda la variabilidad -o el comportamiento que tiene la variable dependiente (motivación durante)- se capta o se explica en la regresión. Un valor cercano a cero indica que no se captó casi nada de la variación total de la variable independiente.

Por último, podemos observar en la tabla de ANOVA de la regresión que:

El *p*-valor (Sig.) en la prueba es de 0.000, siendo menor a 0.05, por lo tanto se rechaza H_0 , concluyendo que **Al menos un ítem del Factor Familiar incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano durante la asignación internacional.**

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F
1	.348 ^a	.121	.095	.63784	.121	4.645	6	202	.000

a. Variables predictoras: (Constante), F: Satisfacción con el dominio del idioma del país destino de su familia, F: Satisfacción con la educación de los hijos, F: Satisfacción con el dominio del idioma del país destino de usted, F: Satisfacción con el apoyo familiar, F: Satisfacción con la oportunidad para la familia, F: Satisfacción con la adaptación familiar

ANOVA^b

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	11.339	6	1.890	4.645	.000 ^a
	Residual	82.183	202	.407		
	Total	93.522	208			

a. Variables predictoras: (Constante), F: Satisfacción con el dominio del idioma del país destino de su familia, F: Satisfacción con la educación de los hijos, F: Satisfacción con el dominio del idioma del país destino de usted, F: Satisfacción con el apoyo familiar, F: Satisfacción con la oportunidad para la familia, F: Satisfacción con la adaptación familiar

b. Variable dependiente: Motivación General Durante la Asignación

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	3.211	.255		12.595	.000
	F: Satisfacción con la educación de los hijos	-.022	.061	-.041	-.358	.720
	F: Satisfacción con la oportunidad para la familia	.119	.078	.214	1.534	.127
	F: Satisfacción con el apoyo familiar	.009	.076	.017	.123	.902
	F: Satisfacción con la adaptación familiar	.085	.086	.148	.988	.324
	F: Satisfacción con el dominio del idioma del país destino de usted	.107	.058	.164	1.840	.067
	F: Satisfacción con el dominio del idioma del país destino de su familia	-.023	.056	-.045	-.404	.687

a. Variable dependiente: Motivación General Durante la Asignación

Tabla 39: Resumen del modelo, ANOVA y Coeficientes del análisis de regresión de los Factores Familiares durante la asignación internacional

Fuente: Técnica utilizada en el SPSS (2015)

Debido a que la hipótesis nula es rechazada, entonces cualquier valor que se le asigne a la variable independiente (en este caso, los factores familiares) no se nulificará, sino que el pronóstico de la variable dependiente se incrementará o disminuirá según el valor de β_1 y de la variable dependiente (motivación durante), por lo que la dependiente deberá quedarse en la ecuación.

Por otro lado, nos hicimos el siguiente cuestionamiento: ¿Cuál(es) de los ítems comprendidos dentro del Factor Familiar es(son) los que inciden significativamente en la motivación del expatriado durante la asignación internacional?. Por lo tanto, buscando conocer de manera más específica cuál(es) ítem(s) influyen en la motivación, presentamos en la Tabla 40 los análisis efectuados.

Primero, podemos observar que las variables dentro del **Factor Familiar** que influyen en la motivación del expatriado mexicano durante la asignación internacional son **“Buena oportunidad para la familia”**, misma que se encuentra dentro de **Apoyo Familiar y, “Dominio del idioma del país destino de usted”**, comprendida dentro de **Idioma**. Por otro lado, en la última tabla se pueden observar los ítems que se eliminaron como fuentes de motivación dentro del Factor Familiar. Las variables eliminadas fueron: *Educación de los hijos (en caso de tenerlos)*, *Apoyo familiar (cónyuge e hijos, en caso de tenerlos)*, *Adaptación familiar (cónyuge e hijos, en caso de tenerlos)* y, *Dominio del idioma del país destino de su familia (si aplica)*.

Segundo, se observa que el coeficiente de correlación múltiple (R) tiene un valor de 0.338. Este coeficiente en términos porcentuales (33.8%) indica qué tanto la variable independiente afecta a la dependiente (motivación durante). Según de la Garza et al. (2013), un valor muy cercano a cero indica que la variable independiente no explica casi nada, por lo que no está relacionada o no tiene una relación lineal con la variable dependiente.

Tercero, podemos observar el coeficiente de determinación (R^2) el cual es pequeño (0.114). Este coeficiente en términos porcentuales 11.4% indica cuánta de toda la variabilidad –o el comportamiento que tiene la variable dependiente (motivación durante)- se capta o se explica en la regresión. Un valor cercano a cero indica que no se captó casi nada de la variación total de la variable independiente.

Por último, podemos observar en la tabla de ANOVA de la regresión que:

El *p*-valor (Sig.) en la prueba es de 0.000, siendo menor a 0.05, por lo tanto, se rechaza H_0 , concluyendo que **Al menos un ítem del Factor Familiar incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano durante la asignación internacional, de manera específica “Buena oportunidad para la familia” y, “Dominio del idioma del país destino de usted”.**

Variables introducidas/eliminadas^a

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	F: Satisfacción con la oportunidad para la familia	.	Por pasos (criterio: Prob. de F para entrar \leq .050, Prob. de F para salir \geq .100).
2	F: Satisfacción con el dominio del idioma del país destino de usted	.	Por pasos (criterio: Prob. de F para entrar \leq .050, Prob. de F para salir \geq .100).

a. Variable dependiente: Motivación General Durante la Asignación

Capítulo 5: Análisis Empírico

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F
1	.304 ^a	.093	.088	.64026	.093	21.135	1	207	.000
2	.338 ^b	.114	.105	.63424	.021	4.952	1	206	.027

a. Variables predictoras: (Constante), F: Satisfacción con la oportunidad para la familia

b. Variables predictoras: (Constante), F: Satisfacción con la oportunidad para la familia, F: Satisfacción con el dominio del idioma del país destino de usted

ANOVA^c

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	8.664	1	8.664	21.135	.000 ^a
	Residual	84.857	207	.410		
	Total	93.522	208			
2	Regresión	10.656	2	5.328	13.245	.000 ^b
	Residual	82.865	206	.402		
	Total	93.522	208			

a. Variables predictoras: (Constante), F: Satisfacción con la oportunidad para la familia

b. Variables predictoras: (Constante), F: Satisfacción con la oportunidad para la familia, F: Satisfacción con el dominio del idioma del país destino de usted

c. Variable dependiente: Motivación General Durante la Asignación

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	3.658	.151		24.248	.000
	F: Satisfacción con la oportunidad para la familia	.170	.037	.304	4.597	.000
2	(Constante)	3.281	.226		14.542	.000
	F: Satisfacción con la oportunidad para la familia	.163	.037	.292	4.439	.000
	F: Satisfacción con el dominio del idioma del país destino de usted	.095	.043	.146	2.225	.027

a. Variable dependiente: Motivación General Durante la Asignación

Variables excluidas^c

Modelo		Beta dentro	t	Sig.	Correlación parcial	Estadísticos de colinealidad
						Tolerancia
1	F: Satisfacción con la educación de los hijos	-.036 ^a	-.326	.745	-.023	.368
	F: Satisfacción con el apoyo familiar	.083 ^a	.780	.437	.054	.385
	F: Satisfacción con la adaptación familiar	.144 ^a	1.224	.222	.085	.318
	F: Satisfacción con el dominio del idioma del país destino de usted	.146 ^a	2.225	.027	.153	.993
	F: Satisfacción con el dominio del idioma del país destino de su familia	.105 ^a	1.298	.196	.090	.664
2	F: Satisfacción con la educación de los hijos	-.003 ^b	-.031	.976	-.002	.361
	F: Satisfacción con el apoyo familiar	.077 ^b	.732	.465	.051	.385
	F: Satisfacción con la adaptación familiar	.137 ^b	1.176	.241	.082	.318
	F: Satisfacción con el dominio del idioma del país destino de su familia	-.020 ^b	-.187	.852	-.013	.382

a. Variables predictoras en el modelo: (Constante), F: Satisfacción con la oportunidad para la familia

b. Variables predictoras en el modelo: (Constante), F: Satisfacción con la oportunidad para la familia, F: Satisfacción con el dominio del idioma del país destino de usted

c. Variable dependiente: Motivación General Durante la Asignación

Tabla 40: Variables incluidas, Resumen del modelo, ANOVA, Coeficientes y Variables Excluidas del análisis de regresión del Factor Familiar durante la asignación internacional

Fuente: Técnica utilizada en el SPSS (2015)

5.4.2.4. Factores Laborales-Mentor

Los ítems correspondientes a esta variable (Factores Laborales-Mentor) se midieron de forma métrica (escala de Likert) al igual que la variable de motivación durante, por lo tanto, el análisis adecuado para estas relaciones es el análisis de regresión múltiple.

Para esta variable se estableció la siguiente hipótesis:

Hipótesis 8: Al menos un ítem del Factor Laboral-Mentor incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano durante la asignación internacional

Las hipótesis correspondientes a dicho análisis son las siguientes:

H₀: Los ítems del Factor Laboral-Mentor no inciden significativamente en la motivación del expatriado mexicano durante la asignación internacional.

H_a: Al menos un ítem del Factor Laboral-Mentor incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano durante la asignación internacional.

Los resultados de los análisis estadísticos obtenidos se presentan en la Tabla 41.

En primer lugar, podemos observar que el coeficiente de correlación múltiple (R) tiene un valor 0.141. Este coeficiente en términos porcentuales (14.1%) indica qué tanto la variable independiente (ítems del factor laboral-mentor) afecta a la dependiente (motivación durante). Según de la Garza et al. (2013), un valor muy cercano a cero indica que la variable independiente no explica casi nada, por lo que, no está asociada o no tiene una relación lineal con la variable dependiente.

En segundo lugar, podemos observar el coeficiente de determinación (R²), el cual es pequeño (0.020). Este coeficiente en términos porcentuales 2.0% indica cuánta de toda la variabilidad o el comportamiento que tiene la variable dependiente (motivación durante) se capta o se explica en la regresión. Un

valor cercano a cero indica que no se captó casi nada de la variación total de la variable independiente.

Por último, podemos observar en la tabla de ANOVA de la regresión que:

El *p*-valor (Sig.) en la prueba es de 0.306, siendo mayor a 0.05, por lo tanto, no se rechaza H_0 , concluyendo que **Los ítems del Factor Laboral-Mentor no inciden significativamente en la motivación del expatriado mexicano durante la asignación internacional.**

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F
1	.141 ^a	.020	.003	.69140	.020	1.206	5	297	.306

a. Variables predictoras: (Constante), L: Motivación: El mentor facilita la reacomodación de la familia, L: Motivación: El mentor le inculcó la cultura del país en el que iba a residir, L: Motivación: El mentor le introduce a usted en la organización extranjera, L: Motivación: El mentor identifica y ayuda en el proceso de orientación de carrera del cónyuge, L: Motivación: El mentor vela por los intereses y posibles dificultades de usted y su familia

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	2.882	5	.576	1.206	.306 ^a
	Residual	141.976	297	.478		
	Total	144.858	302			

a. Variables predictoras: (Constante), L: Motivación: El mentor facilita la reacomodación de la familia, L: Motivación: El mentor le inculcó la cultura del país en el que iba a residir, L: Motivación: El mentor le introduce a usted en la organización extranjera, L: Motivación: El mentor identifica y ayuda en el proceso de orientación de carrera del cónyuge, L: Motivación: El mentor vela por los intereses y posibles dificultades de usted y su familia

b. Variable dependiente: Motivación General Durante la Asignación

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	4.365	.097		44.840	.000
	L: Motivación: El mentor vela por los intereses y posibles dificultades de usted y su familia	-.127	.128	-.088	-.991	.322
	L: Motivación: El mentor le inculcó la cultura del país en el que iba a residir	-.196	.124	-.129	-1.590	.113
	L: Motivación: El mentor le introduce a usted en la organización extranjera	.126	.109	.091	1.153	.250
	L: Motivación: El mentor identifica y ayuda en el proceso de orientación de carrera del cónyuge	.162	.139	.090	1.163	.246
	L: Motivación: El mentor facilita la reacomodación de la familia	-.067	.117	-.043	-.569	.570

a. Variable dependiente: Motivación General Durante la Asignación

Tabla 41: Resumen del modelo, ANOVA y Coeficientes del análisis de regresión de los Factores Laborales-Mentor durante la asignación internacional

Fuente: Técnica utilizada en el SPSS (2015)

Debido a que la hipótesis nula se acepta, entonces cualquier valor que se le asigne a la variable independiente (en este caso, ítems del factor laboral-mentor) se nulificará, es decir, no importa qué valor se le asigne a la variable dependiente (motivación durante), el término se volverá cero, eso quiere decir, que la variable no cause efecto en la variable independiente (los factores laborales-mentor), por lo que la dependiente deberá eliminarse de la ecuación, y por lo tanto, el análisis termina.

5.4.3. Resumen de las Hipótesis Analizadas

En la siguiente tabla, presentamos un resumen de las hipótesis abordadas en esta tesis. Por un lado, se enlista el número de hipótesis y, por el otro, la descripción de la hipótesis junto con la confirmación o no de la misma.

Hipótesis de la Investigación con la Prueba Estadística a utilizar.		
Hipótesis	Descripción de la Hipótesis	¿Se confirma la hipótesis?
1	Al menos un ítem del Factor Laboral incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano antes de la asignación internacional	<i>Sí, para “Ayuda con los trámites migratorios”</i>
2	Al menos un ítem del Factor Personal incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano antes de la asignación internacional	<i>Sí, para “Consideré que mejoraría mis posibilidades de promoción”</i>
3	Al menos un ítem del Factor Familiar incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano antes de la asignación internacional	<i>Sí, para “Mi cónyuge mostró una actitud positiva al traslado”</i>
4	Al menos un ítem del Factor Socio-Cultural incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano antes de la asignación internacional	<i>Sí, para “Me atrajo mucho vivir en el país donde me enviaron”</i>
5	Al menos un ítem del Factor Laboral incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano durante la asignación internacional	No
6	Al menos un ítem del Factor Socio-Cultural y Personal incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano durante la asignación internacional	<i>Sí, para “Satisfacción con la comunicación con la empresa matriz”, “Satisfacción con las condiciones generales de vida”, “Motivación de que mis subordinados y colegas en la empresa filiar me valoren”, “Satisfacción con las actividades sociales y recreativas” y, “Satisfacción con la integración y socialización con las personas del país destino”</i>
7	Al menos un ítem del Factor Familiar incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano durante la asignación internacional	<i>Sí, para “Satisfacción con la oportunidad para la familia” y, “Satisfacción con el</i>

		dominio del idioma del país destino de usted”
8	Al menos un ítem del Factor Laboral incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano durante la asignación internacional	No

Tabla 42: Resumen de las Hipótesis Analizadas

Fuente: Elaboración propia (2015)

5.5. ANÁLISIS ADICIONALES: PERFIL DEL EXPATRIADO MEXICANO

Para abordar este punto, se realizaron análisis descriptivos con los datos recabados. Dichos análisis los podemos dividir en dos partes: la primera parte tiene que ver con las características demográficas de la muestra, ya que de esta manera se obtiene el perfil general del expatriado mexicano. Y en la segunda parte, se presenta el tipo de apoyo que el expatriado recibió por parte de la empresa tanto antes, como durante su asignación internacional.

5.5.1. Características demográficas

La muestra definitiva obtenida a partir de la aplicación de nuestro instrumento de medición (cuestionario) quedó conformada por 303 expatriados. Uno de los requisitos necesarios para contestar el cuestionario era que tenían que ser mexicanos (ya fuera como nacionalidad única o doble nacionalidad) y el segundo requisito importante era que se encontraran en la asignación internacional en el momento que se les aplicara el cuestionario.

En la Figura 42 presentamos las principales características de la muestra, las cuales son similares a las reportadas en estudios previos de expatriados (Black y Gregersen, 1991; Naumann, 1993; Shaffer y Harrison, 2001; Francke, 2007).

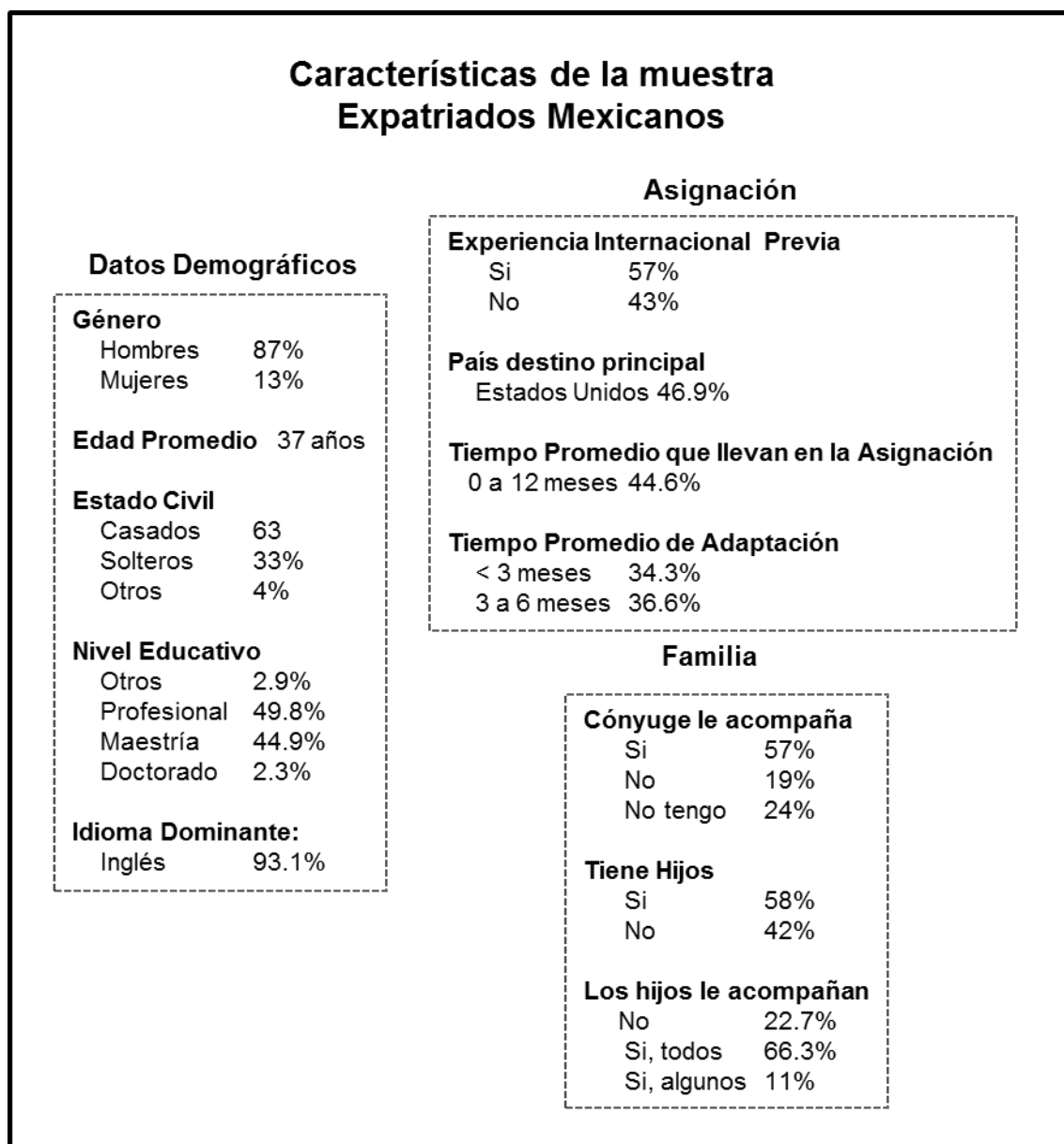
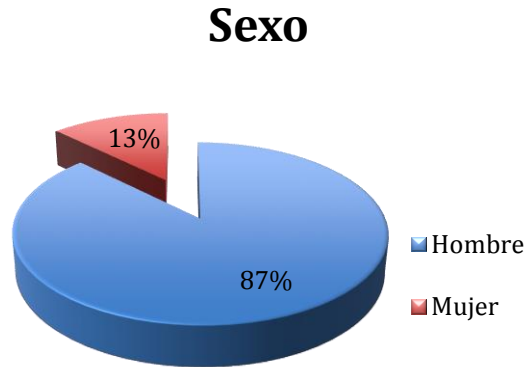


Figura 42: Características de la muestra de expatriados mexicanos
Fuente: Elaboración propia (2015)

5.5.1.1. Sexo

Como podemos observar en la Gráfica 9, el 87% de los casos de la muestra son hombres (265 personas). El que las empresas envíen más hombres que mujeres a las asignaciones internacionales es un hecho (Linehan y Scullion 2002) sobre todo en culturas machistas como lo es la cultura mexicana. Por otro lado, el porcentaje de mujeres expatriadas, correspondiente al 13% de la

muestra (38 mujeres) se encuentra dentro del promedio de lo que reportan las investigaciones (Gómez y Fernández, 2005; Selmer, 2002).

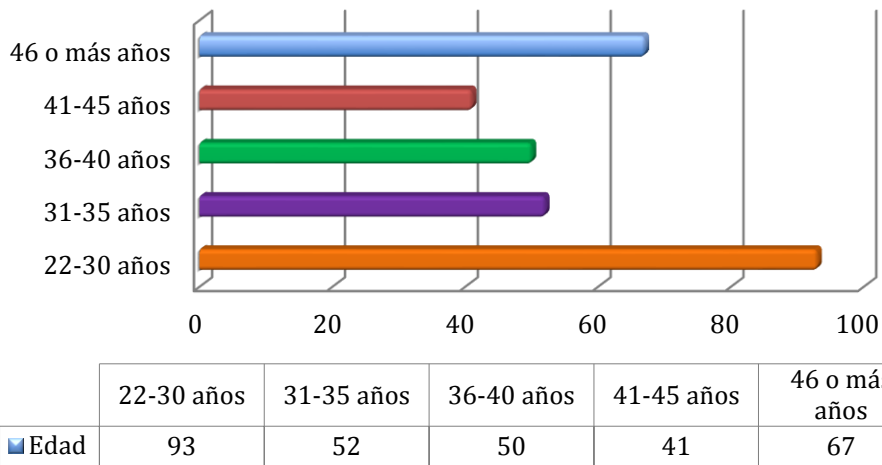


Gráfica 9: Porcentaje de hombres y mujeres expatriados mexicanos
Fuente: Elaboración propia (2015)

5.5.1.2. Edad

En la Gráfica 10 apreciamos el rango de edad de los expatriados mexicanos va desde los 22 hasta los 65 años, siendo la edad media de la muestra 37 años. Para mostrar de manera más clara la distribución de las edades de los expatriados, se agruparon en rangos. En el rango que va de los 22 a los 30 años se sitúan el 30.7% de los expatriados; en el rango de 31 a 35 años se encuentran 17.2% de los expatriados; en el de 36 a 40 años están el 16.5%; en el bloque de 41 a 45 años se encuentra el 13.5%; y por último, en el rango de 46 años en adelante se encuentra el 22.1% de los expatriados.

Edad



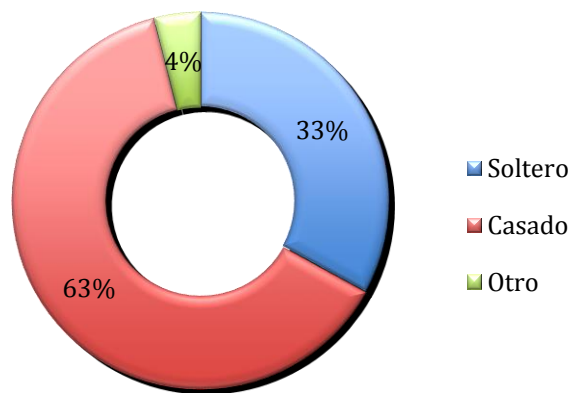
Gráfica 10: Rango de edades de los expatriados mexicanos

Fuente: Elaboración propia (2015)

5.5.1.3. Estado Civil

En la Gráfica 11 se puede observar que la mayoría de los expatriados están casados (191 expatriados), más de una cuarta parte están solteros (100) y el resto (12) se encuentra en la categoría de “otro” que significa que pueden estar divorciados, viudos, unión libre o segundas nupcias.

Estado Civil

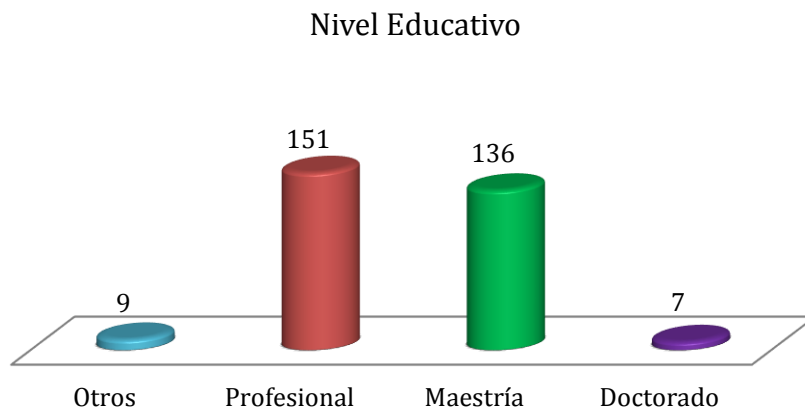


Gráfica 11: Estado Civil de los expatriados mexicanos

Fuente: Elaboración propia (2015)

5.5.1.4. Nivel Educativo

Como podemos observar en la Gráfica 12, del total de expatriados mexicanos, una cantidad muy pequeña es decir, el 2.9% de los expatriados cuenta únicamente con estudios de preparatoria o una carrera técnica, la mitad (49.8%) tiene estudios profesionales, 44.9% de los expatriados tiene estudios de maestría, y el 2.3% cuentan con un doctorado. Estos resultados muestran que los expatriados mexicanos cuentan con un nivel de estudios igual o inclusive superior de lo que indica la literatura (Bastida, 2003; Gómez y Fernández, 2005; Francke, 2007).



Gráfica 12: Nivel Educativo de los expatriados mexicanos

Fuente: Elaboración propia (2015)

5.5.1.5. Dominio de otros idiomas

Teniendo en cuenta que nuestra muestra es de expatriados mexicanos, se entiende que el idioma español lo tienen dominado, ya que, es su lengua natal. Con respecto al conocimiento y dominio de otros idiomas, se les preguntó sobre el nivel y dominio del idioma inglés, francés, alemán portugués. Como se puede observar en la Tabla 43, el idioma que mejor dominan los expatriados mexicanos es el inglés, donde la mayoría de ellos (98.1%) lo habla Muy bien o Bien, seguido del francés (9%), el portugués (4.3%) y el alemán (2.4%).

Idiomas que habla	No hablo	Muy Poco	Regular	Bien	Muy Bien	Total
Inglés	4	2	15	73	209	303
%	1.3	0.7	0.5	24.1	69	100
Francés	213	35	28	15	12	303
%	70.3	11.6	9.2	5	4	100
Alemán	265	13	18	5	2	303
%	87.5	4.3	5.9	1.7	0.7	100
Portugués	263	13	14	5	8	303
%	86.8	4.3	4.6	1.7	2.6	100

Tabla 43: Dominio del Idioma de los expatriados mexicanos

Fuente: Elaboración propia (2015)

5.5.1.6. Valores, Habilidades y Actitudes

En la Tabla 44 se puede observar el grado en el que el expatriado mexicano se encuentra en una serie de valores, habilidades, actitudes, es decir, competencias importantes en la expatriación. Es importante resaltar 3 competencias, por ser las más altas: responsabilidad profesional con un 76.6%, adaptación al cambio con un 61.1% y, trabajo en equipo con un 54.5%.

Competencia	Muy Bajo	Bajo	Neutro	Alto	Muy Alto	Total
Auto aprendizaje	0	0	23	147	133	303
%	0	0	7.6	48.5	43.9	100
<u>Adaptación al cambio</u>	0	2	15	101	185	303
%	0	0.7	5	33.3	61.1	100
Toma de	0	0	32	145	126	303

decisiones efectiva						
%	0	0	10.6	47.9	41.6	100
<u>Trabajo en equipo</u>	1	1	18	118	165	303
%	0.3	0.3	5.9	38.9	54.5	100
Comprensión del entorno y de la organización	0	1	24	131	147	303
%	0	0.3	7.9	43.2	48.5	100
Innovación	0	5	60	156	82	303
%	0	1.7	19.8	51.5	27.1	100
Flexibilidad	1	3	27	139	133	303
%	0.3	1	8.9	45.9	43.9	100
Competitividad	0	2	22	133	146	303
%	0	0.7	7.3	43.9	48.2	100
<u>Responsabilidad profesional</u>	0	1	10	60	232	303
%	0	0.3	3.3	19.8	76.6	100
Habilidades analíticas	0	3	24	120	156	303
%	0	1	7.9	39.6	51.5	100

Tabla 44: Valores, Habilidades y Actitudes de los expatriados mexicanos
Fuente: Elaboración propia (2015)

5.5.1.7. Antigüedad en la empresa

En la Tabla 45 presentamos la antigüedad de los expatriados mexicanos en la empresa para la cual trabajan. Se agruparon en bloques de cinco años para visualizar de una forma más clara el tiempo que llevan trabajando en la

empresa. La mayoría de ellos se encuentra en el segundo bloque, es decir que tienen entre 1 y 5 años de antigüedad (34%).

Antigüedad en la empresa por grupos

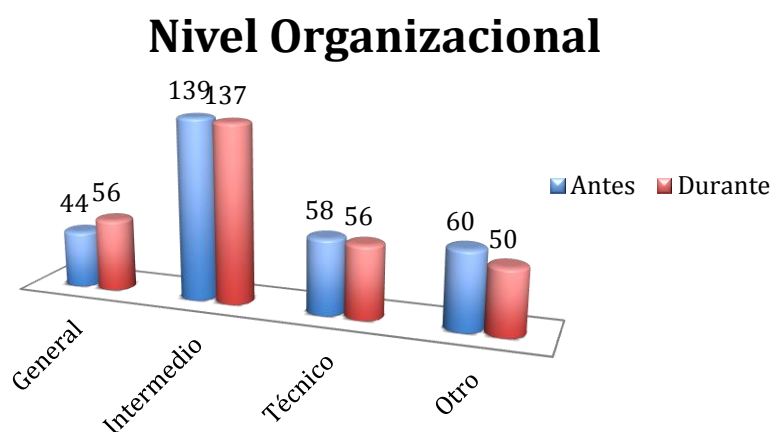
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos < de 1 año	16	5.3	5.3	5.3
1 a 5 años	103	34.0	34.0	39.3
5 a 10 años	64	21.1	21.1	60.4
10 a 15 años	50	16.5	16.5	76.9
> 15 años	70	23.1	23.1	100.0
Total	303	100.0	100.0	

Tabla 45: Antigüedad en la empresa de los expatriados mexicanos

Fuente: Elaboración propia (2015)

5.5.1.8. Nivel organizacional antes y durante

En la siguiente Gráfica 13 se puede observar el nivel jerárquico que tenía el expatriado antes de la asignación internacional y el que tiene durante la misma. Es importante resaltar que los niveles casi se mantienen igual, es decir, que no se puede considerar que el expatriado haya subido de nivel organizacional al aceptar la asignación internacional. Sólo en el nivel de gerencia general existe un aumento de 14.5% a un 18.5%.



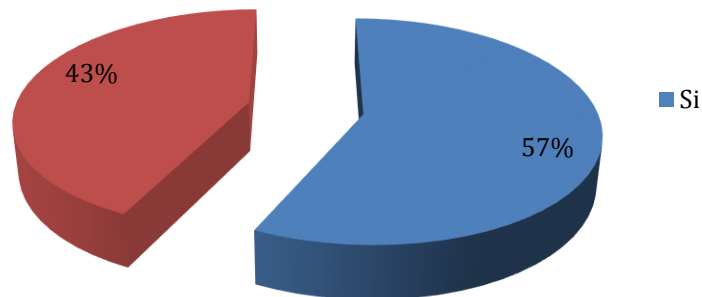
Gráfica 13: Nivel organizacional antes y durante de los expatriados mexicanos

Fuente: Elaboración propia (2015)

5.5.1.9. Experiencia Internacional Previa

Con respecto a la Experiencia Internacional Previa de los expatriados mexicanos encontramos, como se puede observar en la Gráfica 14 que está muy nivelado ya que 173 expatriados, es decir el 57% si ha tenido una experiencia internacional antes de la asignación actual, mientras que 130 expatriados nunca la había tenido, es decir, esta experiencia era la primera para ellos.

Experiencia Internacional Previa

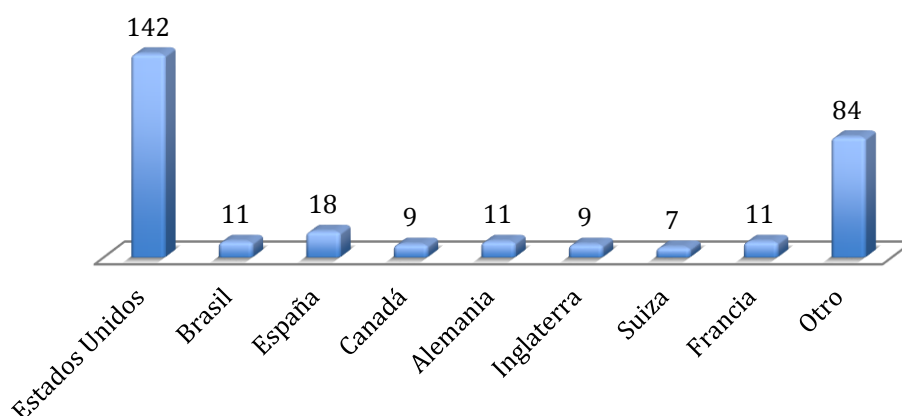


Gráfica 14: Experiencia Internacional Previa de los expatriados mexicanos
Fuente: Elaboración propia (2015)

5.5.1.10. País destino

Con respecto al país en donde se encuentran actualmente los expatriados viviendo su asignación internacional, podemos observar que casi la mitad (46.9%) de los expatriados mexicanos se encuentran en Estados Unidos realizando su asignación internacional. El resto de los expatriados mexicanos se encuentran localizados en diversos países alrededor del mundo, como lo podemos observar en la Gráfica 15 y en la Tabla 46.

País Destino



Gráfica 15: País Destino de los expatriados mexicanos

Fuente: Elaboración propia (2015)

Otros: País Destino			
Argentina	El Salvador	Irán	Venezuela
Australia	Emiratos Árabes	Japón	Romania
Bolivia	Etiopía	Letonia	Rusia
Chile	Filipinas	Luxemburgo	Singapur
China	Ghana	Nicaragua	Puerto Rico
Colombia	Grecia	Omán	
Congo	Guatemala	Panamá	
Costa Rica	Holanda	Perú	
Ecuador	Honduras	Polonia	
Egipto	India	República Dominicana	

Tabla 46: Otros países destino de los expatriados mexicanos

Fuente: Elaboración propia (2015)

5.5.1.11. Tiempo en la asignación actual

En la siguiente Tabla 47, se puede observar el tiempo que llevan los expatriados mexicanos en el momento que se les aplicó el cuestionario. Se agrupó el tiempo en 5 categorías para una mejor visualización. De tal forma, que podemos ver que casi la mitad de los expatriados (44.6%) llevan igual o menos de un año en su asignación internacional; casi una cuarta parte (23.4%) lleva entre uno y dos años; y el resto de 2 años en adelante.

Tiempo en la asignación actual por grupos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 0 a 12 meses	135	44.6	44.6	44.6
13 a 24 meses	71	23.4	23.4	68.0
25 a 36 meses	33	10.9	10.9	78.9
37 a 48 meses	26	8.6	8.6	87.5
49 meses en adelante	38	12.5	12.5	100.0
Total	303	100.0	100.0	

Tabla 47: Tiempo en la asignación actual de los expatriados mexicanos

Fuente: Elaboración propia (2015)

5.5.1.12. Tiempo de Adaptación

Es importante conocer el tiempo que les toma adaptarse a los expatriados mexicanos a la nueva vida, costumbres, estilo de vida, trabajo, entre otros.

Tiempo que lleva adaptarse al país destino

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Menos de 3 meses	104	34.3	34.3	34.3
De 3 a 6 meses	111	36.6	36.6	71.0
De 7 a 11 meses	51	16.8	16.8	87.8
De 1 a 2 años	30	9.9	9.9	97.7
De 2 a 3 años	4	1.3	1.3	99.0
Más de 3 años	3	1.0	1.0	100.0
Total	303	100.0	100.0	

Tabla 48: Tiempo de adaptación de los expatriados mexicanos

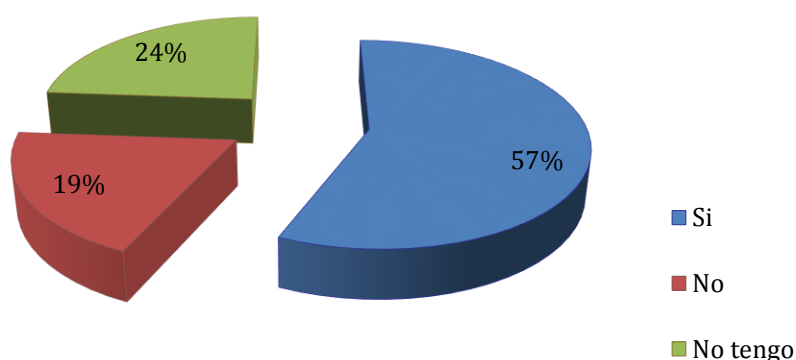
Fuente: Elaboración propia (2015).

En la Tabla anterior (Tabla 48) se puede observar el tiempo que les lleva adaptarse, en donde casi tres cuartos de los expatriados (70.9%) les toma de 6 meses o menos la adaptación al país destino.

5.5.1.13. Cónyuge

Con respecto a si el cónyuge del expatriado le acompaña en la asignación internacional, podemos observar en la Gráfica 16 que de los 303 expatriados, a 171 de ellos si le acompaña el cónyuge (57%), 59 no les acompaña (19%) y, 72 de ellos no tienen pareja (24%).

Acompañamiento del cónyuge



Gráfica 16: Acompañamiento del cónyuge de los expatriados mexicanos

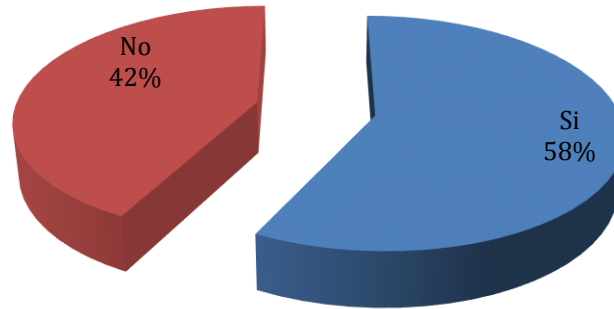
Fuente: Elaboración propia (2015)

5.5.1.14. Hijos

Por otro lado, se les preguntó a los expatriados si tenían hijos y si estos les acompañan en la asignación internacional. Podemos ver en la Gráfica 17 que más de la mitad de los expatriados (58%) si tiene hijos, lo que corresponde a 172 de los 303 expatriados. El resto, es decir, el 42% no tiene hijos. Ahora bien, como se puede apreciar en la Tabla 49 que del 58% que si tiene hijos, el 37.6% si le acompañan todos sus hijos y están con el expatriado durante la

asignación internacional, el 6.3% menciona que algunos de ellos les acompañan, y en 12.9% no se encuentran con ellos en la asignación.

Hijos



Gráfica 17: Hijos de los expatriados mexicanos

Fuente: Elaboración propia (2015)

Los hijos le acompañan en la asignación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No, ninguno	39	12.9	22.7	22.7
	Si, todos	114	37.6	66.3	89.0
	Solamente algunos	19	6.3	11.0	100.0
	Total	172	56.8	100.0	
Perdidos	Sistema	131	43.2		
Total		303	100.0		

Tabla 49: Los hijos acompañan a los expatriados mexicanos

Fuente: Elaboración propia (2015)

Resumiendo, podemos afirmar que en términos generales, el perfil del expatriado mexicano según la información recabada es que es hombre de 37 años de edad promedio, casado con hijos que le acompañan en la asignación internacional. Cuenta con experiencia internacional previa y su tiempo de adaptación es igual o menor a seis meses. El principal destino internacional es Estados Unidos en donde tiene un promedio de un año o menos en la

asignación. Su nivel educativo está entre una carrera profesional y maestría, y el idioma dominante es el inglés como segunda lengua.

Por lo tanto, con la presentación de los análisis anteriores, se cumple el objetivo 2 de nuestra investigación: Conocer el perfil del expatriado mexicano.

5.6. ANÁLISIS ADICIONALES: APOYO POR PARTE DE LA EMPRESA

Con el fin de conocer el tipo de apoyo y ayuda que las empresas le ofrecen a los expatriados, objetivo 3⁷³ y objetivo 4⁷⁴ de la investigación, se les pidió a los expatriados que seleccionaran si su empresa les proporcionó alguna ayuda, actividades y/o beneficios en los dos momentos que estamos estudiando en esta tesis: antes de la asignación internacional y durante la asignación. A continuación, se presente la información obtenida.

5.6.1. Apoyo de la empresa Antes de la Asignación Internacional

Como se observa en la Gráfica 18, la mayoría de los expatriados antes de su asignación internacional recibe apoyo en cuestiones laborales: el 90.1% tiene apoyo en trámites migratorios; el 83.8% se le proporciona información sobre su sueldo y presentaciones; al 79.9% se les aclara e informa los términos de su contrato; a más de la tercera parte (77.2%) se les ayuda a buscar una vivienda, así como se les proporciona seguro social (76.9%); a un 69.6% se les da un viaje de reconocimiento al país destino; al 68.3% se les da ayuda fiscal; a más de la mayoría de ellos se les da una inducción previa al futuro trabajo (59.1%),

⁷³ El objetivo 3 de nuestra investigación se refiere a “Identificar dentro de las prestaciones o beneficios recogidos en la literatura internacional que las empresas ofrecen de manera regular como motivación a los expatriados, ¿cuáles aplican al caso de los mexicanos antes de la asignación internacional?” (página 182).

⁷⁴ El objetivo 4 de nuestra investigación se refiere a “Identificar dentro de las prestaciones o beneficios recogidos en la literatura internacional que las empresas ofrecen de manera regular como motivación a los expatriados, ¿cuáles aplican al caso de los mexicanos durante la asignación internacional?” (página 182).

así como se les da información sobre el desarrollo de su carrera (55.1%) y sobre la repatriación (53.1%).

Sin embargo, se observa cómo los porcentajes van bajando a medida que se habla de factores socio-culturales y familiares: al 42.2% de los expatriados se les da una inducción al país destino; sólo el 40.6% recibe un viaje de reconocimiento al país destino para su familia; al 39.3% se les apoya con el idioma; al 33% se le da ayuda en la búsqueda de colegios para sus hijos; sólo al 29.4% se le involucra al cónyuge en el proceso de selección; sólo a un poco más de un cuarto (26.7%) se le da inducción sobre el país destino para la familia; al 24.1% se le proporciona ayuda en el idioma para la familia, y por último, sólo a un 14.5% se le apoya para la búsqueda de trabajo para el cónyuge.



Gráfica 18: Apoyo de la empresa Antes de la asignación a los expatriados mexicanos
Fuente: Elaboración propia (2015)

5.6.2. Apoyo de la empresa Durante la Asignación Internacional

Como se puede observar en la Gráfica 19, ésta sigue la misma tendencia del apoyo que se les proporciona a los expatriados antes de la asignación, es decir, durante la asignación internacional el expatriado recibe apoyo suficiente con respecto a las cuestiones laborales, no así en lo que tiene que ver con la cultura y la familia.

Por lo tanto, en la Gráfica 19 se observa que la mayoría (86.1%) de los expatriados durante de su asignación internacional recibe un seguro de gastos médicos tanto para él/ella, como para la familia; también un 80.5% recibe ayuda en los gastos de mudanza e instalación en el país destino; el 75.2% recibe un seguro de vida; a casi tres cuartos de los expatriados (70.6%) se les paga la vivienda y los servicios; el 67.3% recibe ayuda con la homologación de impuestos; al 63.4% reciben retribución adicional; a más de la mitad (55.4% y 53.8% respectivamente) se les proporciona un automóvil y un viaje anual para él/ella y su familia; al 53.8% se le da formación en el puesto de trabajo del país destino; al 38.3% se le ayuda con el idioma; y al 35% se les ayuda para que conozcan las costumbres sociales y laborales.

Sin embargo, como se había mencionado anteriormente, se observa cómo los porcentajes van bajando a medida que se habla de factores socio-culturales y familiares: al 32.3% se les ayuda con el pago de la educación de los hijos; al 30.4% se le da formación cultural; sólo al 26.1% le ayudan a la familia a adquirir el idioma del país destino; a una cuarta parte (25.4%) le proporcionan club social o deportivo para que puedan socializar y conocer personas locales; a menos de un cuarto (23.1%) le apoyan dándole un mentor o tutor ya sea de país de origen y/o del país destino; a sólo un 18.8% le proporcionan formación cultural para la familia; a un 16.8% le apoyan con personal doméstico; y por último, a sólo un 12.2% le ayudan para que el cónyuge consiga trabajo.



Gráfica 19: Apoyo de la empresa Durante la asignación a los expatriados mexicanos
Fuente: Elaboración propia (2015)

En general, podemos concluir que el tipo de ayuda y apoyo que proporciona la empresa a los expatriados antes y durante la asignación internacional es similar a la encontrada en la literatura (GMAC, 2004; Francke, 2007).

5.7. RESUMEN Y CONCLUSIONES

Nuestro estudio empírico, ha servido para comprobar que el proceso de investigación está relacionado con los factores y variables que incluimos en nuestro modelo de investigación. El estudio empírico también nos sirve para comprender los aspectos metodológicos de investigación ya que sin ellos, la

elaboración de la tesis no sería posible. Dentro de la metodología de la investigación hay que considerar como pasos iniciales cuál es la población del estudio, el tipo de muestra y el tamaño de muestra, ya que eso nos dará una idea inicial del tipo del sujeto de estudio, así como la cantidad que hay que abordar.

Por otro lado, se abordó lo relacionado con el instrumento de medición, en nuestro caso, el cuestionario. Para la elaboración del mismo, se debió considerar su diseño, su validación y adaptación; posteriormente, fue imprescindible considerar la prueba piloto del instrumento ya que es necesaria para poder obtener la información que realmente queremos recabar en la investigación, de tal forma que podamos eliminar a priori la información que no se necesita, está de más, no se entiende o es redundante en el proceso de investigación.

Por otra parte, se debe considerar también los aspectos del diseño y construcción del instrumento de medición, ya que para probar que el instrumento de medición sea válido y confiable, es necesario primero considerar el desarrollo de las preguntas o variables del estudio que queremos abordar. En nuestro caso en particular teníamos la variable dependiente: la motivación del expatriado antes de la asignación internacional y, la motivación del expatriado durante la asignación. Así como considerar las variables independientes que en nuestro caso serían todas las variables o ítems relacionados con los factores laborales, laborales-mentor, familiares, personales y socio-culturales. Las variables que integran cada uno de los factores en el estudio, deben estar altamente relacionadas y sustentadas por un indicador estadístico.

Para poder determinar si el instrumento de medición (en nuestro caso el cuestionario) era válido y confiable se observó que las variables mostraran una interacción alta para medir adecuadamente las variables o ítems de los diversos factores motivacionales incluidos en el instrumento de investigación.

Se observó que las variables que integran cada factor motivacional tuvieran una interacción alta para medir de manera adecuada las variables, con lo cual, se concluyó que nuestro instrumento de medición es válido y confiable para medir las variables del modelo.

Al comprobar estadísticamente las hipótesis pudimos confirmar qué factores son los que influyen en la motivación del expatriado mexicano en dos momentos básicos de la asignación: antes y durante la misma. Así mismo, se pudo corroborar qué variables de manera específica son las que inciden en que la motivación se vea impactada de manera positiva.

El realizar la revisión de la literatura pertinente sobre el proceso de expatriación, así como la motivación de los expatriados y, por otro lado, realizar los análisis estadísticos pertinentes, nos ayudó a confirmar que la motivación es una variable dependiente muy importante en el proceso de expatriación de los mexicanos y que son diversas variables las que pueden ayudar a incrementar o disminuirla. Esto nos motiva y nos invita a seguir investigando sobre este tema, para conocer más sobre este proceso de recursos humanos tan importante y las diferentes variables que ayudan a que el proceso de expatriación sea exitoso.

Con el desarrollo e interpretación de los resultados plasmados en nuestra investigación empírica se confirma que la motivación es muy importante para cualquier empleado de una organización, pero se torna un aspecto de mayor relevancia al tratarse de un empleado internacional, ya que son muchos los factores que hacen que esa persona tenga éxito o fracaso en la asignación. Por lo tanto, consideramos que si se realizan más estudios empíricos sobre el tema, es decir, la motivación y los factores motivacionales del empleado internacional, podrán ampliar la brecha del conocimiento, y le podrá servir a la empresa para saber exactamente qué plan de expatriación es el más adecuado para sus empleados.

En el siguiente capítulo de esta investigación se presentan las conclusiones generales de la tesis. Se incluyen aspectos relacionados a las conclusiones de la tesis basados en la literatura revisada, de la investigación empírica, se destaca también la importancia de este estudio ya que los resultados pueden ayudar a capitalizar los esfuerzos que hacen las organizaciones en el proceso de expatriación; y por último, se presentan las limitaciones de esta investigación, así como futuras líneas de investigación.

CUARTA PARTE

Capítulo 6: ***RESULTADOS Y CONCLUSIONES***

Contenido:

6.1. Introducción

6.2. Conclusiones de la Revisión Teórica

6.3. Resultados y Hallazgos de la Investigación Empírica

6.4 Limitaciones de la Investigación

6.5 Futuras Investigaciones

6.1. INTRODUCCIÓN

En esta tesis se ha pretendido mostrar por un lado el proceso que viven los expatriados antes de la asignación internacional, así como durante la misma. Pero más relevante, se han abordado los factores motivacionales que inciden en la motivación y satisfacción de ellos ya que, un trabajador motivado es un trabajador que, por regla general, tiene un mejor desempeño en su trabajo, logrando así cumplir con los objetivos y estrategias que marca la organización como importantes.

Por lo tanto, fue relevante abordar primero todo el proceso de expatriación que generalmente siguen las empresas, las características de los expatriados, así como las teorías de motivación más relevantes en el entorno organizacional. Así mismo, se abordaron de manera particular y exhaustiva los factores o aspectos motivacionales que un empleado internacional pudiese tener antes de la asignación, así como durante la misma. Es importante recalcar, que el proceso de repatriación se quedó fuera del alcance de esta tesis, por ser pocos los repatriados mexicanos por un lado, y por el otro, por la complejidad tan particular que tiene este punto de la asignación.

En lo referente a los objetivos del trabajo empírico realizado, estos los planteamos para conocer el perfil del expatriado mexicano, de tal forma que le pueda servir tanto a las empresas, como a los empleados que están enfrentando o están por enfrentar un proceso de expatriación. Además, otros objetivos del trabajo empírico van referidos a los factores motivacionales del expatriado mexicano, ya sea antes o durante la asignación internacional. Por un lado, se hizo todo un estudio de los factores motivacionales antes de la asignación, para poder determinar si estos incidían en la motivación del expatriado y, si lo hacían, conocer cuáles eran los que tenían un efecto positivo en la motivación del expatriado. Y por otro lado, se realizó el análisis de los factores motivacionales durante la asignación, para así mismo, determinar si

estos tenían una influencia en la motivación del expatriado, y si tenían una influencia, conocer cuáles eran los que influían positiva y significativamente en la motivación del expatriado.

En los siguientes apartados mostraremos un resumen de lo que realizamos durante todo el proceso de investigación y elaboración de esta tesis. Es importante recalcar, que también se mencionarán las aportaciones principales que esta tesis tiene para las empresas y para los expatriados mexicanos, así como las limitaciones que existen en la misma. Y por último, se presentan las posibles líneas de investigación que se pueden realizar con relación al trabajo presentado en esta tesis.

6.2. CONCLUSIONES DE LA REVISIÓN TEÓRICA

Hoy en día, la economía mundial necesita una fuerza de trabajo que vaya a la par con las tendencias mundiales (Yapici-Akar, Dirlik, Kiymalioglu, Yurtseven y Boz, 2011). El rol que tienen las empresas multinacionales, así como sus filiales es crucial, ya que en el transcurso de las últimas décadas, las organizaciones se han enfrentado a grandes desafíos y oportunidades, producto de la globalización de los mercados. Y si estas organizaciones no juegan de manera estratégica este rol, no podrán hacer frente a los desafíos y retos de la nueva economía (Vance, Paik, Chow y Shin, 2013).

Y en este sentido, la internacionalización y globalización ha marcado un gran impacto en la gestión de los recursos humanos. Hoy en día, es necesario para las organizaciones tener la capacidad de contar con profesionales alrededor del mundo, que puedan enfrentar estos desafíos de la nueva economía y que tengan las competencias adecuadas para tener éxito profesional y personal. Por ello, es imperante que se encuentren motivados, es decir, que cuenten con los elementos necesarios para poder enfrentar estos cambios a nivel mundial,

que tengan la capacidad de dar un esfuerzo adicional en sus labores diarias para poder alcanzar los objetivos y estrategias organizacionales, pero que en este vaivén, ellos encuentren una satisfacción de necesidades personales y/o profesionales.

A continuación mostramos las conclusiones a las que llegamos una vez que se revisó la diversa literatura sobre el tema, del tal modo, que podemos dar respuesta a los objetivos planteados en el marco teórico.

Objetivo 1 del marco teórico:

Conocer los aspectos relevantes de la Gestión de Recursos Humanos Internacionales, tomando en cuenta la gestión de los expatriados y las fases principales de una asignación internacional.

Es bien sabido, así como lo sostienen Nery-Kjerfve y McLean (2012); Steger, Lang y Groeger (2011) e Iles (2008) que con la internacionalización se modifican los esquemas de trabajo y esto hace que la Administración de Recursos Humanos tenga que funcionar de manera diferente.

Existen, de manera general, diversos tipos de asignaciones internacionales: las asignaciones de corto plazo, las prolongadas y las de largo plazo. Y es en estas últimas, las de largo plazo donde entra la figura del expatriado, ya que son asignaciones que duran de uno hasta cinco años.

En general, podemos decir que un expatriado es el empleado de un país que se traslada a otro por motivos laborales, independientemente del puesto que desempeñe, y que va a residir en el extranjero por un periodo de tiempo determinado y prolongado –dependiendo de los autores, va desde uno y hasta cinco años- .

El proceso básico de gestión de expatriados incluye: la selección, la preparación *antes* de salir de la asignación, el periodo *durante* la asignación y la adaptación a ésta, y por último, el después, es decir, la repatriación (Johnston, 1994).

El proceso de selección, según Dessler (2001) consiste en encontrar a la persona adecuada, para el puesto adecuado y contratarla. Los elementos principales en el proceso de selección son: perfil de puesto, perfil del candidato, el reclutamiento y evaluación de candidatos y, la contratación.

La preparación antes de salir de la asignación debe de girar en torno a dos vertientes: por un lado, lo relacionado con la empresa en sí, y por el otro, con el país destino. Esta preparación debe de darse tanto al expatriado como a la familia (GMAC, 2004).

Durante la asignación es importante que se dé una correcta adaptación del expatriado y de su familia, ya que como mencionan Black y Gregersen (1991a), (1991b) la adaptación es un proceso multidimensional.

Y por último, como lo mencionan Allen y Álvarez (1998) en la repatriación se da la reintegración del expatriado al país origen, una vez que ha concluido la asignación. Esta etapa es crítica ya que la mayoría de las empresas no prestan la suficiente atención al proceso de reinserción, y por ende, muchos de ellos buscan empleo en otra organización (Black, 1992).

Una vez que se conoce cómo es el proceso de expatriación y la manera en cómo se debe de manejar el proceso de gestión de Recursos Humanos Internacionales, podemos ahora revisar las teorías de motivación existentes.

Objetivo 2 del marco teórico:

Conocer las principales teorías de motivación que existen.

Para comenzar, existen muchas definiciones de la palabra motivación, sin embargo, en este estudio, entenderemos motivación como la fuerza interna, el impulso emocionalmente positivo que hace que el individuo actúe para satisfacer necesidades individuales.

Según Lévy-Leboyer (2003), existen tres corrientes sobre motivación: 1) aquellas que muestran la relación entre los resultados del esfuerzo que realiza una persona y las recompensas que ofrece la organización; 2) las que van encaminadas a las fuentes de motivación específicas en el trabajo; 3) las que se centran en las situaciones, es decir, en las características del puesto de trabajo y de las organizaciones.

Las teorías motivacionales revisadas en el marco teórico son:

- El Modelo Jerárquico de Maslow
- Los factores higiénicos y motivadores de Herzberg
- Las teorías X y Y
- Teoría de las necesidades de McClelland
- Teoría de equidad
- Teoría de las Expectativas de Victor Vroom
- La motivación interna y la motivación externa

Se revisaron de manera particular estas teorías de motivación, ya que debido a diversos estudios revisados sobre motivación de expatriados, éstas eran las que de alguna manera aparecían de manera regular en dichos estudios.

Una vez revisadas las principales teorías de motivación, se procedió a identificar aquellos aspectos o factores motivacionales del expatriado en su proceso de asignación internacional.

Objetivo 3 del marco teórico:

Identificar los factores de motivación de un trabajador internacional antes de la asignación internacional.

En este punto, donde se busca identificar aquellos aspectos que son motivadores en un expatriado antes de la asignación internacional, se debe contemplar desde la planificación de los Recursos Humanos necesarios para que se cumplan los objetivos organizacionales, en donde se busca identificar las tareas y el lugar donde se le necesita al empleado, pasando por todos los factores que hacen que un empleado acepte y se sienta satisfecho con la asignación, terminando con el momento en que finalmente tiene el traslado al país destino.

Esta etapa inicial, es decir, antes de la expatriación, es una etapa crucial ya que es donde la organización debe asegurarse de mandar a las personas correctas, por las razones correctas; y que además, estas personas estén contentas y motivadas en la asignación.

Juhl y Fuglsig (2009) sostienen que debe cuidarse el proceso de selección y de capacitación –propios de la empresa misma- y por otro lado, la motivación que tiene el empleado al aceptar la asignación internacional.

Hay que considerar por lo tanto, los aspectos laborales que pueden ser fuente de motivación para el expatriado sobre todo en lo que a la selección y formación se trata, así como revisar el paquete de prestaciones y beneficios y el apoyo en las cuestiones administrativas (Sánchez et al., 2000; Chen et al., 2010a).

Por otro lado, en los aspectos personales no se puede descuidar las características del empleado, como pueden ser sus competencias: habilidades, actitudes, conocimientos y valores (Lee, 2005; 2007). Así como las

expectativas laborales que tiene para aceptar la asignación y su motivo de la asignación.

Los factores familiares como comentan Caliguiri y Colakoglu (2007) son cruciales en la motivación del expatriado, ya que son ellos los que tienen una gran influencia en el bienestar y motivación del empleado internacional, por lo tanto, el apoyo que da la familia es un elemento importante.

Y por último, los factores socio-culturales pueden ser un motivador de influencia en el expatriado. Bonache y Zárraga-Oberty (2008) sostienen que es muy importante preparar al expatriado en la situación social, cultural y el idioma del país destino.

Dentro de estos cuatro factores, existen una serie de variables muy particulares que apoyan a cada uno de estos. Estos factores hacen un recorrido integral en la motivación tanto intrínseca como extrínseca en el expatriado.

Objetivo 4 del marco teórico:

Identificar los factores de motivación de un trabajador internacional durante la asignación internacional.

Una vez que el expatriado llega al país destino, los factores motivacionales que influyen en su desempeño pueden verse alterados, es por ello que es indispensable continuar con el apoyo y seguimiento constante para garantizar un alto rendimiento.

Sims y Schraeder (2004) argumentan que uno de los principales efectos que enfrentan los expatriados cuando han llegado al país anfitrión tiene que ver con los aspectos laborales, en donde el apoyo en las cuestiones administrativas tiene un peso importante, así como el paquete de beneficios que empezará a gozar estando en la asignación. Por otro lado, es importante no descuidar la

formación y capacitación constante que se le tiene que dar al expatriado para un buen ajuste, y por ende, motivación.

Pero así como lo laboral es importante el punto de vista personal es determinante para que el expatriado sepa exactamente lo que se espera de él/ella, el tipo de responsabilidad que tiene y lo que desarrollará en el país destino (Pinto, Cabral-Cardoso y Werther, 2012; Richardson y Mallon, 2005; Stahl y Cerdin, 2004).

Por otro lado, el que el expatriado cuente con un mentor o tutor que le ayude al ajuste tanto al país, a las costumbres, así como a todo lo relacionado con lo laboral, es un factor que puede motivar el desempeño adecuado del expatriado (Hogan y Goodson, 1990).

El aspecto socio-cultural es también un factor motivacional ya que, la comunicación que éste tiene con la oficina central (Caligiuri y Colakoglu, 2007), así como la comunicación personal, es decir, aquella que tiene con sus colegas y nacionales (Dupuis, Haines y Saba, 2008) es una fuente de motivación. La socialización con colegas y nacionales, la inserción a la cultura y costumbres del país, la situación económica y social del país destino son también aspectos a considerar en la motivación del expatriado.

Un factor sumamente crítico para el expatriado es su familia, la situación familiar que están viviendo incide para crear un ambiente estable y adecuado fuera del trabajo, lo cual influye en la motivación (Juhl y Fuglsig, 2009). Y es crítico este factor ya que se estima que más del 60% de los fracasos en las asignaciones internacionales son relacionados con asuntos familiares (Sims y Schraeder, 2004).

En resumen, hay que cuidar la motivación del expatriado en esta etapa de la asignación internacional, ya que si no se cuida esta etapa, puede llevar al fracaso en la expatriación, costándole por un lado mucho dinero a la empresa

debido a la inversión que se ha hecho, y por el otro, costándole al expatriado esta mala experiencia y deterioro en su autoestima y satisfacción laboral.

Objetivo 5 del marco teórico:

Desarrollar un modelo conceptual para analizar los factores que influyen en la motivación de los expatriados.

Se confirma que sí se desarrolló un modelo conceptual para poder analizar los factores que inciden en la motivación de los expatriados antes de su asignación internacional, así como durante la misma. A continuación presentamos de manera gráfica dicho modelo, mismo que ha sido utilizado como base de nuestra investigación empírica⁷⁵.

MODELO DE MOTIVACIÓN DEL EXPATRIADO

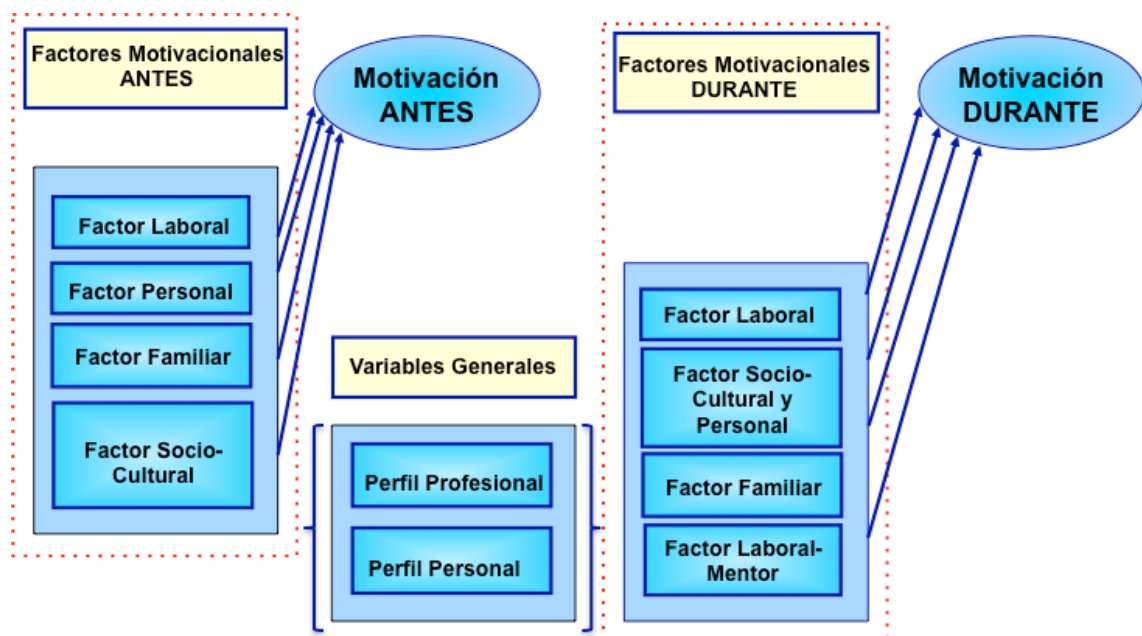


Figura 43: Modelo de investigación empírica de los expatriados
Fuente: Elaboración propia (2014)

⁷⁵ La explicación detallada de este modelo se encuentra en la página 185 del capítulo 4 de esta tesis.

Se establecen cuatro aspectos o factores para cada momento de la asignación internacional que se abordan en esta tesis, es decir, cuatro factores antes de la asignación y, cuatro durante la misma.

Antes de la asignación los factores motivacionales son: el laboral, el personal, el familiar y el socio-cultural. Por otro lado, durante la asignación, los factores motivacionales son: el laboral, el socio-cultural y personal, el familiar y el laboral-mentor.

Además se presentaron las variables generales: el perfil profesional y el perfil personal, mismos que nos sirvieron para poder establecer el perfil general del expatriado.

En este punto, se torna sumamente relevante mencionar que este modelo de motivación del expatriado es totalmente innovador, ya que por un lado, aunque existen modelos que establecen la relación que tiene el expatriado en el proceso de ajuste y adaptación al país destino, no existe un modelo que mida la relación de la motivación que tiene el expatriado antes y durante su asignación internacional. Y por el otro lado, aunque si hay estudios de la motivación del expatriado, no existe ningún modelo que integre de forma holística los diversos factores que tienen incidencia en la motivación del expatriado, por lo que éste es un aporte importante en esta investigación. Este modelo le sirve a las empresas y a los expatriados para conocer y tomar en cuenta elementos de motivación, de tal forma que puedan enfrentar la asignación de una mejor manera.

Así mismo, establecimos por medio de la representación gráfica, así como por escrito, la relación que existe entre los objetivos de la investigación con el planteamiento de las hipótesis. Posteriormente, se describieron las actividades de investigación que se llevaron a cabo para la presentación de esta tesis. Por

otro lado, se desarrollaron las actividades metodológicas de la investigación: primero se determinó la población y muestra del estudio. Para esta tesis, la población era desconocida, por lo que partimos de una población infinita. El tamaño de la muestra fue de 303 expatriados que se encontraban en el momento de la aplicación del cuestionario en la asignación internacional⁷⁶. Segundo, se seleccionó el cuestionario como el instrumento de medición idóneo para esta tesis. Una vez que se verificó que el instrumento fuera fiable y válido, entonces se procedió a iniciar el trabajo de campo aplicando el cuestionario por medio del método de la bola de nieve⁷⁷, después se recolectó y codificó la información; para luego proceder con la captura de datos. Tercero, se procedió a realizar los análisis descriptivos y estadísticos de los datos recolectados en el trabajo de campo. Finalmente, se procedió a realizar el análisis estadístico requerido para la comprobación de cada una de las hipótesis planteadas en la tesis. Por lo que se tuvo oportunidad de probar el modelo de motivación del expatriado, en donde integra con una visión holística las variables que pueden motivar a un expatriado, en este caso en particular, tomando como base una muestra de expatriados mexicanos.

En el siguiente apartado, se detallarán los resultados y hallazgos encontrados a partir de la investigación empírica de esta tesis y que tienen un aporte al mundo académico y empresarial.

6.3. RESULTADOS Y HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

En este apartado abordaremos los principales hallazgos de nuestra investigación, es decir, que nos centraremos en mostrar los aportes principales

⁷⁶ Para conocer la explicación detallada de la población y muestra, revisar las páginas 232 a 239 del capítulo 5 de esta tesis.

⁷⁷ La explicación del método de bola de nieve se encuentra en la página 235 del capítulo 5 de esta tesis.

para el mundo académico y empresarial en relación a las asignaciones internacionales, específicamente de los expatriados mexicanos.

De acuerdo a los objetivos específicos de nuestra investigación establecidos en la parte de la investigación empírica y, a los resultados obtenidos en el análisis de la información, presentamos a continuación los principales hallazgos y conclusiones de los mismos.

Objetivo 1 de la investigación empírica: *Diseñar un instrumento de medición que permita obtener información con respecto a los factores motivacionales del expatriado, antes y durante su asignación internacional.*

Con respecto a si la literatura desarrollada en esta tesis sobre la motivación del expatriado permite extraer un conjunto de ítems para medir la motivación antes y durante la asignación internacional, y que además su fiabilidad sea empíricamente contrastable, podemos concluir que **sí**. Por lo que, el marco teórico ha sido suficientemente desarrollado para construir ítems para medir la motivación del expatriado.

En efecto, la literatura abordada sobre la motivación de los expatriados antes y durante su asignación internacional nos permitió definir los ítems más relevantes para medir la motivación en estos dos momentos particulares: antes y durante. Los ítems del cuestionario fueron obtenidos al revisar trabajos realizados por diversos autores, como por ejemplo Poonpol (2010), Dickmann (2012), Chang, Gong y Peng (2012), Doherty, Dickmann y Mills (2011), Dickmann, Doherty, Mills y Brewster (2008), Hippler (2009), Bonache y Zárraga-Oberty (2008), entre otros; por lo tanto, son éstos la base de nuestra investigación.

Basándonos en los fundamentos teóricos y empíricos de trabajos realizados por otros autores, podemos concluir que la construcción de nuestro cuestionario tiene una aportación valiosa para el mundo académico y empresarial ya que permite medir las variables motivacionales del expatriado antes y durante su asignación internacional. Un hallazgo importante es que no existía un instrumento de medición en donde se abarcara de forma holística los diferentes elementos y variables que pueden producir motivación en un expatriado, es decir, que no existe ningún otro cuestionario que combine y desarrolle estos elementos en uno solo. Si existen otros instrumentos que miden la adaptación del expatriado y su familia en la asignación internacional, pero no que mida la motivación que tiene éste antes y durante su asignación.

En cuanto a si el constructo teórico de la motivación y sus ítems se contrastan empíricamente por medio de procedimientos de validación, específicamente por medio del análisis factorial, también podemos afirmar que **sí** se cumple ya que han sido validados por medio de un análisis factorial.

Una vez que se diseñó y aplicó el instrumento de medición, en este caso, el cuestionario, se realizaron diferentes pruebas, desde una prueba piloto en donde se afinó el instrumento, hasta pruebas estadísticas para determinar la conveniencia del análisis factorial, como son la prueba de contraste de esfericidad de Bartlett, en donde tanto para la variable de motivación antes, como para la variable de motivación después de la asignación obtuvimos un p-valor de 0.000, lo que significa que con un nivel de confianza del 95%, el análisis factorial tiene sentido. Por otro lado, el análisis de suficiencia general o Kaiser-Meyer-Olkin arrojó para la variable motivación antes un $MASg = 0.816$, mientras que para la variable motivación durante el valor de $MASg = 0.776$, por lo que en ambos casos es mayor que 0.5, lo que nos indica que la evaluación para la medida de adecuación es muy buena. En el análisis de adecuación individual se demostró que ningún valor es menor a 0.5, lo que determina que ningún elemento debe ser eliminado del análisis.

Los resultados estadísticos mencionados anteriormente, demuestran el valor del instrumento de medición que hemos diseñado, en donde se puede observar que las preguntas del mismo, hacen referencia a los factores motivacionales antes y durante la asignación internacional. Estas variables motivacionales pueden ser resumidas en 4 factores⁷⁸ para antes de la asignación internacional, y 4 factores⁷⁹ para el momento de la propia asignación internacional.

Objetivo 2 de la investigación empírica: *Conocer el perfil del caso del expatriado mexicano.*

Para comenzar, podemos sostener que el perfil al que se ha llegado en base a esta investigación del expatriado mexicano, nos permite argumentar que todavía la gran mayoría de lo expatriados mexicanos siguen siendo hombres, tal y como lo sostienen autores como Linehan y Scullion (2002), con una edad promedio de 37 años, más del 60% son casados, que más del 50% de ellos tiene hijos y cónyuge que le acompañan en la asignación, así como que casi el 95% cuenta con una carrera profesional y/o maestría. Este perfil actual del expatriado mexicano le permite a la empresa poder realizar un adecuado proceso de reclutamiento y selección de candidatos a expatriar. De tal forma que puede acortar sus procesos de aprendizaje, al momento de incluir entre sus candidatos personas que cumplan con este perfil, ya que será muy probable que teniendo estas características comprendidas en el perfil, éste sea un buen candidato a expatriar.

El perfil del expatriado mexicano se obtuvo revisando variables comprendidas dentro de las Variables Generales, es decir, describiendo el Perfil Profesional y el Perfil Personal.

⁷⁸ Los factores para antes de la asignación internacional son: laboral, personal, familiar y socio-cultural (ver Figura 20, pp. 191).

⁷⁹ Los factores para durante la asignación internacional son: laboral, socio-cultural y personal, familiar y laboral-mentor (ver Figura 25, pp. 197).

En la Figura 44 podemos observar un resumen de los resultados correspondientes al perfil del expatriado mexicano.

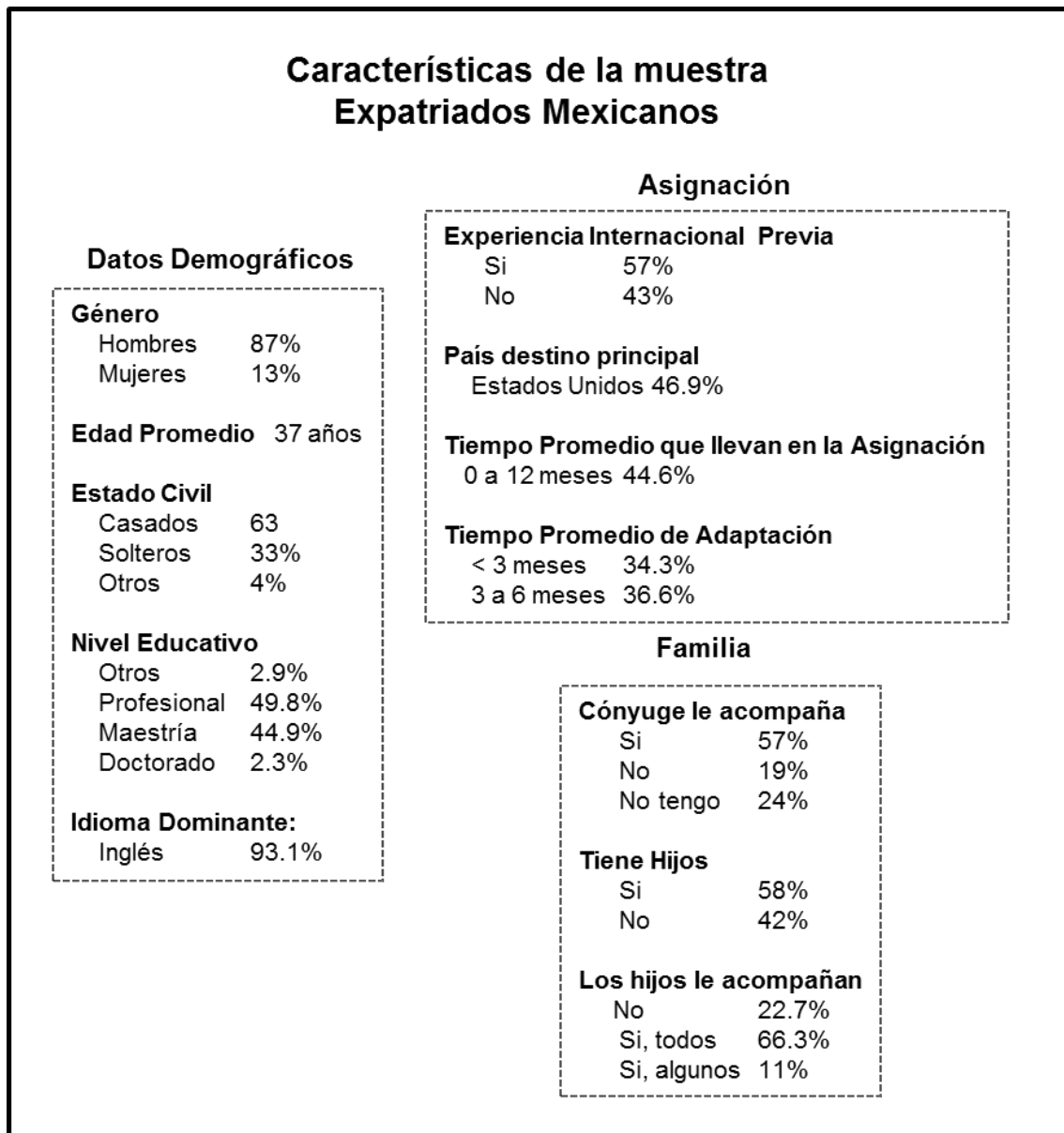


Figura 44: Resumen de la validación del objetivo 2

Fuente: Elaboración propia (2015)

Objetivo 3 de la investigación empírica: *Identificar dentro de las prestaciones o beneficios recogidos en la literatura internacional que las empresas ofrecen de manera regular como motivación a los expatriados, ¿cuáles aplican al caso de los mexicanos antes de la asignación internacional?*

Las empresas alrededor del mundo ofrecen a sus empleados internacionales, específicamente a sus expatriados diversos beneficios para que sus empleados estén más dispuestos a aceptar vivir en el extranjero.

Las organizaciones mexicanas no distan mucho en las prestaciones o beneficios que ofrecen versus organizaciones en otros países. De acuerdo a nuestra investigación, se realizó un listado con aquellas que eran más recurrentes, según los expatriados mexicanos, antes de la asignación internacional. Este listado, mismo que se puede observar en la Tabla 50 es importante ya que le muestra a las empresas cuáles son los beneficios básicos que debería de ofrecer a un empleado que quiera expatriar, ya que será su paquete de beneficios ofrecido.

<i>Prestaciones o beneficios ofrecidos como motivación por parte de la empresa Antes de la asignación internacional</i>
<ul style="list-style-type: none">• Apoyo en trámites migratorios• Información sobre el sueldo y prestaciones• Términos del contrato• Búsqueda de vivienda• Seguridad social• Viaje de reconocimiento para el expatriado• Ayuda fiscal• Inducción al futuro trabajo• Información del desarrollo de carrera• Información sobre la repatriación• Inducción al país destino para el expatriado• Viaje de reconocimiento para la familia• Idioma para el expatriado• Búsqueda de colegios• Involucramiento del cónyuge en la selección• Inducción al país destino para la familia• Idioma para la familia• Trabajo para el cónyuge

Tabla 50: Resumen de la validación del objetivo 3 de la investigación
Fuente: Elaboración propia (2015)

Aunque se puede observar el listado completo en la tabla anterior, no queremos dejar de mencionar los 5 beneficios más recurrentes en las empresas mexicanas: la empresa ofrece apoyo en trámites migratorios, información detallada sobre el sueldo y prestaciones que tendrá en el momento que acepte la asignación internacional, especificidad en los términos del contrato, ayuda en la búsqueda de vivienda en el país destino y seguro social. Dichos beneficios son importantes según autores como Clegg y Gray, 2002; Yurkiewicz y Rosen, 1995; Suutari y Burch, 2001; Shaffer y Harison, 1998; Richardson y Zikic, 2007; Baruch, Steele y Quantrill, 2002; Thorn, 2009; Jackson et al., 2005; Froese, 2012; entre otros.

Las prestaciones o beneficios que ofrecen las empresas a los expatriados mexicanos se extraen de las variables o ítems incluidos en los factores laborales. Cabe mencionar que el orden del listado de la figura anterior aparece en orden de intensidad en el que las empresas ofrecen dichas prestaciones o beneficios al expatriado mexicano antes de su asignación internacional.

Objetivo 4 de la investigación empírica: *Identificar dentro de las prestaciones o beneficios recogidos en la literatura internacional que las empresas ofrecen de manera regular como motivación a los expatriados, ¿cuáles aplican al caso de los mexicanos **durante** la asignación internacional?*

Una vez que el empleado se encuentra en el país destino, viviendo su asignación internacional, es igualmente importante que las organizaciones no lo descuiden. Para ello, pueden ofrecer una serie de prestaciones o beneficios que le hagan la estancia más cómoda y placentera, y que al menos, no sean un motivo de querer regresar de manera anticipada.

Es por ello que en la Tabla 51 se presenta un listado de prestaciones o beneficios que las empresas mexicanas ofrecen como parte de la motivación a

sus expatriados. Este listado le puede ser de gran utilidad a aquellas empresas que ya están expatriando o que quieren comenzar con el proceso de asignaciones internacionales, para tener una base para el sistema de prestaciones a ofrecer a sus expatriados durante la asignación en el país destino.

<i>Prestaciones o beneficios ofrecidos como motivación por parte de la empresa Durante la asignación internacional</i>
<ul style="list-style-type: none">• Seguro médico• Gastos de mudanza e instalación• Seguro de vida• Pago de vivienda y servicios• Homologación de impuestos• Retribución adicional• Automóvil• Viaje anual• Formación en el puesto de trabajo• Idioma para el expatriado• Conocimiento social y costumbres laborales• Educación de los hijos• Formación cultural para el expatriado• Idioma para la familia• Club social• Mentor• Formación cultural para la familia• Personal doméstico• Trabajo para el cónyuge

Tabla 51: Resumen de la validación del objetivo 4 de la investigación

Fuente: Elaboración propia (2015)

Como se mencionó anteriormente, aunque en la Tabla 51 se presentan dichas prestaciones, no queremos dejar de mencionar los 5 beneficios que actualmente ofrecen la mayoría de las empresas mexicanas: seguro de gastos médicos para el expatriado y su familia, gastos de mudanza en instalación en el país destino, seguro de vida para él/ella y su familia, pago de vivienda y

servicios y, ayuda en la homologación de impuestos. Autores como Dickmann, 2012; Clegg y Gray, 2002; Dickmann, Doherty, Mills y Brewster, 2008; Yurkiewicz y Rosen, 1995; Sparrow et al., 2004; Schoepp y Forstenlechner, 2010; Howe-Walsh y Schyns, 2010; Suutari y Burch, 2001; Richardson y Zikic, 2007; Shaffer y Harrison, 1998; Bauch, Steele y Quantrill, 2002; Thorn, 2009; Ackers, 2005b; Froese, 2012; entre otros, mencionan estos beneficios como importantes en la motivación del expatriado.

Las prestaciones o beneficios que ofrecen las empresas a los expatriados mexicanos se extraen de las variables o ítems incluidos en los factores laborales. Cabe mencionar que el orden del listado de la figura anterior aparece en orden de intensidad en el que las empresas ofrecen dichas prestaciones o beneficios al expatriado mexicano durante su asignación internacional.

Objetivo 5 de la investigación empírica: *Identificar de entre los factores e ítems motivacionales **antes** de la asignación que inciden en la motivación del expatriado, ¿cuáles aplican al caso mexicano?*

Identificar los factores de motivación que son relevantes para los expatriados mexicanos era un objetivo muy importante en este estudio. Si revisamos la literatura, podemos determinar que son muchas las variables que influyen en que una persona pueda estar motivada y, por ende, pueda rendir y tener un desempeño promedio, incluso, arriba del promedio.

Por medio de un análisis factorial, pudimos agrupar dichas variables en 4 factores motivacionales que dan lugar antes de la asignación internacional. Dichos factores son: los laborales, los personales, los familiares y los socio-culturales. Dentro de cada uno de estos factores, se encuentran todos los ítems correspondientes a cada uno de ellos, mismos que fueron extraídos de la literatura.

La siguiente Tabla, muestra el resumen de los resultados correspondientes al objetivo 5 de nuestra investigación.

Objetivo Específico 5		
Hipótesis	Descripción de la hipótesis	¿Se confirma la hipótesis?
1	<i>Al menos un ítem del Factor Laboral incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano antes de la asignación internacional</i>	Sí
2	<i>Al menos un ítem del Factor Personal incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano antes de la asignación internacional</i>	Sí
3	<i>Al menos un ítem del Factor Familiar incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano antes de la asignación internacional</i>	Sí
4	<i>Al menos un ítem del Factor Socio-Cultural incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano antes de la asignación internacional</i>	Sí

Tabla 52: Resumen de la validación de las hipótesis relacionadas con el objetivo 5 de la investigación

Fuente: Elaboración propia (2015)

En los siguientes puntos, presentamos los resultados correspondientes al objetivo 5 de la investigación:

En cuanto a si **al menos un ítem** de los **Factores Laborales** influyen de manera significativa en la **motivación** del expatriado mexicano **antes** de la asignación internacional, **sí** se confirma. Realizando el estudio detallado, se concluye que el ítem del factor laboral que incide en la motivación es: “Ayuda con los trámites migratorios”. (Hipótesis 1).

Con respecto a si **al menos un ítem** de los **Factores Personales** influyen de manera significativa en la **motivación** del expatriado mexicano **antes** de la asignación internacional, **sí** se confirma. Por lo tanto, podemos concluir que el

ítem del factor personal que incide en la motivación es: “Consideré que la asignación mejoraría mis posibilidades de promoción” (Hipótesis 2).

En cuanto a si **al menos un ítem** de los **Factores Familiares** influyen de manera significativa en la **motivación** del expatriado mexicano **antes** de la asignación internacional, **sí** se confirma. Por lo tanto, podemos concluir que el ítem del factor familiar que incide en la motivación del expatriado es: “Mi cónyuge mostró una actitud positiva al traslado” (Hipótesis 3).

Y por último, con respecto a si **al menos un ítem** de los **Factores Socio-Culturales** influyen de manera significativa en la **motivación** del expatriado mexicano **antes** de la asignación internacional, **sí** se confirma. Por lo tanto, se puede afirmar que el ítem del factor socio-cultura que incide en la motivación del expatriado es: “Me atrajo mucho vivir en el país a donde me enviaron” (Hipótesis 4).

Por lo tanto, tal como se ha venido abordando a lo largo de nuestra investigación, son muchas las variables que las empresas debe de tomar en cuenta al momento que planean una expatriación, y no sólo enfocarse en aspectos laborales, sino que, como se pudo comprobar en nuestro estudio, son todos los factores motivacionales (laborales, personales, familiares y socio-culturales) antes de la expatriación los que inciden de manera positiva en la motivación de expatriado, específicamente hablando del caso del expatriado mexicano. Por lo que si la organización quiere realmente tomar en cuenta la motivación del empleado que expatriará, es decir, determinar los factores que realmente mueven al expatriado a dar un esfuerzo adicional para cumplir con objetivos organizacionales, dichas organizaciones tendrán que centrarse en todos los factores motivacionales, porque descuidar uno, podría desencadenar la desmotivación del expatriado.

Ahora bien, dentro de todas las variables o ítems que puede haber para cada uno de los factores, existe uno de cada factor el que es realmente significativo en la motivación antes de la asignación, específicamente para el caso del expatriado mexicano.

Para el Factor Laboral, el ítem que motiva al expatriado mexicano antes de la asignación internacional es: “Ayuda con los trámites migratorios”. Para el expatriado mexicano es muy importante que la empresa le ayude a resolver todo lo correspondiente a migración. Y ya que cada país tiene sus políticas y restricciones de entrada y/o salida, pues se torna un elemento importante para sentirse motivado. Algunos países piden permisos o visas determinadas, vacunas, papeles y demás trámites, que en ocasiones, es muy elaborado para el empleado realizar dichos trámites, sobre todo cuando desconoce el proceso y lo que se requiere para vivir y trabajar de manera legal en el país a donde fue destinado, por lo que si la empresa le brinda esta ayuda, él se sentirá contento y motivado en la asignación. Autores como Zoe Ju-Yu Ho (2012); Dickmann, Doherty, Mills y Brewster (2008); Suutari y Burch (2001); Baruch, Steele y Quantrill (2002); entre otros, sostienen que la ayuda que se le pueda dar al expatriado en trámites migratorios es un factor importante. Por lo tanto, este hallazgo es muy importante para las empresas cuando están realizando todos los trámites para expatriar al empleado, ya que la mayoría de éstas cuentan con un departamento legal que puede ayudar en este proceso, quitándole una posible fuente de estrés al expatriado y tornándose en motivación laboral.

Para el Factor Personal, el ítem que motiva al futuro empleado internacional antes de la asignación es: “Consideraré que la asignación mejoraría mis posibilidades de promoción”. Como se puede apreciar, para el expatriado mexicano es muy importante el visualizar el traslado al país destino y toda la experiencia de expatriación como un trampolín para escalar más alto dentro de la organización, por medio de una promoción. Autores como Nyame-Mireku, 2012; Dickmann, 2012; Poonpol, 2010; Clegg y Gray, 2002; Inkson y Arthur,

2001; Eby, Butts y Lockwood, 2003; Suutari y Taka, 2004; Stahl, Miller y Tung, 2002; Stahl y Cerdin, 2004; Hippler, 2009; Kammel y Teichelmann, 1994; Thorn, 2009; Ackers, 2005b; Jackson et al., 2005; Bonache y Zárraga-Oberty, 2008; McCaughey y Bruning, 2005; entre otros, consideran que esto es muy importante. Por lo tanto, es sumamente relevante para las empresas el considerar que sus empleados al momento de que visualizan la expatriación como una opción en sus vidas y, el estar dispuestos a sacrificar cuestiones personales y familiares en el país destino, es porque ellos consideran que puede ayudar a mejorar en la escala promocional dentro de su misma empresa. Este hallazgo es muy valioso para las empresas ya que en el momento que realicen la planeación de la expatriación, pueden ir prospectando toda la experiencia y poder cumplir y satisfacer una necesidad personal tan importante como el subir de puesto en la expatriación o bien regresando de la misma.

Para el Factor Familiar, el ítem que incide en la motivación del expatriado antes de su asignación internacional es: “Mi cónyuge mostró una actitud positiva al traslado”. Muchos autores como Haines, Saba y Choquette, 2008; Dickmann, 2012; Zoe Ju-Yu Ho, 2012; Doherty, Dickmann y Mills, 2011; Sparrow et al., 2004; Howe-Walsh y Schyns, 2010; Shaffer y Harrison, 1998; Richardson y Zikic, 2007; Thorn, 2009; Ackers, 2005b; entre otros, consideran que el que la familia, sobre todo el cónyuge esté dispuesto y con una buena actitud a la expatriación es un componente bien importante y determinante para el éxito de la expatriación. Por lo tanto, este hallazgo para las empresas es crucial, ya que si los estudios demuestran cada vez más la importancia del factor familiar en el proceso de expatriación, con este estudio se reitera la importancia que tiene el cónyuge en el proceso de motivación del expatriado mexicano antes de la asignación internacional. Este hecho les puede servir mucho a las empresas ya que deberían por tanto, involucrar al cónyuge desde el proceso de reclutamiento y selección de candidatos a expatriar.

Y por último, pero no menos importante, para el Factor Socio-Cultural, el ítem que influye positivamente en la motivación del expatriado antes de la asignación es: “Me atrajo mucho vivir en el país a donde me enviaron”. Autores como Dickmann (2012); Clegg y Gray (2002); Doherty, Dickmann y Mills (2011); Dickmann, Doherty, Mills y Brewster (2008); Hippler (2009); Gonzalez y Negandhi (1967); Chen, Kirkman, Kim, Farh y Tangirala (2010); Thorn (2009); Froese (2012); Pinto, Cabral-Cardoso y Werther (2012); entre otros, sostienen que el país destino tiene una influencia importante en la motivación del expatriado. Países con condiciones de vida mejores que el país origen, son sumamente motivadores para el expatriado (de manera particular, para el expatriado mexicano), por el contrario, países con condiciones de riesgo e incertidumbre, pueden ser un desmotivador para el empleado internacional. Este resultado es revelador para las empresas que buscan expatriar a sus empleados, ya que el país al que manden al expatriado podrá representar o no, una fuente de motivación laboral. Y en dado caso que el país destino presente condiciones menos favorables que el país origen, la empresa debe de estar preparada para afrontar estas condiciones y poder hacerle frente a la situación, junto con el expatriado, de tal forma, que se evite la desmotivación.

Ahora veremos los factores motivacionales durante la asignación internacional para el expatriado mexicano.

Objetivo específico 6 de la investigación empírica: Identificar de entre los factores e ítems motivacionales **durante** la asignación que inciden en la motivación del expatriado, ¿cuáles aplican al caso mexicano?.

Una vez que el empleado ha dejado su país origen para trasladarse al país destino y empezar a vivir propiamente la expatriación, se torna un reto muy grande para las empresas poder mantener y continuar con la motivación que el expatriado tiene una vez que dejó su país origen. Por lo que, identificar los

factores de motivación que son relevantes para los expatriados mexicanos durante la asignación internacional era también un objetivo muy relevante en nuestro estudio.

Por medio de un análisis factorial, también se agruparon las variables motivacionales durante la asignación internacional. Dichas variables, se pudieron agrupar en 4 factores motivacionales, los cuáles son: los laborales, los socio-culturales y personales, los familiares y los laborales-mentor. En cada uno de los factores, se encuentran todos los ítems que previa revisión de literatura se determinaron importantes para medir la motivación en nuestro estudio.

La siguiente Tabla, muestra el resumen de los resultados correspondientes al objetivo 6 de nuestra investigación.

Objetivo Específico 6		
Hipótesis	Descripción de la hipótesis	¿Se confirma la hipótesis?
5	<i>Al menos un ítem del Factor Laboral incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano durante la asignación internacional</i>	No
6	<i>Al menos un ítem del Factor Socio-Cultural y Personal incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano durante la asignación internacional</i>	Sí
7	<i>Al menos un ítem del Factor Familiar incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano durante la asignación internacional</i>	Sí
8	<i>Al menos un ítem del Factor Laboral-Mentor incide significativamente en la motivación del expatriado mexicano durante la asignación internacional</i>	No

Tabla 53: Resumen de la validación de las hipótesis relacionadas con el objetivo 6 de la investigación

Fuente: Elaboración propia (2015)

En los siguientes puntos, presentamos los resultados correspondientes al objetivo 6 de la investigación:

En cuanto a si **al menos un ítem** de los **Factores Laborales** influyen de manera significativa en la **motivación** del expatriado mexicano **durante** la asignación internacional, **no** se confirma. Este tipo de factores ni siquiera tienen una influencia en la motivación, es decir, no inciden ni positiva, ni negativamente (Hipótesis 5).

Con respecto a si **al menos un ítem** de los **Factores Socio-Culturales y Personales** influyen de manera significativa en la **motivación** del expatriado mexicano **durante** la asignación internacional, **sí** se confirma. Por lo tanto, podemos concluir que los ítems del factor socio-cultural y personal que inciden en la motivación son: “Satisfacción con la comunicación con la empresa matriz”, “Satisfacción con las condiciones generales de vida”, “Motivación de que mis subordinados y colegas en la empresa filial me valoren”, “Satisfacción con las actividades sociales y recreativas” y, “Satisfacción con la interacción y socialización con las personas del país destino” (Hipótesis 6).

En cuanto a si **al menos un ítem** de los **Factores Familiares** influyen de manera significativa en la **motivación** del expatriado mexicano **durante** la asignación internacional, **sí** se confirma. Por lo tanto, podemos concluir que los ítems del factor familiar que inciden en la motivación del expatriado son: “Buena oportunidad para la familia” y, “Dominio del idioma del país destino de usted” (Hipótesis 7).

Y por último, con respecto a si **al menos un ítem** de los **Factores Laborales-Mentor** influyen de manera significativa en la **motivación** del expatriado mexicano **durante** la asignación internacional, **no** se confirma. Por lo tanto, los ítems comprendidos dentro del factor laboral-mentor tampoco inciden en la

motivación del expatriado durante el tiempo que se encuentra en su asignación internacional (Hipótesis 8).

Una vez más, no podemos olvidar que todos los factores son importantes y las empresas deben de tomarlos en cuenta en el momento de mandar a uno o varios de sus empleados a una asignación fuera del país origen. Sin embargo, son sólo dos factores los que inciden de manera positiva en la motivación del expatriado mexicano durante su asignación. Los dos factores que motivan al expatriado mexicano son los factores socio-culturales y personales, y los factores familiares.

A continuación se revisará de manera particular cuál o cuáles variables dentro de los factores socio-culturales y personales, así como de los factores familiares son los que inciden de manera significativa en la motivación del expatriado mexicano durante la asignación internacional, ya que si las empresas conocen de manera particular los ítems motivantes, pueden ayudar a que estos se den de la mejor manera posible. Estos hallazgos son muy importantes para las empresas ya que si bien es cierto, deben de cuidar todos los factores, ya que la expatriación es un proceso integral, si ellos quieren incidir en la motivación tienen que cuidar estos dos aspectos en particular.

Ahora bien, dentro de las variables correspondientes a los factores socio-culturales y personales, son cinco las que de manera específica son motivantes durante la expatriación. Por otro lado, son dos variables dentro del factor familiar las que tienen ese impacto en ésta.

Comenzando con el Factor Socio-Cultural y Personal, los ítems que motivan al expatriado mexicano son: “Satisfacción con la comunicación con la empresa matriz”, “Satisfacción con las condiciones generales de vida”, “Motivación de que mis subordinados y colegas en la empresa filiar me valoren”, “Satisfacción

con las actividades sociales y recreativas” y, “Satisfacción con la integración y socialización con las personas del país destino”. En esta etapa de la expatriación, es decir, durante la asignación internacional, el expatriado valora y le motiva el que no se le deje a un lado en la empresa matriz, por lo que este hallazgo, ayuda a las empresas a poder tener un control o bien un programa que pueda ayudar a que la comunicación entre la matriz y el expatriado fluya de la mejor manera, de tal forma que éste no se sienta olvidado. También es importante y motivante para el expatriado que los empleados que están en la empresa del país destino le valoren, de tal forma que la empresa puede también ayudar a que esto se dé, de tal forma que al final del día, la empresa filial se asegure que la socialización y valorización del expatriado se está dando de manera adecuada. Por otro lado, para el expatriado es muy motivante la integración y socialización con otras personas en el país destino, no sólo con empleados dentro de la organización, pero también fuera de ella; por lo que la empresa también se puede asegurar de proveerle al expatriado actividades sociales y recreativas que aseguren que éste y su familia tenga contacto con locales del país destino. Y por último, pero no menos importante, para el expatriado es motivante las condiciones generales de vida, y si bien es cierto, cada país tiene su idiosincrasia y características particulares, la empresa sí puede ayudar a que las condiciones de vida del expatriado y su familia sean al menos similares a las que tenían en el país origen, sino es que mejores, para que realmente sea una motivación y el empleado esté en verdad satisfecho con su trabajo y todo lo que éste conlleva. Autores como Nyame-Mireku, 2012; Haines, Saba y Choquette, 2008; Clegg y Gray, 2002; Doherty, Dickmann y Mills, 2011; Dickmann, Doherty, Mills y Brewster, 2008; Earley y Ang, 2003; Ang et al., 2007; Gelfand, Erez y Aycan, 2007; Kanfer, Chen y Pritchard, 2008; Suutari y Burch, 2001; Kupka, Everett, Atkins, Mertesacker, Walters, Walters, Graf, Hill, Dodd y Bolten, 2009; Bolten, 2001; Gertsen, 1990; Hammer et al., 1996; Imahori y Lanigan, 1989; Martin, 1993; Spitzberg, 2000; Wiseman, 2002; Black y Mendenhall, 1989; Gudykunst, 2005; Califiuri, 2000a; 2000b; De Cieri y Dowling, 2006; Jonhson y Cullen, 2002; entre otros, sostienen la importancia de estos factores como fuentes de motivación del expatriado.

Por otro lado, los ítems del Factor Familiar que inciden en la motivación del expatriado durante su asignación internacional es: “Satisfacción con la oportunidad para la familia” y “Dominio del idioma del país destino de usted”. Autores como Zoe Ju-Yu Ho, 2012; Doherty, Dickmann y Mills, 2011; Sparrow et al., 2004; Howe-Walsh y Schyns, 2010; Shaffer y Harrison, 1998; Richardson y Zikic, 2007; Thorn, 2009; Ackers, 2005b; Haines, Saba y Choquette, 2008; entre otros, consideran que el hecho de que la asignación represente una oportunidad para la familia (cónyuge e hijos) es realmente motivacional para el expatriado. Además, que si el expatriado se siente cómodo con el dominio del idioma del país al que fue destinado, esto ayuda enormemente a él y su familia. Por lo tanto, considerando este hallazgo si las empresas mexicanas realmente pueden dar y brindar en la expatriación esa oportunidad familiar que el expatriado busca, será de gran ayuda y aporte para que el empleado esté realmente motivado durante la asignación.

En el siguiente apartado se abordarán las limitaciones que se tuvieron en esta investigación.

6.4. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

A lo largo de esta tesis, hemos conocido en un sentido más amplio, el proceso de expatriación, poniendo énfasis en el punto de vista tanto de la empresa como del expatriado. Se buscó abordar los factores motivacionales que hacen que el expatriado esté contento y satisfecho en el proceso de expatriación, de tal forma que laboralmente cumpla con los objetivos y expectativas de la empresa. En esta línea, abordamos nuestro estudio empírico, buscando los motivadores del expatriado, específicamente del caso mexicano antes y durante su asignación internacional. Consideramos que, en cierta medida, contribuimos a incrementar el conocimiento y evidencia empírica sobre la motivación del expatriado y de manera muy particular, del expatriado mexicano. Sin embargo, estamos conscientes que nuestro estudio empírico tiene sus

limitantes por lo que, se requiere seguir investigando del tema en futuros trabajos e investigaciones.

En primer lugar, una de las limitaciones es que los resultados de esta investigación corresponden al análisis de una muestra de datos de expatriados mexicanos, por lo que no podemos generalizar los resultados a expatriados de otras nacionalidades o países. Se tendría que realizar el mismo estudio, pero con una muestra que abarcara extractos de expatriados de diferentes países para poder generalizar. Dicho de otra manera, el modelo de motivación del expatriado se puede replicar con expatriados de todas las nacionalidades, sin embargo, la limitante es que en este estudio en particular, el foco principal fue abordar el caso de expatriados mexicanos, lo que lo convierte en una limitación al no poder extrapolar los resultados de manera generalizada al expatriado.

Otra limitante de esta investigación es el tiempo en la que se desarrolla. Los resultados se pueden generalizar al tiempo de la aplicación, es decir, en el año 2013. Sin embargo, el mundo es tan cambiante que lo que motiva a un expatriado en el año 2013 no necesariamente permanece constante en el tiempo, por lo que un estudio longitudinal podría traer conclusiones más concluyentes. O bien, se podría replicar la aplicación del instrumento de medición en otros años para corroborar si los resultados siguen siendo los mismos, o bien, los factores que motivan al expatriado se han modificado.

Además, en esta misma línea el instrumento de medición se aplicó en una sola ocasión por lo que, esta investigación es de carácter transversal y consideramos conveniente, como ya se mencionó antes, que se le de continuidad al estudio mediante la realización de trabajos de investigación de carácter longitudinal, es decir, a través del tiempo.

Una limitante importante de considerar es el tipo de muestra que abordamos, ya que la muestra fue no probabilística, debido a que usamos en nuestro estudio el método de bola de nieve⁸⁰. Este tipo de muestreo es totalmente válido cuando la muestra es difícil de conseguir o abordar, de tal forma, que una forma factible de aplicar el instrumento se torna en el método de bola de nieve. Para futuros estudios, sería interesante abordar una tipo de muestra probabilística, en donde se tenga el apoyo de las empresas o de diversas asociaciones u organismos para obtener la base de datos o el listado de expatriados que tienen en otros países, de tal forma que se pueda realizar de manera probabilística.

Por otro lado, obteniendo el apoyo de empresas o asociaciones, la muestra de expatriados puede incrementarse, y probablemente ser mayor a los 303 expatriados que estudiamos en esta tesis.

Por último, en el siguiente apartado, abordaremos las futuras líneas de investigación que se pueden realizar con respecto a este tema concerniente a la motivación del expatriado.

6.5. FUTURAS INVESTIGACIONES

Por último, pero no menos importante, es oportuno volver a mencionar que nuestro estudio se basó en dos momentos muy importantes del proceso de expatriación: antes y durante la asignación internacional. Y con base a estos dos momentos muy particulares, se llegaron a conclusiones sobre lo que motiva a los expatriados mexicanos, de tal forma, que las empresas puedan tomar decisiones del tipo de beneficios o prestaciones que son importantes para que un expatriado esté contento y motivado, y por ende, tenga un buen

⁸⁰ Revisar la página 235 en el capítulo 5, en donde se explica el método de muestreo no probabilístico de bola de nieve.

proceso de expatriación. Sin embargo, nos faltó una fase igual de importante que las dos que abordamos, es decir, faltó lo que sucede después de la asignación internacional, es decir, en la repatriación. Consideramos que para nuestro estudio era lo suficientemente válido centrarnos en las primeras dos fases, sin embargo, numerosos estudios (McCaughey y Bruning, 2005; Dickmann, 2012; Pinto, Cabral-Cardoso y Werther, 2012; Adler, 1981; Harzing, 1995; Forster, 1997) sostienen que esta etapa también es crucial en el expatriado, ya que al regresar él/ella sufre un shock cultural, así como una desmotivación por parte de la empresa, colegas, entre otros. Por lo tanto, una futura línea de investigación puede tornarse en el estudio de los factores motivacionales del expatriado después de la asignación internacional. De tal forma, que al tener las tres fases completas, las empresas y los mismos empleados puedan tomar mejores decisiones en cuanto a la asignación internacional.

Otra investigación muy valiosa sería el poder aplicar nuestro modelo de motivación del expatriado a otras muestras, es decir, a expatriados de otras nacionalidades. De tal forma, que se pueda conocer lo que a los expatriados de otros países les motiva en los dos momentos que aborda holísticamente nuestro modelo: antes y durante la asignación internacional. Sería sumamente interesante poder contrastar la motivación de expatriados de diferentes países y conocer si puede haber un punto en común entre diversas nacionalidades.

Finalmente, para concluir este apartado, sería muy pretencioso suponer y afirmar que todos los factores y variables motivacionales del expatriado se han abordado en esta tesis. Sin embargo, esta tesis puede ser considerada como un primer acercamiento para la comprensión de los factores motivacionales del expatriado mexicano antes y durante la asignación internacional y, por ende, resulta valiosa tanto para la empresa, como para el empleado, el conocimiento de estos factores y variables para una mejor toma de decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- (DPSI), D. O. (2005). Snowball Sampling. *Effective Engagement*, <http://www.dse.vic.gov.au/effective-engagement/toolkit/tool-snowball-sampling>.
- (n.a.). (s.f.). *Muestreo de bola de nieve*. Recuperado el 24 de Junio de 2014, de Explorable Psychology Experiments: <https://explorable.com/es/muestreo-de-bola-de-nieve>
- ABRAHAM, R. (1999). The Relationship between Differential Inequity, Job Satisfaction, Intention to Turnover, and Self-Esteem. *Journal of Psychology*, Vol. 133, pp. 205-215.
- ACKERS, L. (2005). Promoting scientific mobility and balanced growth in the European research area. *Innovation*, Vol. 18, pp. 301-317.
- ADLER, N. J. (1981). Re-entry Managing cross-cultural transactions. *Group and Organizational Studies*, 7, Vol. 7, No. 3, pp. 341-356.
- ADLER, N. J. (1986). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston: PWS-Kent.
- ADLER, N. J. (2008). *International Dimensions of Organizational Behaviour*. USA: Thomson South West 5th Edition.
- ADLER, N., & GHADAR, F. (1990). Strategic human resource management: a global perspective. *Human Resource Management: An International Comparison*, pp. 235-260.
- ALI, A. J. (2003). *The intercultural adaptation of expatriate spouses and children: An empirical study of the determinants contributing to the success of expatriates*. Obtenido de University Library Groningen: <http://dissertations.ub.rug.nl/FILES/faculties/management/2003/a.j.ali/c3.pdf>
- ALJUBRAN, E. (2009). *Thesis: Understanding Expatriate Assignments: Location, Promotion, and Individual Difference Characteristics*. Long Beach, California.
- ALLEN, D., & ALVAREZ, S. (1998). Empowering Employees and Organizations to improve repatriation effectiveness. *Human Resource Planning*, Vol. 21, No. 4, pp. 29-39.
- ALLEN, T. D., EBY, L. T., POTEET, M. L., LENTZ, E., & LIMA, L. (2004). Career Benefits Associated with Mentoring for Protégés: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 1, pp. 127-136.

- ALMODÓVAR, P. (2007). *Factores Explicativos de la Empresa Conjunta Internacional: Una Aplicación del Sector Manufacturero Español*. Madrid-Barcelona: Marcial Pons y Rafael del Pino.
- ANDREASON, A. W. (2003a). Direct and indirect forms of in-Country Support for Expatriates and their Families as a Means of Reducing Premature Returns and Improving Job Performances. *International Journal of Management*, 20, Vol 20, Part 4, pp. 548-555.
- ANDREASON, A. W. (2003b). Expatriate Adjustment to Foreign Assignments. *International Journal of Commerce & Management*, 13, Vol. 13, No. 1, pp. 42-60.
- ANEAS, A. (2003). *Competencias Interculturales en la Empresa: Un modelo para la detección de necesidades formativa*. Tesis doctoral dirigida por Cabrera Rodríguez, F. A. y Espín López, J. V.: Universidad de Barcelona.
- ANG, S., VAN DYNE, L., KOH, C., NG, K. Y., TEMPLER, K., TAY, C., y otros. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation, and task performance. *Management and Organization Review*, Vol. 3, pp. 335-371.
- ANGULO, F. (2005). *Movilidad Internacional: Políticas Empresariales que cuentan con la familia*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2012, de Naractiva:
<http://www.naractiva.com/web/es/arrhh/doc/articulos/2005/05/31809.php>
- ARTHUR, W. J., & BENNETT, W. (1995). The international assignee: the relative importance of factors perceived to contribute to success. *Personnel Psychology*, Vol. 48 pp. 98-114.
- ARYEE, S., CHAY, W. Y., & CHEW, J. (1996). An investigation of the willingness of managerial employees to accept an expatriate assignment. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 17, No. 3, pp. 267-283.
- ATKINSON, R., & FLINT, J. (2001). *Accessing hidden and hard-to-reach populations: Snowball research strategies*. Recuperado el 24 de Junio de 2014, de Social Research Update:
<http://www.soc.surrey.ac.uk/sru/SRU33.html>
- BARKEMA, H. G., SHENKAR, O., VERMEULEN, F., & BELL, J. H. (1997). Working Abroad, Working with Others: How Firms Learn to Operate International Joint Ventures. *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 2, pp. 426-442.

- BARTLETT, C. A., & GOSHAL, S. (1986). *Tap your subsidiaries for global reach* (Vol. 64). Harvard Business Review.
- BARUCH, Y. (2004). *Managing Careers: Theory and Practice*. Harlow, UK: Prentice Hall.
- BARUCH, Y., STEELE, D. J., & QUANTRILL, G. A. (2002). Management of Expatriation and Repatriation for Novice Global Player. *International Journal of Manpower*, Vol. 23, pp. 659-671.
- BASTIDA, M. (2003). Asignaciones Internacionales. Antecedentes y Consecuencias del Ajuste de los Expatriados. *Tesis Doctoral*. España: Universidad Santiago de Compostela.
- BAUER, T. N., & TAYLOR, S. J. (2001). When managing expatriate adjustment don't forget the spouse. *The Academy of Management Executive*, Vol. 15, No. 4, pp. 135-139.
- BAUER, T. N., BODNER, T., ERDOGAN, B., TRUXILLO, D. M., & TUCKER, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, pp. 707-723.
- BENNET, R., & O'GORMAN, H. (1998). Benchmark with the best. *HRMagazine, Suppl. Focus on International HR*, 43, pp. 19-22.
- BENNETT, R. (Agosto de 2002). *Society for Human Resources Management*. Recuperado el 15 de Octubre de 2012, de www.shrm.org/foreign/espanol/Pages/selectioncriteria.aspx
- BENNETT, R., ASTON, A., & COLQUHOUN, T. (2000). Cross-cultural training: A critical step in ensuring the success of international assignments. *Human Resource Management*, Vol. 39, No. 2-3, pp. 239-250.
- BERGMANN, T., & SCARPELLO, V. (2001). *Point method of job evaluation. In compensation decision making*. New York, NY: Harcourt.
- BERNAL, C. (2006). *Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Segunda Edición ed.). México: Pearson Educación.
- BGRS. (2010). International Employee Mobility in the New Decade. *Brookfield Global Relocation Services*.
- BHASKAR-SHRINIVAS, P., HARRISON, D. A., SHAFFER, M. A., & LUK, D. M. (2005). Input-based and time-based models of international adjustment: Meta-analytic evidence and theoretical extensions. *Academy of Management Journal*, Vol. 48, pp. 257-281.

- BIRDSEYE, M. G., & HILL, J. S. (1995). Individual, Organizational/Work and Environmental Influences on Expatriate Turnover Tendencies: an Empirical Study. *Journal of International Business Studies*, 26, Vol. 26, No. 4, pp.787-813.
- BLACK, J. S. (1988). Work Role Transition: A study of American Expatriate Managers in Japan. *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, No. 2, pp. 277-294.
- BLACK, J. S. (1992). Coming home: The relationship of expatriate expectations with repatriation adjustment and job performance. *Human Relations*, Vol. 45, pp. 177-192.
- BLACK, J. S., & GREGERSEN, H. B. (1991a). Antecedents to cross-cultural adjustment for expatriates in Pacific Rim assignments. *Human Relations*, 44, Vol. 44, No. 5, pp. 497-515.
- BLACK, J. S., & GREGERSEN, H. B. (1991b). The other half of the picture: antecedents of spouse cultural adjustment. *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, No. 3, pp. 461-477.
- BLACK, J. S., & GREGERSEN, H. B. (1999). The Right Way to Manage Expats. *Harvard Business Review*, Vol. 77, No. 2, pp. 52-62.
- BLACK, J. S., & GREGERSEN, H. B. (2000). High impact training: Forging leaders for the global frontier. *Human Resource Management*, Vol. 39, No. 2-3, pp. 173-184.
- BLACK, J. S., & MENDENHALL, M. (1989). A practical but theory-based framework for selecting cross-cultural training methods. *Human Resource Management*, Vol. 28, No. 4, pp. 511-540.
- BLACK, J. S., & MENDENHALL, M. (1990). Cross-cultural training effectiveness: A review and a theoretical framework for future research. *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 1, pp. 113-136.
- BLACK, J. S., & 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*, Vol 15, No.4, pp. 529-544.
- BLACK, J., MENDENHALL, M., & ODDOU, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 2, pp. 291-317.

- BLACK, S., GREGERSEN, H., & STROH, L. (1998). Closing the gap: Expectations versus reality among repatriates. *Journal of World Business*, Vol. 33, No. 2, pp. 111-124.
- BOLTEN, J. (2001). *Interkulturelle Kompetenz*. Erfurt, Thüringen, Germany: Landeszentrale für politische Bildung Thüringen.
- BONACHE, J. (1998). Encuesta sobre las políticas de expatriación de las multinacionales españolas, Dossier: Políticas de expatriación. *Capital Humano*, 114, Vol. 114, Septiembre, pp. 40.
- BONACHE, J. (2010). El valor estratégico de la movilidad global de puestos, personas y conocimientos en las multinacionales. *Universia Business Review*, No. 27, pp. 14-29.
- BONACHE, J., & BREWSTER, C. (2001). Knowledge Transfer and the Management of the Expatriation. *Thunderbird International Business Review*, 43, Vol. 43, No. 1, pp. 145-168.
- BONACHE, J., & FERNÁNDEZ, Z. (1997). Expatriate compensation and its link to the subsidiary strategic role: A theoretical analysis. *The International Journal of Human Resources Management*, Vol. 8, pp. 457-475.
- BONACHE, J., & STIRPE, L. (2011). La Planificación de los Recursos Humanos en las Multinacionales. . *La Nueva Geografía de la Internacionalización-ICE*, Marzo-Abril, No. 859, pp. 73-82.
- BONACHE, J., & ZÁRRAGA-OBERTY, C. (2008). Determinants of the success of international assignees as knowledge transferors: A theoretical framework. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 1, pp. 1-18.
- BONACHE, J., BREWSTER, C., & SUUTARI, V. (2001). Expatriation: A Developing Research Agenda. *Thunderbird International Business Review*, Vol. 43, No. 1, pp. 3-20.
- BRETT, J., & STROH, L. (1995). Willingness to Relocate Internationally. *Human Resource Management*, Vol. 34, No. 3, pp. 405-424.
- BREWSTER, C., & PICKARD, J. (1994). Evaluating expatriate experience. *International Studies of Management and Organizations*, Vol. 24, No. 3, pp. 18-35.
- BRISLIN, R. W. (1989). Intercultural communication training. En M. K. ASANTE, & W. B. GUDYKUNST, *Handbook of international and intercultural communication* (págs. pp. 441-457). Newbury Park, CA: Sage.

- BROOKS, I. (2006). *Organisational Behaviour. Individuals, Groups and Organisations*. Spain: Pearson Education Ltd 3rd. Edition.
- BROUTHERS, K. D., & BROUTHERS, L. E. (2001). Explaining the National Cultural Distance Paradox. *Journal of International Business Studies*, Vol. 32, No. 1, pp. 177-189.
- BURNS, A., & BUSH, R. (2010). *Marketing Research*. USA: Pearson .
- BUSH, R. (2004). *Investigación de Mercados*. México: McGraw Hill Interamericana.
- BYRNE, Z. S., DIK, B. J., & CHIABURU, D. S. (2008). Alternatives to traditional mentoring in fostering career success. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 72, No. 3, pp. 429-442.
- CALIGIURI, P. (2000 a). Selecting expatriates for personality characteristics: A moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment. *Management International Review*, Vol. 40, No. 1, pp. 61-80.
- CALIGIURI, P. (2000 b). The big five personality characteristics as predictors of expatriate success. *Personnel Psychology*, Vol. 53, No. 1, pp. 67-88.
- CALIGIURI, P. M. (1996). *Individual Characteristics Related to Effective Performance in Cross-Cultural Work Settings*. Pennsylvania: Dissertation at The Pennsylvania State University.
- CALIGIURI, P., & COLAKOGLU, S. (2007). A strategic contingency approach to expatriate assignment management. *Human Resource Management Journal*, Vol. 17, No. 4, pp. 393-410.
- CALIGIURI, P., & SANTO, V. D. (2001). Global Competence: What Is It, and Can It Be Developed Through Global Assignments? *Human Resource Planning*, Vol. 24, No. 3, pp. 27-35.
- CALLAHAN, M. R. (1989). Preparing the New Global Manager. *Training and Development Journal*, 43, Vol. 23, No. 3, pp. 28-32.
- CAMPBELL III, J. (2007). *Motivation, Attitudes, Goal Setting, Performance and Interactive Effects of pay for performance*. Michigan: Capella University.
- CARMINES, E., & ZELLER, R. (1979). *Reliability and Validity Assessment. Series: Quantitative Applications in the Social Sciences*. USA: Sage Publications, Inc.
- CARPENTER, M., SANDERS, G., & GREGERSEN, H. (2000). International assignment experience at the top can make a bottom-line difference. *Human Resource Management*, Vol. 39, No. 2-3, pp. 277-285.

- CARRAHER, S. M., SULLIVAN, S. E., & 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*, Vol. 39, No. 8, pp. 1310-1326.
- CASCIO, W. (1992). *Managing human resources. Productivity, quality of work, life, profits*. México: McGraw-Hill.
- CASSELL, J. (1987). *Children in the Field: Anthropological Experiences*. Philadelphia: Temple University Press.
- CAVANAUGH, M. A., BOSWELL, W. R., ROEHLING, M. V., & BOUDREAU, J. W. (2000). An empirical examination fo self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, pp. 65-74.
- CENDANT MOBILITY. (2004). *Emerging Trends in Global Mobility: The Assignee Perspective*. Willamette University, Atkinson Graduate School of Management. U.S.A.: Cendant Mobility.
- CERDIN, J. L. (1999). *La Mobilité Internationale: Réussir l'expatriation*. Paris: Editions d' Organisations.
- CERDIN, J. L. (2008). Carrers and expatriation, in Dickmann, M., Brewster, c., y Sparrow, p. *International Human Resource Management: A European Perspective*, Routledge, Abingdon, pp. 192-216.
- CERDIN, J. L., & DUBOULOY, M. (2004). Expatriation as a maturation opportunity: A psychoanalytical approach based on "copy and paste". *Human Relations*, Vol. 57, No. 8, pp. 957-981.
- CERDIN, J., & PARGNEUX, M. (2009). Career and international assignment fit: Toward an integrative model of success. *Human Resource Management*, Vol. 48, No. 1, pp. 5-25.
- CHANG, C. C. (2005). *Thesis: Directionality in Chinese/English Simultaneous Interpreting: Impact of Performance and Strategy Use*. Austin, Texas: University of Texas.
- CHANG, Y.-Y., GONG, Y., & PENG, M. W. (2012). Expatriate knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and subsidiary performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 55, No. 4, pp. 927-948.
- CHAO, G. T., WALZ, P. M., & GARDNER, P. D. (1992). Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with non-mentored counterparts. *Personnel Psychology*, Vol. 45, pp. 619-636.
- CHEN, G. (2005). Newcomer adaptation in teams: Multilevel antecedents and outcomes. *Academy of Management Journal*, Vol. 48, pp. 101-116.

- CHEN, G., & KLIMOSKI, R. J. (2003). The impact of expectations on newcomer performance in teams as mediated by work characteristics, social exchanges, and empowerment. *Academy of Management Journal*, Vol. 43, pp. 591-607.
- CHEN, G., KIRKMAN, B. L., KIM, K., FARH, C. C., & TANGIRALA, S. (2010a). 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*, Vol. 53, No.5, pp. 1110-1130.
- CHEN, G., KIRKMAN, B., KIM, K., TANGIRALA, S., & CHIEN, C. (Spring de 2010b). *Cross Cultural Motivation and Expatriate Effectiveness*. Vol. 11, No.1. Recuperado el 27 de Mayo de 2013, de Smith Business Magazine: <http://www.rhsmith.umd.edu/smithbusiness/Spring2010/KnowledgeTransfer/CrossCultural.aspx>
- CHEN, G., PLOYHART, R. E., COOPER-THOMAS, H. D., ANDERSON, N., & BLIESE, P. D. (2011). The power of momentum: A new model of dynamic relationships between job satisfaction change and turnover decisions. *Academy of Management Journal*, Vol. 54, pp. 159-181.
- CHEN, J. H., LIN, J. Z., & HSU, S. C. (2014). Determining and Classifying Factors of Employees' Expatriation Willingness Using Rough Set Theory. *American Society of Civil Engineers*, Vol. 30, pp. 1-7.
- CHIAVENATO, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito de las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- CHIAVENATO, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- CHOW DE LA PEÑA, P., & MOLINA VALDEZ, A. (2004). *Programa e inducción para los procesos de expatriación y repatriación entre China y México*. Puebla, Puebla, México: Tesis doctoral. Universidad de las Américas.
- CHUDNOVSKY, D., KOSACOFF, B., LÓPEZ, A., & GARRIDO, C. (1999). *Las Multinacionales Latinoamericanas, sus estrategias en un mundo globalizado* (1a. Edición ed.). Argentina, pp. 165-258: Fondo de Cultura Económica.
- CLEGG, B., & GRAY, S. J. (2002). Australian expatriates in Thailand: Some insights for expatriate management policies. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 13, No. 4, pp. 598-623.
- COHEN, E. (1977). Expatriate communities. *International Sociological Associations*. Sage publications Guildford, Vol. 24, No. 3.

- COPELAND, L., & GRIGGS, L. (1985). *Going International*. New York: Random House.
- CROCITTO, M. M., SULLIVAN, S. E., & CARRAHER, S. M. (2005). Global Mentoring as a Means of Career Development Knowledge Creation: A Learning-Based Framework and Agenda for Future Research. *Career Development International*, Vol.10, No. 6-7, pp. 522-537.
- CULPAN, O., & WRIGHT, G. H. (2002). Women Abroad: Getting the Best Results from Women Managers. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 13, pp. 784-801.
- D´ASTOUS, A., SANABRIA, R., & PIERRE, S. (2003). *Investigación de Mercados. Una manera de conocer preferencias, comportamientos y tendencias*. México: Editorial Norma.
- DAVIS, P. S. (2000). Mode of International Entry: An Isomorphism Perspective. *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, No. 2, pp. 239-258.
- DE CIERI, H., & DOWLING, P. J. (2006). Strategic international human resource management in multinational enterprises: Developments and directions. En G. K. STAHL, & I. BJÖRKMAN, *Handbook of research in international human resource management* (págs. pp. 15-35). Northampton, MA: Edward Elgar.
- DE LA GARZA, J., MORALES , B., & GONZÁLEZ, B. (2013). *Análisis Estadístico Multivariante. Un enfoque teórico y práctico*. México: McGraw Hill.
- DE LA OSA, J. C. (1997). *Corporate Resource Group Ibérica*. Capital Humano.
- DE SANCRISTÓBAL, A. (19 de Mayo de 2011). *Los fantasmas de la expatriación*. Recuperado el 19 de Enero de 2013, de Augere: www.augere.es/conversations/los-fantasmas-de-la-expatriacion-2/
- DE SOUSA, L. M. (12 de Julio de 2010). *rrhmagazine*. Recuperado el 20 de Octubre de 2012, de www.rrhmagazine.com/articulos.asp?id_856
- DESSLER, G. (1998). *Human resource management*. Upper Saddle River, N.J.: 7th Ed., Prentice-Hall.
- DESSLER, G. (2001). *Administración de Personal* (8a ed.). México: Pearson Education.
- DESSLER, G. (2011a). *Administración de Personal*. México: Pearson Education.

- DESSLER, G. (2011b). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- DÍAZ, F. D., & RODRÍGUEZ, A. (2003). *Selección y formación de personal*. Granada: Editorial de la Universidad de Granada.
- DÍAZ, F. D., & RODRÍGUEZ, A. (2008). Reclutamiento y selección de personal de acogida. Madrid: Editorial Pirámide.
- DICKMANN, M. (2012). Why do they come to London? Exploring the motivations of expatriates to work in the British capital. *Journal of Management Development*, Vol. 31, No. 8, pp. 783-800.
- DICKMANN, M., & DOHERTY, N. (2010). Exploring organizational and individual career goals, interactions, and outcomes of developmental international assignments. *Thunderbird International Business Review*, Vol. 52, No. 4, pp. 313-324.
- DICKMANN, M., DOHERTY, N., MILLS, T., & BREWSTER, C. (2008). Why do they Go? Individual and corporate perspective on the factors influencing the decision to accept an international assignment. *International Journal of Human Resource Management*, Vol.19, pp. 731-751.
- DOHERTY, N., DICKMANN, M., & MILLS, T. (2011). Exploring the motives of company-backed and self-initiated expatriates. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 3, pp. 595-611.
- DOLAN, S. L. (2007). *Stress, Self-Esteem, Health & Work*. Londres: Palgrave Macmillan.
- DOLAN, S., VALLE, R., JACKSON, S. E., & SCHULER, R. S. (2003). *La gestión de los recursos humanos, preparando profesionales para el siglo XXI*. Colombia: McGraw Hill.
- DOWLING, J. M., & WORSWICK, C. (1999). Labor market participation of urban women in Southeast Asia by migration status Evidence from Microdata. *Journal of Asian Economics*, Vol. 10, No. 1, pp. 91-109.
- DOWLING, P. J., & WELCH, D. E. (1991). The strategic adaption process in the international human resource management: A case study. *Human Resource Planning*, 14, Vol. 14, No. 1, pp. 61-69.
- DOWLING, P. J., & WELCH, D. E. (2004). *International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context* (4a ed.). Londres: 4th Edition. Thomson.
- DUMAINE, B. (1995). Don't be an ugly-American Manager . *Fortune*, Vol. 132, No., 8, pp. 225-225.

- DUPUIS, M., HAINES, V., & SABA, T. (2008). Gender, family ties, and international mobility: Cultural distance matters. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 2, pp. 274-295.
- EARLEY, P. C. (1987). Intercultural training for managers: A comparison of documentary and interpersonal methods. *Academy of Management Journal*, Vol. 30, No. 4, pp. 685-698.
- EARLEY, P. C., & ANG, S. (2003). *Cultural Intelligence: An Analysis of Individual Interactions Across Cultures*. United States: Stanford University Press.
- EBY, L., BUTTS, M., & LOCKWOOD, A. (2003). Predictors of Success in the Era of the Boundaryless Career. *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 24, No. 6, pp. 689-708.
- EKELEDO, I., & SIVAKUMAR, K. (1998). Foreign Market Entry Mode Choice of Service Firms: A Contingency Perspective. *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 26, No. 4, pp. 274-292.
- ELLIOT, A. J. (2013). *Handbook of Approach and Avoidance Motivation*. New York: Psychology Press.
- ERC. (2007). *European Research Council*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2012, de Supporting top researchers from anywhere in the world.: <http://erc.europa.eu/projects-and-results>
- ESCOBAR, B., FRESNEDA, S., & LOBO, A. (2001). Factores para la selección de un ERP: Un caso de una Joint Venture Internacional. *Partida Doble*, No. 128, pp. 1-14.
- ESPINOSA, M. (2009). *Los Procesos de Internacionalización empresarial y gestión de personas*. España: Fundación EOI. Escuela de Negocios. ISBN: 978-84-936547-1-9.
- FARNDALE, E., & PAAUWE, J. (2007). Uncovering Competitive and Institutional Drivers of HRM Practices in Multinational Corporations. *Human Resource Management Journal*, Vol. 17, No. 4, pp. 355-375.
- FELDMAN, D. C., & THOMAS, D. C. (1992). Career Management Issues Facing Expatriates. *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, No. 2, pp. 271-293.
- FERNER, A., TREGASKIS, O., EDWARDS, P., EDWARDS, T., MARGINSON, P., ADAM, D., y otros. (2011). HRM structures and subsidiary discretion in foreign multinationals in the UK. *International Journal of Human Resources Management*, Vol. 22, No. 3, pp. 483-509.

- FERRELL, O. C., HIRT, G. A., & FERRELL, L. (2011). *Business* (8th. Edition ed.). New York: McGraw.Hill.
- FIRTH, B. M., CHEN, G., KIRKMAN, B., & KIM, K. (2014). Newcomers Abroad: Expatriate Adaptation During Early Phases of International Assignments. *Academy of Management Journal*, Vol. 57, No. 1, pp. 280-300.
- FISHER, B. A. (1978). *Perspectives on Human Communication*. USA: Macmillan/McGraw-Hill School.
- FISHMAN, S. R. (1996). Developing a global workforce. *Canadian Business Review*, 23, Vol. 23, pp. 18-21.
- FLINN, J., MARSHALLI, L., & ARMSTRONG, J. (1998). *Fieldwork and Families: Constructing New Models for Ethnographic Research*. Honolulu: University of Hawaii Press.
- FORSTER, N. (1997). The persistent myth of high expatriate failure rate's: a reappraisal. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, No. 4, pp. 414-433.
- FORSTER, N., & JOHNSEN, M. (1996). Expatriate management policies in UK companies new to the international scene. *International Journal of Human Resource Management*, 7, Vol. 7, No. 1, pp. 177-205.
- FRANCKE, M. (Mayo de 2007). La Gestión Internacional de los Recursos Humanos en México. El caso específico de la adaptación en el proceso de expatriación. Donostia-San Sebastián: Universidad de Deusto, San Sebastián.
- FROESE, F. J. (2012). Motivation and adjustment of self-initiated expatriates: the case of expatriate academics in South Korea. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 6, pp. 1095-1112.
- FROESE, F. J., & PELTOKORPI, V. (2011). Cultural distance and expatriate job satisfaction. *International Journal of Intercultural Relations: IJIR*, Vol. 35, No. 1, pp. 49-60.
- FUKUDA, K. J., & CHU, P. (1994). Wrestling with expatriate Family Problems - Japanese Experience in East Asia. *International Studies of Management and Organization*, 24, Vol. 24, No. 3, pp. 36-47.
- GARRIDO, C. (1999). El Caso Mexicano. En C. e. al..
- GEIGER-DuMOND, A. H., & BOYLE, S. K. (1995). Mentoring: a practitioner's guide. *Training and Development*, Vol. 49, No. 3, pp. 51-54.

- GELFAND, M. J., EREZ, M., & AYCAN, Z. (2007). Cross-cultural approaches to organizational behavior. En S. T. FISKE, A. E. KAZDIN, & D. L. SCHACTER, *Annual Review of Psychology* (págs. Vol. 58, pp. 479-515). Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- GERTSEN, M. C. (1990). Intercultural competence and expatriates. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 3, No. 1, pp. 341-362.
- GIRALDO, J. (2006). *Manual para los seminarios de la investigación en psicología: profundización conceptual y textual*. Bogota: 1st ed., Vol. 57. Universidad Cooperativa de Colombia.
- GLOBAL RELOCATION SERVICES. (2004). *Global Relocation Trends 2003/2004 Survey Report*. Recuperado el 15 de Julio de 2013, de GMAC Global Relocation Service Website: <http://www.gmacglobalrelocationpn.com>
- GMAC. (2004). The 2003/2004 Global Relocation Trends Survey Report. Global Relocation Services.
- GÓMEZ MEJÍA, L. R., BALKIN, D. B., & CARDY, R. L. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (3a ed.). Madrid: Pearson Education, S.A.
- GÓMEZ MEJIA, L., & WELBOURNE, T. (1991). Compensation strategies in a global context. *Human Resource Planning*, Vol. 14, No. 1, pp. 38.
- GÓMEZ, S. (2006). *Análisis del proceso de expatriación. Un enfoque desde la experiencia de la empresa*. Navarra: IESE Business School. Universidad de Navarra.
- GÓMEZ, S. (2008). *El proceso de expatriación en empresas multinacionales: Visión del expatriado*. Navarra: IESE Business School y Ernst & Young.
- GÓMEZ, S., & FERNÁNDEZ, L. (2005). *Políticas de Expatriación y Repatriación en Multinacionales: visión de las empresas y de las personas*. Navarra: Centro Anselmo Rubiralta de Globalización y Estrategia, IESE Business School, Universidad de Navarra.
- GONG, R., CHEN, S.-Y., & LEE, S.-L. (2011). Does mentoring work? The mediating effect of mentoring in China. *Social Behavior and Personality*, Vol. 39, No. 6, pp. 807-824.
- GONZALEZ, R. F., & NEGANDHI, A. R. (1967). *The United States Overseas Executive: His Orientations and Career Patterns*. East Lansing, MI: Michigan State University.

- GOODMAN, L. (1961). Snowball Sampling. *The Annals of Mathematical Statistics*, Vol. 32, No. 1, pp. 148-170.
- GOODNOW, J. D., & HANSZ, J. E. (1972). Environmental Determinants of Overseas Market Entry Strategies. *Journal of International Business Review*, Vol. 3, No. 1, pp. 33-50.
- GOULD, C. (1999). Expat pay plans suffer cutbacks. *Workforce*, Vol. 78, No. 9, pp. 40-46.
- GOULD, S., & PENLEY, L. E. (1985). A study of the correlates of the willingness to relocate. *Academy of Management Journal*, Vol. 28, No. 2, pp. 472-478.
- GRANT-VALLONE, E. J., & ENSHER, E. A. (2001). An Examination of Work and Personal Life Conflict, Organization Support, and Employee Health Among International Expatriates. *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 25, pp. 261-278.
- GRIFFIN, R., & MOORHEAD, G. (2010). *Comportamiento Organizacional. Gestión de personas y organizaciones* (Vol. Novena Edición). México: Cengage Learning.
- GUDYKUNST, W. B. (2005). An anxiety/uncertainty management (AUM) theory of effective communication: Making the mesh of the net finer. En W. B. GUDYKUNST, *Theorizing about intercultural communication* (págs. pp. 281-322). Thousand Oaks, CA: Sage.
- GUIRDHAM, M. (2005). *Communicating Across Cultures at Work*. New York: Palgrave Macmillan, 2da. Edición.
- GULLAHORN, J. R., & GULLAHORN, J. E. (1962). An extension of the U-curve hypothesis. *Journal of Social Issues*, Vol. 3, pp. 33-47.
- HAINES III, V. Y., SABA, T., & CHOQUETTE, E. (2008). Intrinsic Motivation for an International Assignment. *International Journal of Manpower*, Vol. 29, No. 5, pp. 443-461.
- HAIR, J., ANDERSON, R., TATHMAN, R., & BLACK, W. (2000). *Análisis multivariante*. España 5a. Edición: Prentice Hall Iberia.
- HAMMER, M. R., NISHIDA, H., & WISEMAN, R. L. (1996). The influence of situational prototypes on dimensions of intercultural communication competence. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 27, No. 3, pp. 267-282.

- HARRIS, H., & BREWSTER, C. (1999). The coffee-machine system: how international selection really works. *The International Journal of Human Resource Management*, 10, Vol. 10, No. 3, pp. 488-500.
- HARRIS, H., PETROVICH, J., & BREWSTER, C. (2001). New forms of international workings: The panacea to expatriation ills? Barcelona: Paper presented at the International Human Resource Management Conference.
- HARRIS, P. R., & MORAN, R. T. (1987). *Managing Cultural Differences. 2nd Edition*. Houston: Gulf Publishing Co.
- HARVARD BUSINESS ESSENTIALS. (2002). *Hiring and Keeping the Best People*. Boston, MA: Harvard Business School Press, pp. 75-76.
- HARVARD BUSINESS REVIEW. (2004). *La motivación de las personas*. Boston: Harvard Business School Press.
- HARVEY, M. (1985). The executive family: And overlooked variable in international assignments. *Columbia Journal of World Business*, Vol. 20, No. 1, pp. 84-92.
- HARVEY, M. (1995). The Impact of Dual-Career Families on International Relocations. *Human Resource Management Review*, Vol. 5, No. 3, pp. 223-244.
- HARVEY, M. (1997). Dual-Career Expatriates: Expectations, Adjustments, and Satisfaction with International Relocation. *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, pp-627-658.
- HARVEY, M. G., SPEIER, C., & NOVICEVIC, M. M. (2001). *A Theory-Based Framework for Strategic Global Human Resources Staffing Policies and Practices* (Vol. 12). International Journal of Human Resources Management.
- HARVEY, M., & NOVICEVIC, M. M. (2001). Selecting expatriates for increasingly complex global assignments. *Career Development International*, 6, Vol. 6, No. 2, pp. 69-86.
- HARVEY, M., & WIESE, D. (1998a). Global Dual-Career Couple Mentoring: A Phase Model Approach. *Human Resource Planning*, Vol. 21, No. 2, pp. 33-48.
- HARVEY, M., & WIESE, D. (1998b). *The Dual-Career Couple: Female Expatriate and Male Training Spouses* (Vol. 40). New York: Jul/Aug, Vol. 40, No. 4, pp. 359-388: Thunderbird International Business Review (1986-1988).

- HARVEY, M., NOVICEVIC , M., & KIESSLING, T. (2001). *Hypercompetition and the future of global management in the twenty-first century* (Vol. 43). Thunderbird International Business Review.
- HARZING, A. W. (1995). The persistent myth of high expatriate failure rates. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 6, No. 2, pp. 457-474.
- HARZING, A. W. (2002). Are Our Referencing Erros Undermining Our Scholarship and Credibility? The Case of Expatriate Failure Rates. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, No. 1, pp. 127-148.
- HARZING, A. W., & CHRISTENSEN, C. (2004). Expatriate Failure: Time to Abandon the Concept? *Career Development International*, Vol. 9, No. 7, pp. 616-626.
- HASLBERGER, A. (2005). The complexities of expatriate adaptation. *Human Resource Management Review*, Vol. 15, No. 2, pp. 160-180.
- HAUSKNECHT, J. P., STURMAN, M. C., & ROBERSON, Q. M. (2011). Justice as a dynamic construct: Effects of individual trajectories on distal work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96, pp. 872-880.
- HAYGROUP. (2003). *Factbook. Recursos Humanos*. Navarra: Thomson & Aranzadi.
- HEGSTAD, C. (1999). Formal mentoring as a strategy for human resource development: A review of research. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 10, pp. 383-390.
- HEGSTAD, C., & WENTLING, R. (2005). Organizational Antecedents and Moderators that Impact on the Effectiveness of Exemplary Formal Mentoring Programs in Fortune 500 Companies in the United States. *Human Resource Development International*, Vol. 8, No. 4, pp. 467-487.
- HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., & BAPTISTA, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta Edición ed.). México: Editorial McGraw Hill.
- HILL, C. W., HWANG, P., & KIM, W. C. (1990). An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode. *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 2, pp. 117-128.
- HIPPLER, T. (2009). Why do they go? Empirical evidence of employee's motives for seeking or accepting relocation. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 6. pp. 1381-1401.

- HO, Z. J.-Y. (2012). What Makes Hotel Expatriates Remain in Their Overseas Assignments: A Grounded Theory Study. *Qualitative Report*, Vol. 17, Article 51.
- HOFSTEDE , G., & HOFSTEDE, G. (2005). *Culture and Organisations, Software of the mind*. New York: McGraw Hill, 2da. Edición.
- HOFSTEDE, G. (1980). *Culture´s Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, California: Sage.
- HOGAN, G., & GOODSON, J. (1990). The Key to Expatriate Success. *Training & Development Journal*, Vol. 44, No. 1.
- HOM, P. W., & KINICKI, A. J. (2001). Toward a Greater Understanding of How Dissatisfacton Drives Employee Turnover. *Academy of Management Journal*, Vol. 44, pp. 975-987.
- HOURIBAN, G. (1990). Crafting the global pay package. *Directors and Boards*, pp. 48-60.
- HOWE-WALSH, L., & SCHYNS, B. (2010). Self-initiated expatriation: implications for HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, No. 2, pp. 260-273.
- ILES, P. (2008). Human Resource Management in Russia-Edited by Michel E. Domsh and Tatjana Lidokhover. *International Journal of Training & Development*, Vol. 12, No. 2, pp. 137-137.
- IMAHORI, T., & LANIGAN, M. (1989). Relational model of intercultural communication competence. *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 13, No. 3, pp. 269-286.
- INKSON, K., & ARTHUR, M. (2001). How to Be a Successful Career Capitalist. *Organizational Dynamics*, Vol. 30, No. 1, pp. 48-60.
- INKSON, K., & RICHARDSON, J. (2010). Self-initiated foreign experience as a field of study: some issues of terminology, definition and research direction. *Symposium presented at the Academy of Management Annual Meeting*, (págs. August, pp. 6-10). Montreal.
- INKSON, K., ARTHUR, M., PRINGLE, J., & BARRY, S. (1997). Expatriate assignment versus overseas experience: contrasting models of international human resource development. *Journal of World Business*, Vol. 32, No. 4, pp. 351-368.
- INSCH, G., & DANIELS, J. (2002). Causes and consequences of declining early departures from foreign assignments. *Business Horizons*, November/December, pp. 39-48.

- IVANCEVICH, J. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (Novena Edición ed.). México: Editorial McGraw Hill.
- IVANCEVICH, J., KONOPASKE, R., & MATTESON, M. (2012). *Comportamiento Organizacional*. México, D.F.: McGraw Hill.
- JACKSON, D. J., CARR, S. C., EDWARDS, M., THORN, K., ALLFREE, N., HOOKS, J., y otros. (2005). Exploring the dynamics of New Zealand's talent flow. *New Zealand Journal of Psychology*, Vol. 34, pp. 110-116.
- JASSAWALLA, A. R., ASGARY, N., & SASHITTAL, H. C. (2006). Managing Expatriates: The Role of Mentors. *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 16, No. 2, pp. 130-140.
- JOHNSON, D. (2004). *Métodos Multivariados Aplicados al Análisis de Datos*. México: International Thomson Editores.
- JOHNSON, J. L., & CULLEN, J. B. (2002). Trust in cross-cultural relationships. En M. J. GANNON, & K. L. NEWMAN, *The Blackwell handbook of cross-cultural management* (págs. pp. 335-360). Malden, MA: Blackwell.
- JOHNSON, M. (2000). *Winning the People Wars*. London, UK: Pearson Education Limited.
- JOHNSTON, J. (1991). An empirical study of the repatriation of the managers in UK multinacional. *Human Resource Management Journal*, 1, Vol. 1, No. 2, pp. 102-108.
- JOHNSTON, J. (1994). *El proceso de expatriación/repatriación en empresas multinacionales españolas*. AEDIPE.
- JOKINEN, T., BREWSTER, C., & SUUTARI, V. (2008). Career capital during international work experiences: contrasting self-initiated expatriate experiences and assigned expatriation. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 6, pp. 979-998.
- JOST, P. J. (2014). *The Economics of Motivation and Organization*. UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- JUHL, B., & FUGLSIG, S. (2009). *A study on motivational factors influencing the expatriate through the expatriation cycle*. Recuperado el 28 de Mayo de 2013, de <http://pure.au.dk/portal/files/8430/217153.pdf>
- KAMMEL, A., & TEICHELMANN, D. (1994). *Internationaler Personaleinsatz: Konzeptionelle und instrumentelle Grundlagen*. Munich: Oldenbourg.
- KANFER, R., CHEN, G., & PRITCHARD, R. (2008). Work motivation: Forging new perspectives and directions in the post-millennium. En R. KANFER,

- G. CHEN, & R. PRITCHARD, *Work motivation: past, present, and future* (págs. pp. 601-632). New York: Routledge.
- KATZ, J., & SEIFER, D. (1996). It's Different Works Out There: Planning for Expatriate Success Through Selection, Pre-Departure Training and On-Site Socialization. *Human Resource Planning*, Vol. 19, No. 2, pp. 32-47.
- KINICKI, A., & FUGATE, M. (2012). *Organizational Behaviour. Key concepts, skills & best practices*. México, D.F.: McGraw Hill.
- KLAFF, L. (2002). The right way to bring expats home. *Workforce*, Vol. 81, No. 7, pp. 40-44.
- KOBRIN, S. J. (1988). Expatriate Reduction and Strategic Control in American Multinational Corporations. *Human Resource Management*, Vol. 27, No. 1, pp. 63-75.
- KOBRIN, S. J. (1994). Is there a relationship between a Geocentric Mind-Set and Multinational Strategy? *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, pp. 493-511.
- KOONTZ, H., WEIHRICH, H., & CANNICE, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill.
- KORENBLUM, S. (2003). *Familias en Tránsito: Las Mudanzas Internacionales y su impacto familiar*. Argentina: Editorial Lumen.
- KRAIMER, M. L., WAYNE, S. J., & JAWORSKI, R. A. (2001). Sources of Support and Expatriate Performance: The Mediating Role of Expatriate Adjustment. *Personnel Psychology*, Vol. 54, pp. 71-99.
- KRAIMER, M., SHAFFER, M., & BOLINO, M. (2009). The influence of expatriate and repatriate experiences on career advancement and repatriate retention. *Human Resource Management*, Vol. 48, No. 1, pp. 27-47.
- KRAM, K. E. (1985). *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. Glenview, Illinois: Scott-Foresman.
- KÜHLMANN, T. (2001). The German approach to developing global leaders via expatriation. En T. MENDENHALL, T. KÜHLMANN, & G. STAHL, *Developing global business leaders: Policies, procedures, and innovations* (págs. pp. 57-72). Westport, CT: Quorum.
- KUPKA, B., EVERETT, A. M., ATKINS, S. G., MERTESACKER, M., WALTERS, L., WALTERS, T., y otros. (2009). The Intercultural Communication Motivation Scale: An Instrument to Assess Motivational

- Training Needs of Candidates for International Assignments. *Human Resource Management*, Vol. 48, No. 5, pp. 717-744.
- KURANT, M., MARKOPOULOU, A., & THIRAN, P. (2010). On the bias of BFS. *International Teletraffic Congress* (págs. 1-9). USA: Cornell University Library.
- LACHNIT, C., & SOLOMON, C. M. (2002). Relocation Changes to Fit Changing Times. *Workforce*, Vol. 81, pp. 34-40.
- LANDAU, J. C., SHAMIR, B., & ARTHUR, M. B. (1992). Predictors of willingness to relocate for managerial and professional employees. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, No. 7, pp. 667-680.
- LANSING, P., & BOONMAN, P. (2011). Selecting Candidates for Expatriation: Is It Unhethical for Companies to Use Gender as a Factor? *Employee Relations Law Journal*, Vol. 37, No. 2, pp. 2-15.
- LATTIN, J., CARROLL, J., & GREEN, P. (2003). *Analyzing Multivariate Data*. Canadá: Thomson, Brooks/Cole.
- LEE, H.-W. (2005). The Factor Influencing Expatriates. *Journal of Academy of Business*, Vol. 6, pp. 273-278.
- LEE, H.-W. (2007). Factors than Influence Expatriate Failure: An Interviewees Study. *International Journal of Management*, Vol. 24, No. 3, pp. 403-413.
- LEE, H.-W., & LIU, C.-H. (2007). An Examination of Factors Affecting Repatriates' Turnover Intentions. *International Journal of Manpower*, Vol. 28, No. 2, pp. 122-134.
- LEIBA-O'SULLIVAN, S., APPELBAUM, S. H., & ABIKHZER, C. (2002). Expatriate management "best practices", en Canadian MNCs: a multiple case study. *Career Development International*, Vol. 7, No. 2, pp. 79-95.
- LEONARD, O. (2002). *Financial Daily from THE HINDU group of publications*, "The 'transpat' truths". Recuperado el 2 de Junio de 2006, de <http://www.blonnet.com/mentor/2002/04/22/stories/2002042201001100.htm>
- LEPAK, D., & GOWAN, M. (2008). *Human Resource Management*. Prentice Hall.
- LePINE, J. A., PODSAKOFF, N. P., & LePINE, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hidrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 48, pp. 764-775.

- LEPPER, M. R., & GREENE, D. (1978). *The Hidden Costs of Reward: New Perspectives on the Psychology of Human Motivation*. New York: Ed. Lawrence Erlbaum.
- LETT, L., & SMITH, M. (2009). East meets West: the case of Polish expatriates in the UK. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 9, pp. 1864-1878.
- LÉVY-LEBOYER, C. (2002). Work Motivation in the Context of a Globalizing Economy (Book). *Personnel of Psychology*, Vol.55, No. 3, pp. 758-760.
- LÉVY-LEBOYER, C. (2003). *La motivación en la empresa: modelos y estrategias*. España: Gestión 2000.
- LINEHAN, M., & SCULLION, H. (2002). Repatriation of female executives: empirical evidence from Europe. *Women in Management Review*, Vol. 17, No. 2, pp. 80-88.
- LINEHAN, M., & WALSH, J. S. (1999). Recruiting and Developing Female Managers for International Assignments. *Journal of Management Development*, Vol. 18, pp. 521-530.
- LINEHAN, M., & WALSH, J. S. (2000). Work-Family Conflict and the Senior Female International Manager. *British Journal of Management*, Vol. 11, pp. S49-S58.
- LINEHAN, M., & WALSH, J. S. (2001). Key Issues in the Senior Female International Career Move: A Qualitative Study in a European Context. *British Journal of Management*, Vol. 12, pp. 85-95.
- MALLO, C., BONACHE, J., & CERVIÑO, J. (s.f.). *La determinación de los costes salariales de los directivos en las empresas internacionales*. Recuperado el 23 de Febrero de 2013, de www.biblioteca digital.unicamp.br/document/?down=86
- MANRIQUE, L. (Abril de 2009). Valoración de las Competencias Docentes del Profesor Universitario en el Área de Negocios. San Sebastian, España: Universidad de Deusto, San Sebastián.
- MARQUÉS DE LOS SANTOS, P. (2000). *Los docentes: funciones, roles, competencias necesarias, formación*. Recuperado el 22 de Mayo de 2014, de Departamento de Pedagogía Aplicada. Facultad de Educación, UAB.: <http://dewey.uab.es:80/pmarques/docentes.htm>
- MARTIN, J. (1993). Intercultural communication competence: A review. En R. L. WISEMAN, & J. KOESTER, *Intercultural communication competence* (págs. pp. 16-32). Newbury Park, CA: Sage.

- MASLOW, A. H. (1965). *Eupsychian Management*. Homewood, IL: Irwin.
- MAURER, T. J., & RAFUSE, N. E. (2001). Learning not Litigating: Managing Employee Development and Avoiding Claims of Age Discrimination. *Academy of Management Executive*, Vol. 15, pp. 110-122.
- MAYERHOFER, H., HARTMANN, L. C., & HERBERT, A. (2004). Career Management Issues for Flexpatriate International Staff. *Thunderbird International Business Review*, Vol. 46, No. 6, pp. 647-666.
- MAYERHOFER, H., HARTMANN, L. C., MICHELITISCH-RIEDL, G., & KOLLINGER, I. (2004). Flexpatriate Assignments: A Neglected Issue in Global Staffing. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, No. 8, pp. 1371-1389.
- MAYRHOFER, W., & SCULLION, H. (2002). Female Expatriates in International Business: Empirical Evidence from the German Clothing Industry. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 13, pp. 815-836.
- McCAUGHEY, D., & BRUNING, N. S. (2005). Enhancing opportunities for expatriate job satisfaction: HR strategies for foreign assignment success. *Human Resource Planning*, Vol. 28, No. 4, pp. 21-29.
- MCCLELLAND, D. C. (1987). *Human Motivation*. New York: Cambridge University Press.
- MCLEAN, R. (2008). Conducting expat profiling. *Employee Benefit News*, Vol. 22, No. 13, pp. 66-67.
- McGREGOR, D. (1994). *El lado humano de las organizaciones*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill
- McGREGOR, D. (2006). *El lado humano de las empresas*. México: McGraw-Hill
- MCNULTY, Y. M., & THARENNOU, P. (2004). Expatriate return on investment. *Paper presented at Monach University Melburn, 26 Agosto* (págs. pp.1-6). Academy of management Best Conference Paper.
- MENDENHALL, M. (2001). New perspectives on expatriate adjustment and its relationship to global leadership development. En MENDENHALLt., T. KÜHLMANN, & G. STAHL, *Developing global business leaders: Policies, processes, and innovations* (págs. pp. 1-18). Westport, CT: Quorum.
- MENDENHALL, M. E., & ODDOU, G. (1988). The Overseas Assignment: A Practical Look. *Business Horizons*, Vol. 31, No. 5, pp. 78-84.

- MENDENHALL, M., & ODDOU, G. (1985). The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review. *Academy of Management Review*, Vol. 10, pp. 39-47.
- MENDENHALL, M., & ODDOU, G. (1986). Acculturation profiles of expatriate managers: Implications for cross-cultural training programs. *Columbia Journal of World Business*, Vol. 21, No. 4, pp. 73-80.
- MENDENHALL, M., & STAHL, G. (2000). Expatriate training and development: Where do we go from here? *Human Resource Management*, Vol. 39, No. 2-3, pp. 251-265.
- MENDENHALL, M., DUNBAR, E., & ODDOU, G. (1987). Expatriate Selection, Training and Career-Pathing: A Review and Critique. *Human Resource Management*, Vol. 26, No. 3, pp. 331-345.
- MÉRIGNAC, O., & ROGER, A. (2005). L'impact du conjoint et de la amilla sur l'adaptation des cadres expatriés. *Revue de gestion des ressources humaines*, Vol. 58, pp. 2-13.
- MEZIAS, J., & SCANDURA, T. A. (2005). A Needs-Driven Approach to Expatriate Adjustment and Career Development: A Multiple Mentoring Perspective. *Journal of International Business Studies*, Vol. 36, No. 5, pp. 519-538.
- MILLER, E. L., & CHENG, J. L. (1978). A Closer Look at the Decision to Accept an Overseas Position. *Management International Review*, Vol. 18, No. 3 pp. 25-33.
- MISA, K., & FABRICATORE, J. M. (1979). Return of Investment of Overseas Personnel. *Financial Executive*, pp. 170-179.
- MOLINA, M. D., MULERO, J., NUEDA, M. J., & PASCUAL, A. (2013). *Estadística Aplicada a las Ciencias Sociales*. Alicante, España: Universidad de Alicante.
- MONDY, R., & NOE, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Novena Edición. México: Editorial Prentice Hall.
- MOOIJ, M., & HOFSTEDE, G. (2010). The Hofstede Model. Applicatons to Global Branding and Advertising Strategy and Research. *International Journal of Advertising*, Vol. 29, No. 1, pp. 85-110.
- MORALES VALLEJO, P. (13 de Diciembre de 2012). www.upcomillas.es. (U. P. Comillas, Ed.) Recuperado el 17 de Marzo de 2014, de <http://www.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/Tama%F1oMuestra.pdf>

- MORGAN, L., WINTHER, N., & YOUNG, S. (2004). Operational factors as determinants of expatriate and repatriate success. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 12, No. 24, pp. 1247-1268.
- NAUMANN, E. (1992). A conceptual model of expatriate turnover. *Journal of International Business Studies*, 23, Vol. 23, No. 3, pp. 499-531.
- NAUMANN, E. (1993). Organizational Predictors of Expatriate Job Satisfaction. *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, No. 1, pp. 61-80.
- NELSON, M. (11 de Septiembre de 2012). *Home sales - Keeping the tax factors in mind helps you make the most of it*. Recuperado el 15 de Febrero de 2013, de Expatriate Tax: www.expatriate-tax.net/
- NERY-KJERFVE, T., & MCLEAN, G. N. (2012). Repatriation of expatriate employees, knowledge transfer, and organizational learning: What do we know? *European Journal of Training and Development*, Vol. 36, No. 6, pp. 614-629.
- NEWSTROM, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México, D.F.: McGraw Hill.
- NGUYEN, P., FELFE, J., & FOOKEN, I. (2013). Antecedents of commitment to a parent company and to a local operation: empirical evidence from western employees working for multinational companies in Vietnam. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, No. 7, pp. 1346-1375.
- NICHOLSON, N. (1984). A Theory of Work Role Transitions. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, pp. 172-191.
- NIEHOFF, B., & MACIOCHA, A. (2008). An Initial Exploration of the Cultural Adaptation and Motivations of Immigrant Workers in Ireland. *Irish Journal of Management*, Vol. 29, No. 1, pp. 19-44.
- NINI, Y. (2013). Cross-Cultural Industrial Relations in the Context of Socioeconomic Changes: The West, the East, and the Emerging Markets. *Journal of International Business Research*, Vol. 12, No. 1, pp. 93-112.
- NORDSTRÖM, K. A., & VAHLNE, J. E. (1992). Is the Globe Shrinking? Psychic Distance and the Establishment of Swedish Sales Subsidiaries During the Last 100 Years. Laredo: International Trade and Finance Association's annual Conference.

- NURNEY, S. P. (2001). When to stop negotiating individual packages for international assignments. *Compensation and Benefits Review*, Vol. 33, No. 4, pp. 62-68.
- NYAME-MIREKU, M. N. (2012). *Determinants of job satisfaction among hospital pharmacists and their intent to leave using Herzberg's two-factor theory*. Ann Arbor, United States: Capella University.
- O'GRADY, S., & LANE, H. W. (1996). The Pshychic Distance Paradox. *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, No. 2, pp. 309-333.
- OBBERG, K. (1960). Cultural Shock: Adjustment to new cultural enviroment. *Practical Anthropologist*, Vol. 7, pp. 177-182.
- ODDOU, G. (1991). Managing your expatriates: What the successful firms do. *The Human Resource Planning Journal*, Vol. 14, pp. 301-308.
- OJALA, A., & TYRVAINEN, P. (2007). Market Entry and Priority of Small and Medium-Sized Enterprises in the Software Industry: An Empirical Analysis of Cultural Distance, Geographic Distance, and Market Size. *Journal of International Marketing*, Vol. 15, No. 3, pp. 123-149.
- ONTIVEROS, E. (2008). Gestión de expatriados: que el empleado no se sienta solo. *Empresa Global*, No. 74, ISSN: 1578-3456.
- ORGANIZATION RESOURCES COUNSELORS, I. (. (2002). *2002 Worldwide Survey of International Assignment Policies and Practices*. New York: Organization Resources Counselors, Inc.
- OSMAN, G., & ROCKSTUHL, T. (2008). Antecedents and Consequences of Social Network Characteristics for Expatriate Adjustment and Performance in Overseas Assignments: Implications for HRD. *Human Development Review*, Vol. 7, No. 1, pp. 32-57.
- PAIK, Y., SEGAUD, B., & MALINOWSKI, C. (2002). How to improve repatriation management. *International Journal of Manpower*, Vol. 23, No. 7, pp. 635-648.
- PATTON, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park, California: Sage Publications.
- PERLMUTTER, H. H. (1969). *The Tortuos Evolution of the Multinational Corporation* (Vol. 4). Columbia Journal of World Business.
- PETRANEK, G. (2004). Global human resource development: The four C approach. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 15, No. 2, pp. 249-252.

- PHILLIPS, L., & FOX, M. (2003). Compensation strategy in transnational corporations. *Management Decisions*, Vol. 41, No. 5, pp. 465-476.
- PHILLIPS-JONES, L. (1983). Establishing a formalized mentoring program. *Training and Development Journal*, Vol. 37, No. 2, pp. 38-42.
- PINTO, L. H., CABRAL-CARDOSO, C., & WERTHER JR., W. B. (2012). Compelled to go abroad? Motives and outcomes of international assignments. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 11, pp. 2295-2314.
- PIRES, G., STANTON, J., & OSTENFELD, S. (2006). Improving expatriate adjustment and effectiveness in ethnically diverse countries: marketing insights. *Cross Cultural Management*, Vol 13, No, 2, pp. 156-170.
- POONPOL, P. (Julio de 2010). *Determinants of Expatriate Cross-Cultural Adjustment and its effect on Performance*. Recuperado el 3 de Julio de 2013, de [Journal.au.edu: http://www.journal.au.edu/journal_management/2010/jul2010/jul10-article06-determinants.pdf](http://www.journal.au.edu/journal_management/2010/jul2010/jul10-article06-determinants.pdf)
- PORTER, M. (1981). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- PRAHALAD, C., & HAMEL, G. (1994). Strategy as a field of study: why search for a new paradigm? *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 5-16.
- RAGHURAM, P. (2004). The difference that skills make: gender, family migration strategies and regulated labour markets. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, Vol. 30, pp. 303-321.
- RAGINS, B. R., & SCANDURA, T. A. (1994). Gender differences in expected outcomes of mentoring relationships. *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 4, pp. 957-971.
- RAGINS, B. R., COTTON, J. L., & MILLER, J. S. (2000). Marginal Mentoring: The effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes. *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 6, pp. 1177-1194.
- RANKIS, O. E., & BEEBE, S. A. (1982). *Expatriate Executive Failure (Microform): An Overview of the Underlying Causes*. Washington, D.C.: ERIC Clearinghouse.
- RESICK, C. J., HANGES, P. J., DICKSON, M. W., & MITCHELSON, J. K. (2006). A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, Vol. 63, No. 4, pp. 345-359.

- REYNOLDS, C. (1997). Expatriate compensation in historical perspective. *Journal of World Business*, Vol. 32, No. 2, pp. 118-132.
- RICHARDSON, J. (2006). Self-directed expatriation: family matters. *Personnel Review*, Vol. 35, No. 4, pp. 469-486.
- RICHARDSON, J., & MALLON, M. (2005). Careers interrupted? The case of the self-directed expatriate. *Journal of World Business*, Vol. 40, No. 4, pp. 409-420.
- RICHARDSON, J., & McKENNA. (2003). Leaving and Experiencing: Why Academics Expatriate and How They Experience Expatriation. *Career Development International*, Vol. 7, pp. 67-78.
- RICHARDSON, J., & ZIKIC, J. (2007). The Dark Side of an International Academic Career. *Career Development International*, Vol. 12, pp. 164-186.
- RISHØJ, S., & HILDEBRANDT, S. (2001). *Familien på arbejde – om at skabe sammenhæng mellem arbejdsliv og familieliv*. Børsens Forlag A/S, 1st edition, København, Danmark.
- RIUSALA, K., & SMALE, A. (2007). Predicting Stickiness Factors in the International Transfer of Knowledge Through Expatriates. *International Studies of Management & Organization*, Vol. 37, No. 3, pp. 16-43.
- ROBBINS, S., & JUDGE, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Vol. Decimoquinta Edición). México: Person.
- ROMERO, E. (2002). The Effect of Expatriate Training on Expatriate Effectiveness. *Journal of Management Research*, Vol. 21, No. 2, p. 73.
- RONEN, S. (1989). Training the international assignee. En I. L. GOLDSTEIN, *Training and development in organizations* (págs. pp. 417-453). San Francisco: Jossey-Bass.
- RUL-LÁN, G. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Córdoba: Publicaciones E.T.E.A.
- RUNNION, T. (2005). Expatriate programs: From preparation to success. *Workspan, Accounting & Tax Periodicals*, Vol. 48, No. 7, pp. 20-22.
- RUNZHEIMER. (1998). *Runzheimer Reports on Relocaton*. Recuperado el 15 de Julio de 2013, de Runzheimer website: <http://www.runsheimer.com/dcrc/scripts/rroct98.asp>
- RUSHING, K., & KLEINER, B. H. (2003). New Developments in Executive Relocation Practices. *Management Research News*, Vol. 23, pp. 12-19.

- RYAN, A. M., SCHMIT, M. J., & JOHNSON, R. (1996). Attitudes and Effectiveness: Examining Relations at an Organizational Level. *Personnel Psychology*, Vol. 49, pp. 853-882.
- SALAZAR, R. (2001). Mothering from a Distance: Emotions, Gender and Inter-Generation Relations in Filipino Transnational Families. *Feminist Studies*, Vol. 27, No. 2, pp. 361-391.
- SANCHEZ, J., SPECTOR, P., & COOPER, C. (2000). Adapting to a boundaryless world: A developmental expatriate model. *Academy of Management Executive*, Vol. 14, No. 2, pp. 96-106.
- SANSONE, C., & HARACKIEWIEZ, J. M. (2000). *Intrinsic & Extrinsic Motivation. The Search for Optimal Motivation & Performance*. San Diego, CA: Academic Press.
- SARTORI, N. (No. 30 de Diciembre de 2005). *EAP de Argentina*. Recuperado el 20 de Octubre de 2012, de www.eaplatina.com/newsletters/newsletters.asp?IdNews=106&IdSeccion
- SASTRE, M. A., & AGUILAR, E. M. (2003). *Dirección de Recursos Humanos, un enfoque estratégico*. España: McGraw-Hill.
- SCANDURA, T. A. (1992). Mentorship and Career Mobility: An Empirical Investigation. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 3, No. 2, pp. 169-174.
- SCHÄEFER, A. O. (2002). Market Entry and Organizational Form. *Seminal Work for the Seminar "Theories and Concepts of Internationalisation and FDI*. Departamento de Economía: Universidad de Paderborn.
- SCHAFFER, M. A., & HARRISON, D. A. (1998). Expatriates psychological withdrawal from international assignments: work, non-work and family influences. *Personnel Psychology*, Vol. 51, No. 1, pp. 87-118.
- SCHNEIDER, S. C., & TUNG, R. L. (2001). Introduction to the international human resource management special issue. *Journal of World Business*, Vol. 36, pp. 341-345.
- SCHOEPP, K., & FORSTENLECHNER, I. (2010). The role of family considerations in an expatriate majority environment. *Team Performance Management*, Vol. 16, No. 5/6, pp. 309-323.
- SCULLION, H. (1994). Staffing policies and strategic control in british multinational. *International Studies of Management & Organization*, Vol. 24, No. 3, pp. 86-105.

- SCULLION, H., & BREWSTER, C. (2001). The management of expatriates: Messages from Europe? *Journal of World Business*, Vol. 36, No. 4, pp. 346-365.
- SCULLION, H., & STARKEY, K. (2000). The Changing Role of the Corporate Human Resource Function in the International Firm. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, No. 6, pp. 1061-1081.
- SEIBERT, S. E., WANG, G., & COURTRIGHT, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96, pp. 981-1003.
- SELMER, J. (1995). Conclusions: New ideas for international business. En J. SELMER, *Expatriate management: New ideas for international business* (págs. pp. 293-312). Westport, CT: Quorum.
- SELMER, J. (1999). Career issues and international adjustment of business expatriates. *Career Development International*, Vol. 4, No. 2, pp. 77-87.
- SELMER, J. (2001). Human Resource Management in Japan - Adjustment or Transformation? *International Journal of Manpower*, Vol. 22, No. 3, pp. 235-243.
- SELMER, J. (2002). Practice Makes Perfect? International Experience and Expatriate Adjustment. *Management International Review*, Vol. 42, No. 1, pp. 71-87.
- SELMER, J., & LEUNG, A. (2003 a). International Adjustment of Female vs. Male Business Expatriates. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14, No. 7, pp. 1117-1131.
- SELMER, J., & LEUNG, A. (2003 b). Personal Characteristics of Female vs. Male Business Expatriates. *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 3, No. 2 pp. 195-212.
- SELMER, J., & LEUNG, A. S. (2003 c). Provision and Adequacy of Corporate Support to Male Expatriates Spouses: An Exploratory Study. *Personnel Review*, Vol. 23, pp. 9-22.
- SHAFFER, M. A., & HARRISON, D. A. (1998). "Expatriates" Psychological Withdrawal from International Assignments: Work, Nonwork and Family Influences. *Personnel Psychology*, Vol. 51, pp. 87-118.
- SHAFFER, M. A., HARRISON, D. A., & GILLEY, K. M. (1999). Dimensions, Determinants, and Differences in the Expatriate Adjustment Process. *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, pp. 99-121.

- SHAFFER, M., & HARRISON, D. (2001). Forgotten Partners of International Assignments: Development and Test of a Model of Spouse Adjustment. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 2, pp. 238-254.
- SHANNONHOUSE, R. (1996). Overseas-assignment failures. *USA Today/International Edition*, pp. 8A.
- SHEN, J., & EDWARDS, V. (2004). Recruitment and selection in Chinese MNEs. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, No. 4/5, pp. 814-835.
- SIERRA BRAVO, R. (2005). *Técnicas de Investigación Social. Teoría y Ejercicios*. Madrid, España: Paraninfo, S.A.
- SIMS, R., & SCHRAEDER, M. (2004). An Examination of Salient Factor Affecting Expatriate Culture Shock. *Journal of Business and Management*, Vol. 10, No. 3, pp. 73-88.
- SOLOMON, C. (1995). Global compensation: learn the ABC's. *Personnel Journal*, Vol. 74, No. 7, pp. 70-76.
- SOUSA, C., & BRADLEY, F. (2006). Cultural Distance and Psychic Distance: Two Peas in a Pod? *Journal of International Marketing*, Vol. 14, No. 1. pp. 49-70.
- SPARROW, P., BREWSTER, C., & HARRIS, H. (2004). *Globalizing Human Resource Management*. London/New York: Routledge.
- SPECTOR, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- SPITZBERG, B. H. (2000). A model of intercultural communication competence. En L. SAMOVAR, & R. PORTER, *Intercultural communication* (págs. 9th Ed., pp. 375-387). Belmont, CA: Wadsworth.
- SPREITZER, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 1442-1465.
- STAHL, G. K. (1998). *Internationaler Einsatz von Führungskräften*. Munich: Oldenbourg.
- STAHL, G., & CERDIN, J.-L. (2004). Global careers in French and German multinational corporations. *Journal of Management Development*, Vol. 23, No. 9, pp. 85-92.
- STAHL, G., CHUA CHEI, H., CALIGUIRI, P., CERDIN, J., & TANIGUCHI, M. (2008). Predictors of turnover intention in learning driven and demand driven international assignments: The role of repatriation concerns,

- satisfaction with company support, and perceived career advancement opportunities. *Academy of Management Proceedings*, pp. 1-6.
- STAHL, G., MILLER, E., & TUNG, R. (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*, Vol. 37, No. 3, pp. 216-227.
- STEGER, T., LANG, R., & GROEGER, F. (2011). Expatriates and the institutionalisation of HRM practices. *Baltic Journal of Management*, Vol. 6, No. 1, pp. 7-24.
- STROH, L. K., & CALIGIURI, P. M. (1998 a). Increasing global competitiveness through effective people management. *Journal of World Business*, 33, Vol. 33, No.1, pp. 1-16.
- STROH, L. K., & CALIGIURI, P. M. (1998 b). Strategic human resources: a new source for competitive advantage in the global arena. *International Journal of Human Resource Management*, 9, Vol. 9, pp. 1-17.
- SUUTARI, V., & BREWSTER, C. (2000). Making their own way: international experience through self-initiated foreign assignments. *Journal of World Business*, Vol. 35, No. 4, pp. 417-436.
- SUUTARI, V., & BURCH, D. (2001). The Role of On-site Training and Support in Expatriation: Existing and Necessary Host-company Practices. *Career Development International*, Vol. 6, pp. 298-311.
- SUUTARI, V., & TAKA, M. (2004). Career Anchors of Managers with Global Careers. *Journal of Management Development*, Vol. 23, No. 9, pp. 833-847.
- TAKEUCHI, R., SHAY, J. P., & LI, J. T. (2008). When does decision autonomy increase expatriates' adjustment? An empirical test. *Academy of Management Journal*, Vol. 51, pp. 45-60.
- TAKEUCHI, R., YUN, S., & TESLUK, P. E. (2002). An Examination of Crossover and Spillover Effects of Partner and Expatriate Cross-Cultural Adjustment on Expatriate Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, pp. 655-666.
- TEAGARDEN, M. B., VON GLINOW, M. A., BOWEN, D. E., FRAYNE, C. A., NASON, S., HUO, Y. P., y otros. (1995). Toward a Theory of Comparative Management Research: An Idiographic Case Study of the Best International Human Resources Management Project. *The Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 5, pp. 1261-1287.

- TEMPLER, K., TAY, C., & CHANDRASEKAR, A. (2006). Motivational Cultural Intelligence, Realistic Job Preview, Realistic Living Conditions Preview, and Cross-Cultural Adjustment. *Group & Organizational Management*, Vol. 31, No. 1.
- TERPSTRA, V., & DAVID, K. (1985). *The cultural environment of international business. 2nd. Edition*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing Co.
- TERPSTRA, V., & YU, C. M. (1988). Determinants of Foreign Investment of U.S. Advertising Agencies. *Journal of Business Review*, Vol. 19, No. 1, pp. 33-46.
- THE HOFSTEDE CENTRE. (s.f.). (Itim International) Recuperado el 16 de Marzo de 2015, de The Hofstede Centre: <http://geert-hofstede.com/index.php>
- THOMAS, K. W. (2002). *Intrinsic Motivation at Work. Building Energy & Commitment*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- THOMAS, K. W., & VELTHOUSE, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretative" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, Vol. 15, pp. 666-681.
- THORN, K. (2009). The relative importance of motives for international self-initiated mobility. *Career Development International*, Vol. 14, No. 5, pp. 441-464.
- THUERMER, K. (2000). Asia adds up. *Global Business*, June, pp. 51-55.
- TORBIORN, I. (1982). *Living Abroad: Personal Adjustment and Personnel Policy in the Overseas Setting*. New York: John & Sons.
- TOWERS PERRIN. (1994). Recuperado el 23 de Febrero de 2013, de www.towersperrin.com
- TREGASKIS, O., GLOVER, L., & FERNER, A. (2005). *International HR Networks in Multinational Companies. CIPD Research Report*. London: CIPD.
- TREGASKIS, O., HERATY, N., & MORLEY, M. (2001). HRD in multinationals: the global/local mix. *Human Resource Management Journal*, Vol. 11, pp. 34-56.
- TREVOR, C. O. (2001). Interactions Among Actual Ease-of-Movement Determinants and Job Satisfaction in the Predictions of Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, Vol. 44, pp. 621-638.
- TRIOLA, M. (2013). *Estadística*. México: Décimoprimer Edición. Pearson.

- TRIPP, A. M. (2002). Combining Intercontinental Parenting and Research: Dilemmas and Strategies for Women. *Journal of Women in Culture & Society*, Vol. 27, No. 3, pp. 793-812.
- TUNG, R. (1984). Human resource planning in Japanese multinationals: A model for US firms? *Journal of International Business Studies*, pp. 139-149.
- TUNG, R. L. (1981). Selection and training of personnel for overseas assignments. *Columbia Journal of World Business*, Vol. 16, No. 1, pp. 68-78.
- TUNG, R. L. (1982). Selection and training procedures of U.S., European, and Japanese multinationals. *California Management Review*, Vol. 25, No. 1, pp. 57-71.
- TUNG, R. L. (1987). Expatriate Assignments: Enhancing Success and Minimizing Failure. *Academy of Management Executive*, Vol. 1, No. 2, pp. 117-125.
- TUNG, R. L. (1988). *The new expatriates: Managing human resources abroad*. Cambridge, MA: Ballinger.
- TUNG, R. L. (1998 a). A Contingency Framework of Selection and Training of Expatriates Revisited. *Human Resource Management Review*, Vol. 8, pp. 23-27.
- TUNG, R. L. (1998 b). American expatriates abroad: From neophytes to cosmopolitans. *Journal of World Business*, Vol. 33, No. 2, pp. 125-145.
- TUNG, R. L. (2002). Building effective networks. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 11, No. 2, pp. 94-101.
- URCOLA, J. L. (2003). *Dirigir personas: Fondo y Formas*. España: Editorial ESIC.
- VALENCIA, G. (20 de Septiembre de 2007). *Servicios Migratorios*. Recuperado el 23 de Marzo de 2015, de Giménez & Asociados Abogados: <http://www.gaa.com.mx/articulo/42/extranjeros-en-mexico-calidades-migratorias/>.
- VAN DER BANK, M., & ROTHMANN, S. (2006). Correlates of expatriates' cross-cultural adjustment. *Management Dynamics*, Vol. 15, No. 4, pp. 29-39.

- VAN TUBERGEN, F., MAAS, I., & FLAP, H. (2004). The Economic Incorporation of Immigrants into 18 Western Societies: Origin, Destination, and Community. *American Psychological Review*, Vol. 69, No. 5, pp. 704-727.
- VANCE, C. M., CHOW, I., PAIK, Y., & SHIN, K.-Y. (2013). Analysis of Korean expatriate congruence with Chinese labor perceptions on training method importance: implications for global talent management. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, No. 5, pp. 985-1005.
- VARELA, R. (No. 74 de Marzo de 2010). *La gestión de remuneraciones en personal expatriado*. Recuperado el 15 de Febrero de 2013, de Dinámica empresarial:
www.desisa.com/Boletines%20pdf/gestion%20de%20la%20retribución
- VIDAL, M. (2005a). El desarrollo internacional de recursos humanos: Los expatriados de carrera. *Capital Humano. Dossier: Movilidad Internacional*, pp. 80-89.
- VIDAL, M. A. (2005b). Apostar por el capital humano. En *Apuntes de Globalización y Estrategia* (págs. Año 1, No. 2, pp. 2-7). Navarra: IESE Business School. Universidad de Navarra.
- VOLARD, S. V., FRANCIS, D. M., & WAGNER, F. W. (1988). Underperforming U.S. Expatriate Managers: A Study of Problems and Solutions. *Practising Manager*, Vol. 9, pp. 37-40.
- VROOM, V. H. (1994). *Work and Motivation*. USA: Wiley.
- WÄCHTER, H., PETERS, R., FERNER, A., GUNNIGLE, P., & QUINTANILLA, J. (2006). The Role of the International Personnel Function. En P. ALMOND, & A. FERNER, *American Multinationals in Europe: Managing Employment Relations Across National Borders* (págs. pp. 248-270). Oxford: Blackwell: P. Almond y A. Ferner.
- WANBERG, C. R., ZHU, J., KANFER, R., & ZHANG, Z. (2012). After the pink slip: Applying dynamic motivation frameworks to the job search experience. *Academy of Management Journal*, Vol. 55, pp. 261-284.
- WANG, L., & HINRICH, K. (2005). Realistic expatriate assignment preview. A potential solution to expatriate premature return. *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 13, No. 3, pp. 69-280.
- WANG, X., & KANUNGO, R. (2004). Nationality, social network and psychological well-being: expatriates in China. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, No. 4, pp. 775-793.

- WERTER, W., & DAVIS, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- WILSON, L. E. (2000). The balance sheet approach to expatriate compensation: still with us after all these years. *Expatriate Observer*, Fall pp. 1.
- WISEMAN, R. L. (2002). Intercultural communication competence. En W. B. GUDYKUNST, & B. MODY, *Handbook of international and intercultural communication* (págs. 2nd ed., pp. 207-224). Thousand Oaks, CA: Sage.
- WU, P., & ANG, S. (2011). The impact of expatriate supporting practices and cultural intelligence on cross-cultural adjustment and performance of expatriates in Singapore. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 13, pp. 2683-2702.
- YAN, A., HU, G., & HALL, D. (2002). International assignments for career-building: a model of agency relationships and psychological contracts. *Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 3, pp. 373-391.
- YAPICI-AKAR, N., DIRLIK, O., KIYMALIOGLU, A., YURTSEVEN, O., & BOZ, H. (2011). Evaluation of Contemporary Trends in International Human Resources Management from Strategic Approaches and Regional Models Perspective: A Cross-Sectional Analysis of 1998-2008. *Business and Economics Research Journal*, Vol. 2, No. 4, pp. 97.
- YAVAS, U., & BODUR, M. (1999). Satisfaction Among Expatriate Managers: Correlates and Consequences. *Career Development International*, Vol. 4, pp. 261-269.
- YURKIEWICZ, J., & ROSEN, B. (1995). Increasing Receptivity to Expatriate Assignments. En J. SELMER, *Expatriate Management: New Ideas for International Business* (págs. pp. 37-56). Westport, U.S.: Greenwood Publishing Group.
- ZAKARIA, F. (2000). *The Post American World. And the Rise of the Rest*. UK: Penguin Books.
- ZAPATA, L., ADRIAENSÉNS, M., CÁRDENAS, B., FRANCKE, L., GÓMEZ, M., & MANRIQUE, L. (2008). *Aprendizaje Organizacional*. México: McGraw Hill.
- ZEIRA, Y., & BANAL, M. (1985). Selection of expatriate managers in MNCs: the host-environment point of view. *International Studies of Management & Organisation*, Vol. 15, No. 1, pp. 33-51.

- ZHUANG, W.-L., WU, M., & WEN, S.-L. (2013). Relationship of mentoring functions to expatriate adjustments: comparing home country mentorship and host country mentorship. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, No. 1, pp. 35-49.
- ZIKIC, J., BONACHE, J., & CERDIN, J. (2010). Crossing national boundaries: A typology of qualified immigrants' career orientations. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31, No. 5, pp. 667-686.

ANEXOS

Contenido:

Anexo I. Cuestionario Inicial

Anexo II. Cuestionario Final

Anexo III. Matriz de Correlaciones

8.1. ANEXO I. Cuestionario Inicial

LA MOTIVACIÓN DE LOS EXPATRIADOS EN ASIGNACIONES INTERNACIONALES

Estimado expatriado:

El presente cuestionario enmarca la motivación de los expatriados, que servirá para elaborar una tesis a nivel doctoral. Siendo su objetivo conocer la motivación que usted tuvo en la etapa previa (antes) a la asignación, así como lo que lo motiva durante la asignación. Además, se trata de averiguar cuáles son las variables que desde el punto de vista de su asignación fueron las más importantes para estar motivado antes y durante su estancia en el extranjero.

Para fines de nuestra investigación, hemos definido la **expatriación** como el desplazamiento al extranjero de un directivo, ejecutivo y/o técnico especializado por un periodo de 1 a 5 años.

Así mismo, hemos determinado que el proceso de expatriación cuenta con 3 etapas muy particulares:

1. **ANTES** de la expatriación: periodo en donde se hace el proceso de reclutamiento y selección del candidato, es el momento en donde el candidato se encuentra en el país de origen y le proponen la asignación internacional
2. **DURANTE** la expatriación: periodo que comprende el momento en donde el candidato se establece en el país destino y
3. **DESPUÉS** de la expatriación, esto es, la repatriación, cuando el candidato vuelve a su país de origen (esta etapa no será estudiada en esta investigación).

Responder a este cuestionario le llevará a usted aproximadamente 15 minutos. El único criterio para participar en este estudio es que usted esté actualmente en una asignación internacional (**expatriado**).

Agradecemos de antemano su colaboración para responder este cuestionario.

LA MOTIVACIÓN DE LOS EXPATRIADOS EN ASIGNACIONES INTERNACIONALES

Cuando esté contestando el cuestionario, tenga en mente lo siguiente:

1. El cuestionario está dividido en cinco partes: datos generales de la empresa, perfil profesional del candidato, perfil personal del candidato, antes de la expatriación y durante la expatriación. Cada parte contiene una serie de afirmaciones que se relacionan con los apartados antes mencionados. Por favor léalas con atención antes de contestarlas.
2. No hay respuestas correctas o incorrectas. Éstas simplemente reflejan su opinión personal, así que trate de ser tan honesto(a) como le sea posible.
3. Al contestar el cuestionario, piense en la experiencia que usted tiene y ha tenido, no lo que sería correcto para la empresa o experiencias de otros compañeros y/o amigos.
4. La información obtenida se mantendrá en completa confidencialidad.
5. Para contestar el presente cuestionario, tome en cuenta las siguientes definiciones:

Asignación internacional: responsabilidad asignada por parte de la empresa para trabajar y vivir durante un periodo de tiempo en el extranjero; generalmente de dos a cinco años de duración.

País de origen. País en donde usted trabajaba y en donde le propusieron la asignación internacional.

País destino. País donde trabaja y vive durante la asignación internacional.

SECCIÓN 1 Datos Generales de la Empresa

1. Nombre de la empresa matriz donde trabaja actualmente: _____
2. Ciudad y país de origen de la empresa (Sede Central): _____

SECCIÓN 2 Perfil Profesional del Candidato
--

3. Antigüedad que tiene trabajando en la empresa: _____ año(s) y _____ mes(es)
4. Seleccione el nivel y el departamento en donde se encontraba ANTES de la expatriación:

Nivel:

- Dirección General
- Dirección intermedia
- Técnico especialista
- Otro: _____

Departamento:

- Investigación y Desarrollo
 - Informática o Sistemas
 - Ventas
 - Ingeniería
 - Compras
 - Otro: _____
- Finanzas
 - Producción
 - Consultoría
 - Administración
 - Mercadotecnia

5. Seleccione el nivel y el departamento DURANTE la expatriación:

Nivel:

- Dirección General
- Dirección intermedia
- Técnico especialista
- Otro: _____

Departamento:

- Investigación y Desarrollo
 - Informática o Sistemas
 - Ventas
 - Ingeniería
 - Compras
 - Otro: _____
- Finanzas
 - Producción
 - Consultoría
 - Administración
 - Mercadotecnia

6. País en el que está expatriado actualmente:

- Estados Unidos
- México
- Brasil
- España
- Canadá
- Alemania
- Inglaterra
- Italia
- Suiza
- Francia
- Otro: _____

7. Indique si poseía experiencia internacional previa antes de esta expatriación:

SI _____ NO _____

8. En la expatriación actual, ésta ha sido:

- Con familia (cónyuge e/o hijos)
- Sin familia (cónyuge e/o hijos)

Si su respuesta es **CON FAMILIA**, contestará la pregunta **9**, y si es **SIN FAMILIA**, contestará la pregunta **10**

9. Si en la expatriación actual, usted ha ido CON FAMILIA, indique su situación:
- GRUPO MISMO DESTINO: varios expatriados son enviados al mismo país y ciudad destino.
 - GRUPO DIFERENTE DESTINO: varios expatriados son enviados al mismo país destino, pero a diferente ciudad, o bien a diferente país.
 - INDIVIDUAL: solamente a mí me enviaron al país y ciudad destino.
 - AMBOS: en esta experiencia he estado tanto en grupo como individualmente pero con familia.
10. Si en la expatriación actual, usted ha ido SIN FAMILIA, indique su situación:
- GRUPO MISMO DESTINO: varios expatriados son enviados al mismo país y ciudad destino.
 - GRUPO DIFERENTE DESTINO: varios expatriados son enviados al mismo país destino, pero a diferente ciudad.
 - INDIVIDUAL: solamente a mí me enviaron al país y ciudad destino
 - AMBOS: en esta experiencia he estado tanto en grupo como individualmente sin familia.
11. ¿Cuánto tiempo lleva en la asignación actual?
_____ mes(es)

SECCIÓN 3 Perfil Personal del Candidato

12. Edad: _____
13. Sexo: Masculino Femenino
14. Indique, ¿cuál es su nacionalidad?:
- Mexicana
 - Estadounidense
 - Latina, ¿cuál? _____
 - Europea,, ¿cuál? _____
 - Otra: _____
15. Estado Civil:
- Soltero
 - Casado
 - Viudo
 - Divorciado
 - Separado
 - Unión libre
16. Respecto a la actual asignación internacional y en caso de tener pareja, ¿ésta le acompaña?
SI _____ **NO** _____ **NO TENGO PAREJA** _____
17. ¿Tiene hijos? **SI** ___ **NO** ___

Si su respuesta es *negativa*, pasará automáticamente a la pregunta **20**

18. Si su respuesta es *afirmativa*, marque si tiene hijos dentro de los siguientes rangos de edad:
- Tengo ___ hijos de 0 a 6 años
 - Tengo ___ hijos de 7 a 12 años
 - Tengo ___ hijos de 13 a 17 años
 - Tengo ___ hijos de 18 a 24 años
 - Tengo ___ hijos de 25 años y más

19. ¿Sus hijos le acompañan actualmente en esta asignación internacional?

- No, ninguno
- Sí, todos
- Solamente algunos

20. Su máximo nivel de estudios es:

- Preparatoria
- Carrera técnica
- Formación profesional (carrera)
- Maestría
- Doctorado

21. Los idiomas que habla (favor de seleccionar una opción en todos los idiomas)

	No	Muy poco	Regular	Bien	Muy Bien
<input type="radio"/> Español	0	0	0	0	0
<input type="radio"/> Inglés	0	0	0	0	0
<input type="radio"/> Francés	0	0	0	0	0
<input type="radio"/> Alemán	0	0	0	0	0
<input type="radio"/> Portugués	0	0	0	0	0
<input type="radio"/> Otro	0	0	0	0	0

22. Si eligió "Otro", favor de especificar el idioma: _____

23. De los siguientes valores, habilidades, actitudes y competencias, seleccione en qué grado cuenta con ellos, en donde 1 = muy bajo, 2 = bajo, 3 = neutro, 4 = alto y 5 = muy alto

	1	2	3	4	5
Autoaprendizaje					
Adaptación al cambio					
Toma de decisiones efectiva (acertada y rápida)					
Trabajo en equipo					
Comprensión del entorno y de la organización					
Innovación					
Flexibilidad					
Competitividad					
Responsabilidad profesional					
Habilidades analíticas					

SECCIÓN 4 ANTES DE LA EXPATRIACIÓN
--

Para contestar esta sección, piense en el momento que le propusieron la asignación internacional.

24. ¿Cuál fue el motivo de la expatriación?

- Yo solicité la asignación internacional
- Me propusieron la asignación y me interesaba mucho aceptarla
- Me propusieron la asignación y no tenía muchos deseos de aceptarla
- Tuve que aceptar la asignación aún en contra de mi voluntad

Anexos

25. ¿Qué tan motivado estaba usted antes de la expatriación con respecto a la asignación internacional?, donde 1= Nada, 2= Poco, 3= Indiferente/Neutral, 4= Alto y 5= Totalmente Alto

Nada					Totalmente Alto
1	2	3	4	5	
○	○	○	○	○	

Para las siguientes dos preguntas, usted deberá responder qué tanto le motivan cada uno de los beneficios y factores mostrados a continuación, independientemente si la empresa se los proporcionó o no.

26. Indique primero si la empresa le proporcionó o no los siguientes beneficios. Luego, indique qué grado de motivación tuvo con los siguientes beneficios si su empresa se los proporcionó. En el caso que no se los haya proporcionado, evalúe qué tanto le hubieran motivado si se los hubiera proporcionado. Tenga en cuenta que, 1= Nada, 2= Poco, 3= Indiferente/Neutral, 4= Alto y 5= Totalmente Alto

	SI	NO	1	2	3	4	5
a. Viaje de reconocimiento para usted							
b. Viaje de reconocimiento para su familia (cónyuge e hijos, en caso de tenerlos)							
c. Ayuda previa en la localización de vivienda							
d. Ayuda en la búsqueda de colegios para los hijos							
e. Información sobre aumento de sueldo y prestaciones							
f. Ayuda en trámites migratorios (visas y permisos de trabajo)							
g. Información y ayuda fiscal del otro país							
h. Ayuda en la búsqueda de trabajo para el cónyuge dentro o fuera de la empresa							
i. Programa de inducción (cultura, costumbres, etc.) al país destino para usted							
j. Programa de inducción (cultura, costumbres, etc.) al país destino para su familia (cónyuge e hijos, en caso de tenerlos)							
k. Programa de inducción al futuro trabajo							
l. Apoyo de idioma para usted							
m. Apoyo de idioma para su familia (cónyuge e hijos, en caso de tenerlos)							
n. Información sobre el desarrollo de carrera							
o. Información acerca de la planeación de la repatriación							
p. Información sobre los términos que se van a incluir en el contrato							
q. Información sobre la seguridad social (servicios médicos y de salud) del país destino							
r. Involucramiento del cónyuge en el proceso de selección							

Anexos

27. De las siguientes afirmaciones indique el grado de motivación que tuvo en el momento que le propusieron la asignación internacional. Tenga en cuenta que = Nada, 2= Poco, 3= Indiferente/Neutral, 4= Alto y 5= Totalmente Alto

	1	2	3	4	5
a. Me permitió desarrollar contactos valiosos para el desarrollo de mi carrera profesional					
b. Consideré que mejoraría mi capacidad profesional					
c. Consideré que mejoraría mis posibilidades de promoción en la empresa					
d. Me atrajo mucho el puesto que me ofrecieron					
e. Consideré una muy buena oportunidad para mi familia (en caso de tenerla)					
f. Mi cónyuge mostró una actitud positiva al traslado internacional (en caso de tenerlo)					
g. Mi familia (cónyuge e hijos, en caso de tenerlos) me apoyó en la asignación internacional					
h. Me atrajo que otros compañeros del país origen estaban en el país destino					
i. Conocía la experiencia de otros expatriados/repatriados en el mismo país destino					
j. Me atrajo mucho vivir en el país a donde me enviaron					
k. Diferencia cultural entre el país origen y destino					
l. Peligrosidad del país					
m. Conocimiento y dominio del idioma del país destino					

SECCIÓN 5 DURANTE LA EXPATRIACIÓN
--

Para esta sección, piense desde el momento que llegó al país destino, es decir en el momento del inicio de la asignación.

28. Durante la expatriación, ¿qué tan motivado y satisfecho se encuentra usted?, donde 1= Nada, 2= Poco, 3= Indiferente/Neutral, 4= Alto y 5= Totalmente Alto

	1	2	3	4	5
Personal					
Familiar					
Laboral					
Social y Cultural					
En General					

29. En general, ¿cuánto tiempo le lleva realmente adaptarse al país destino?

- Menos de 3 meses
- De 3 a 6 meses
- De 7 a 11 meses
- De 1 a 2 años
- De 2 a 3 años
- Más de 3 años

30. En relación a su puesto de trabajo en la expatriación, indique su grado de motivación con las siguientes afirmaciones, donde 1= Nada, 2= Poco, 3= Indiferente/Neutral, 4= Alto y 5= Totalmente Alto

Anexos

	1	2	3	4	5
a. Que mi puesto de trabajo tenga metas y objetivos claros y planificados					
b. Conocer cuáles son mis objetivos y autoridad asignados					
c. Que la empresa matriz valore mi contribución a la organización					
d. Que mis subordinados y colegas en la empresa filial me valoren					
e. Otros: _____					

31. Indique qué tan satisfecho se encuentra con los siguientes aspectos, donde 1= Nada, 2= Poco, 3= Indiferente/Neutral, 4= Alto y 5= Totalmente Alto

	1	2	3	4	5
a. Comunicación con la empresa matriz					
b. Integración y socialización con los compañeros de trabajo					
c. Integración y socialización con las personas del país					
d. Costumbres cotidianas que se deben cumplir					
e. Calidad y tipo de alimentación					
f. Condiciones generales de vida					
g. Costo general de vida					
h. Condiciones generales de la vivienda					
i. Medios de transporte utilizados en el país					
j. Servicios médicos y de salud					
k. Actividades sociales y recreativas					
l. Condiciones climáticas					
m. Reparaciones y servicios domésticos					
n. Peligrosidad del país					
o. Educación de los hijos (en caso de tenerlos)					
p. Buena oportunidad para la familia (en caso de tenerla)					
q. Apoyo familiar (cónyuge e hijos, en caso de tenerlos)					
r. Adaptación familiar (cónyuge e hijos, en caso de tenerlos)					
s. Dominio del idioma del país destino de usted					
t. Dominio del idioma del país destino de su familia (si aplica)					

32. ¿La empresa le asignó un mentor/tutor?
 SI _____ NO _____

Si su respuesta es *negativa*, pasará automáticamente a la pregunta **34**

33. En caso de que haya contestado que sí a la pregunta anterior, indique ¿en dónde está ubicado el (los) mentor(es)/ tutor(es)? (puede seleccionar varias opciones)

	En el país de origen	En el país de destino
Antes de la expatriación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durante la expatriación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Para las siguientes dos preguntas, usted deberá responder qué tanto le motivan cada una de las aseveraciones y beneficios mostrados, independientemente si la empresa se los proporcionó o no.

Anexos

34. En general, si usted hubiera tenido mentor/tutor, en qué grado le hubieran motivado las siguientes aseveraciones, 1= Nada, 2= Poco, 3= Indiferente/Neutral, 4= Alto y 5= Totalmente Alto
Además indique si se le proporcionaron o no.

	1	2	3	4	5	SI	NO
a. Velar por los intereses y posibles dificultades de usted y su familia (en caso de tener familia) en el país destino							
b. Le inculcó la cultura del país en el que iba a residir							
c. Le introduce a usted en la organización extranjera							
d. Identifica y ayuda en el proceso de orientación de carrera del cónyuge (en caso de tenerlo)							
e. Facilita la reacomodación de la familia (si aplica)							

35. Indique primero si la empresa le proporcionó o no las siguientes ayudas y beneficios durante la asignación. Luego, indique qué tanto le motivan estos en caso de que se los haya proporcionado su empresa. En el caso de que no se los haya proporcionado, evalúe qué tanto le hubiera motivado si se los hubiera dado. Tenga en cuenta que, 1= Nada, 2= Poco, 3= Indiferente/Neutral, 4= Alto y 5= Totalmente Alto

	SI	NO	1	2	3	4	5
a. Ayuda en la homologación de impuestos (fiscal y legal)							
b. Ayuda en la búsqueda de trabajo para el cónyuge dentro o fuera de la empresa (en caso de tenerlo)							
c. Ayuda en el pago de vivienda y servicios							
d. Ayuda con los gastos de mudanza e instalación							
e. Ayuda para la educación de sus hijos (en caso de tener)							
f. Viaje anual para usted y su familia (en caso de tenerla)							
g. Seguro de gastos médicos mayores para usted y su familia (en caso de tenerla)							
h. Seguro de vida para usted y su familia (en caso de tenerla)							
i. Ayuda para club social o deportivo							
j. Le dan automóvil							
k. Retribución adicional (bonos por asignación, por riesgo país, por término de asignación, por ampliación de la asignación, por retorno, entre otros)							
l. Apoyo personal doméstico							
m. Formación cultural para usted							
n. Formación cultural para la familia (cónyuge e hijos, si es que van con usted)							
o. Ayuda para adquirir el conocimiento social y costumbres laborales de la organización destino							
p. Formación para el puesto de trabajo en la organización destino							
q. Formación en el idioma para usted							
r. Formación en el idioma para su familia (cónyuge e hijos, en caso de ir con usted)							
s. Otro: _____							

**Muchas gracias por haber concluido esta encuesta.
Le agradezco el tiempo brindado para realizarla.**

Bertha E. Cárdenas Hinojosa

8.2. ANEXO II. Cuestionario Final

LA MOTIVACIÓN DE LOS EXPATRIADOS EN ASIGNACIONES INTERNACIONALES

Estimado expatriado:

El presente cuestionario enmarca la motivación de los expatriados, que servirá para elaborar una tesis a nivel doctoral. Siendo su objetivo conocer la motivación que usted tuvo en la etapa previa (antes) a la asignación, así como lo que lo motiva durante la asignación. Además, se trata de averiguar cuáles son las variables que desde el punto de vista de su asignación fueron las más importantes para estar motivado antes y durante su estancia en el extranjero.

Para fines de nuestra investigación, hemos definido la **expatriación** como el desplazamiento al extranjero de un directivo, ejecutivo y/o técnico especializado por un periodo de 1 a 5 años.

Así mismo, hemos determinado que el proceso de expatriación cuenta con 3 etapas muy particulares:

1. **ANTES** de la expatriación: periodo en donde se hace el proceso de reclutamiento y selección del candidato, es el momento en donde el candidato se encuentra en el país de origen y le proponen la asignación internacional
2. **DURANTE** la expatriación: periodo que comprende el momento en donde el candidato se establece en el país destino y
3. **DESPUÉS** de la expatriación, esto es, la repatriación, cuando el candidato vuelve a su país de origen (esta etapa no será estudiada en esta investigación).

Responder a este cuestionario le llevará a usted aproximadamente 15 minutos. El único criterio para participar en este estudio es que usted esté actualmente en una asignación internacional (**expatriado**).

Agradecemos de antemano su colaboración para responder este cuestionario.

LA MOTIVACIÓN DE LOS EXPATRIADOS EN ASIGNACIONES INTERNACIONALES

Cuando esté contestando el cuestionario, tenga en mente lo siguiente:

1. El cuestionario está dividido en cinco partes: datos generales de la empresa, perfil profesional del candidato, perfil personal del candidato, antes de la expatriación y durante la expatriación. Cada parte contiene una serie de afirmaciones que se relacionan con los apartados antes mencionados. Por favor léalas con atención antes de contestarlas.
2. No hay respuestas correctas o incorrectas. Éstas simplemente reflejan su opinión personal, así que trate de ser tan honesto(a) como le sea posible.
3. Al contestar el cuestionario, piense en la experiencia que usted tiene y ha tenido, no lo que sería correcto para la empresa o experiencias de otros compañeros y/o amigos.
4. La información obtenida se mantendrá en completa confidencialidad.
5. Para contestar el presente cuestionario, tome en cuenta las siguientes definiciones:

Asignación internacional: responsabilidad asignada por parte de la empresa para trabajar y vivir durante un periodo de tiempo en el extranjero; generalmente de dos a cinco años de duración.

País de origen. País en donde usted trabajaba y en donde le propusieron la asignación internacional.

País destino. País donde trabaja y vive durante la asignación internacional.

Anexos

SECCIÓN 1 Datos Generales de la Empresa

1. Nombre de la empresa matriz donde trabaja actualmente: _____
2. Ciudad y país de origen de la empresa (Sede Central): _____

SECCIÓN 2 Perfil Profesional del Candidato
--

3. Antigüedad que tiene trabajando en la empresa: _____ año(s) y _____ mes(es)
4. Seleccione el nivel en donde se encontraba ANTES de la expatriación:
 - Dirección General
 - Dirección intermedia
 - Técnico especialista
 - Otro: _____
5. Seleccione el nivel en donde se encontraba DURANTE la expatriación:
 - Dirección General
 - Dirección intermedia
 - Técnico especialista
 - Otro: _____
6. País en el que está expatriado actualmente:
 - Estados Unidos
 - México
 - Brasil
 - España
 - Canadá
 - Alemania
 - Inglaterra
 - Italia
 - Suiza
 - Francia
 - Otro: _____
7. Indique si poseía experiencia internacional previa antes de esta expatriación:
SI _____ NO _____
8. En la expatriación actual, ésta ha sido:
 - Con familia (cónyuge e/o hijos)
 - Sin familia (cónyuge e/o hijos)
9. ¿Cuánto tiempo lleva en la asignación actual?
_____ mes(es)

SECCIÓN 3 Perfil Personal del Candidato

10. Edad: _____
11. Sexo: Masculino Femenino

Anexos

12. Indique, ¿cuál es su nacionalidad?:
- Mexicana
 - Estadounidense
 - Latina, ¿cuál? _____
 - Europea,, ¿cuál? _____
 - Otra: _____

13. Estado Civil:
- Soltero
 - Casado
 - Viudo
 - Divorciado
 - Separado
 - Unión libre

14. Respecto a la actual asignación internacional y en caso de tener pareja, ¿ésta le acompaña?

SI _____ **NO** _____ **NO TENGO PAREJA** _____

15. ¿Tiene hijos? **SI** ___ **NO** ___

Si su respuesta es *negativa*, pasará automáticamente a la pregunta 17

16. ¿Sus hijos le acompañan actualmente en esta asignación internacional?

- No, ninguno
- Sí, todos
- Solamente algunos

17. Su máximo nivel de estudios es:

- Preparatoria
- Carrera técnica
- Formación profesional (carrera)
- Maestría
- Doctorado

18. Los idiomas que habla (favor de seleccionar una opción en todos los idiomas)

	No	Muy poco	Regular	Bien	Muy Bien
<input type="radio"/> Español	0	0	0	0	0
<input type="radio"/> Inglés	0	0	0	0	0
<input type="radio"/> Francés	0	0	0	0	0
<input type="radio"/> Alemán	0	0	0	0	0
<input type="radio"/> Portugués	0	0	0	0	0
<input type="radio"/> Otro	0	0	0	0	0

19. Si eligió "Otro", favor de especificar el idioma: _____

20. De los siguientes valores, habilidades, actitudes y competencias, seleccione en qué grado cuenta con ellos, en donde 1 = muy bajo, 2 = bajo, 3 = neutro, 4 = alto y 5 = muy alto

	1	2	3	4	5
Autoaprendizaje					
Adaptación al cambio					
Toma de decisiones efectiva (acertada y rápida)					
Trabajo en equipo					
Comprensión del entorno y de la organización					
Innovación					

Anexos

Flexibilidad					
Competitividad					
Responsabilidad profesional					
Habilidades analíticas					

SECCIÓN 4 ANTES DE LA EXPATRIACIÓN

Para contestar esta sección, piense en el momento que le propusieron la asignación internacional.

21. ¿Cuál fue el motivo de la expatriación?
- Yo solicité la asignación internacional
 - Me propusieron la asignación y me interesaba mucho aceptarla
 - Me propusieron la asignación y no tenía muchos deseos de aceptarla
 - Tuve que aceptar la asignación aún en contra de mi voluntad

22. ¿Qué tan motivado estaba usted antes de la expatriación con respecto a la asignación internacional?, donde 1= Nada, 2= Poco, 3= Indiferente/Neutral, 4= Alto y 5= Totalmente Alto

Nada					Totalmente Alto
1	2	3	4	5	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Para las siguientes dos preguntas, usted deberá responder qué tanto le motivan cada uno de los beneficios y factores mostrados a continuación, independientemente si la empresa se los proporcionó o no.

23. Indique primero si la empresa le proporcionó o no los siguientes beneficios. Luego, indique qué grado de motivación tuvo con los siguientes beneficios si su empresa se los proporcionó. En el caso que no se los haya proporcionado, evalúe qué tanto le hubieran motivado si se los hubiera proporcionado. Tenga en cuenta que, 1= Nada, 2= Poco, 3= Indiferente/Neutral, 4= Alto y 5= Totalmente Alto

	SI	NO	1	2	3	4	5
a. Viaje de reconocimiento para usted							
b. Viaje de reconocimiento para su familia (cónyuge e hijos, en caso de tenerlos)							
c. Ayuda previa en la localización de vivienda							
d. Ayuda en la búsqueda de colegios para los hijos							
e. Información sobre aumento de sueldo y prestaciones							
f. Ayuda en trámites migratorios (visas y permisos de trabajo)							
g. Información y ayuda fiscal del otro país							
h. Ayuda en la búsqueda de trabajo para el cónyuge dentro o fuera de la empresa							
i. Programa de inducción (cultura, costumbres, etc.) al país destino para usted							
j. Programa de inducción (cultura, costumbres, etc.) al país destino para su familia (cónyuge e hijos, en caso de tenerlos)							

Anexos

k. Programa de inducción al futuro trabajo							
l. Apoyo de idioma para usted							
m. Apoyo de idioma para su familia (cónyuge e hijos, en caso de tenerlos)							
n. Información sobre el desarrollo de carrera							
o. Información acerca de la planeación de la repatriación							
p. Información sobre los términos que se van a incluir en el contrato							
q. Información sobre la seguridad social (servicios médicos y de salud) del país destino							
r. Involucramiento del cónyuge en el proceso de selección							

24. De las siguientes afirmaciones indique el grado de motivación que tuvo en el momento que le propusieron la asignación internacional. Tenga en cuenta que = Nada, 2= Poco, 3= Indiferente/Neutral, 4= Alto y 5= Totalmente Alto

	1	2	3	4	5
a. Me permitió desarrollar contactos valiosos para el desarrollo de mi carrera profesional					
b. Consideré que mejoraría mi capacidad profesional					
c. Consideré que mejoraría mis posibilidades de promoción en la empresa					
d. Me atrajo mucho el puesto que me ofrecieron					
e. Consideré una muy buena oportunidad para mi familia (en caso de tenerla)					
f. Mi cónyuge mostró una actitud positiva al traslado internacional (en caso de tenerlo)					
g. Mi familia (cónyuge e hijos, en caso de tenerlos) me apoyó en la asignación internacional					
h. Me atrajo que otros compañeros del país origen estaban en el país destino					
i. Conocía la experiencia de otros expatriados/repatriados en el mismo país destino					
j. Me atrajo mucho vivir en el país a donde me enviaron					
k. Diferencia cultural entre el país origen y destino					
l. Peligrosidad del país					
m. Conocimiento y dominio del idioma del país destino					

SECCIÓN 5 DURANTE LA EXPATRIACIÓN
--

Para esta sección, piense desde el momento que llegó al país destino, es decir en el momento del inicio de la asignación.

25. Durante la expatriación, ¿qué tan motivado y satisfecho se encuentra usted?, donde 1= Nada, 2= Poco, 3= Indiferente/Neutral, 4= Alto y 5= Totalmente Alto

	1	2	3	4	5
Personal					
Familiar					
Laboral					
Social y Cultural					
En General					

Anexos

26. En general, ¿cuánto tiempo le lleva realmente adaptarse al país destino?

- Menos de 3 meses
- De 3 a 6 meses
- De 7 a 11 meses
- De 1 a 2 años
- De 2 a 3 años
- Más de 3 años

27. En relación a su puesto de trabajo en la expatriación, indique su grado de motivación con las siguientes afirmaciones, donde 1= Nada, 2= Poco, 3= Indiferente/Neutral, 4= Alto y 5= Totalmente Alto

	1	2	3	4	5
a. Conocer cuáles son mis objetivos y autoridad asignados					
b. Que la empresa matriz valore mi contribución a la organización					
c. Que mis subordinados y colegas en la empresa filial me valoren					

28. Indique qué tan satisfecho se encuentra con los siguientes aspectos, donde 1= Nada, 2= Poco, 3= Indiferente/Neutral, 4= Alto y 5= Totalmente Alto

	1	2	3	4	5
a. Comunicación con la empresa matriz					
b. Integración y socialización con los compañeros de trabajo					
c. Integración y socialización con las personas del país					
d. Costumbres cotidianas que se deben cumplir					
e. Calidad y tipo de alimentación					
f. Condiciones generales de vida					
g. Costo general de vida					
h. Condiciones generales de la vivienda					
i. Medios de transporte utilizados en el país					
j. Servicios médicos y de salud					
k. Actividades sociales y recreativas					
l. Condiciones climáticas					
m. Reparaciones y servicios domésticos					
n. Educación de los hijos (en caso de tenerlos)					
o. Buena oportunidad para la familia (en caso de tenerla)					
p. Apoyo familiar (cónyuge e hijos, en caso de tenerlos)					
q. Adaptación familiar (cónyuge e hijos, en caso de tenerlos)					
r. Dominio del idioma del país destino de usted					
s. Dominio del idioma del país destino de su familia (si aplica)					

29. ¿La empresa le asignó un mentor/tutor?

SI _____ NO _____

Para las siguientes dos preguntas, usted deberá responder qué tanto le motivan cada una de las aseveraciones y beneficios mostrados, independientemente si la empresa se los proporcionó o no.

Anexos

30. En general, si usted hubiera tenido mentor/tutor, en qué grado le hubieran motivado las siguientes aseveraciones, 1= Nada, 2= Poco, 3= Indiferente/Neutral, 4= Alto y 5= Totalmente Alto
Además indique si se le proporcionaron o no.

	1	2	3	4	5	SI	NO
a. Velar por los intereses y posibles dificultades de usted y su familia (en caso de tener familia) en el país destino							
b. Le inculcó la cultura del país en el que iba a residir							
c. Le introduce a usted en la organización extranjera							
d. Identifica y ayuda en el proceso de orientación de carrera del cónyuge (en caso de tenerlo)							
e. Facilita la reacomodación de la familia (si aplica)							

31. Indique primero si la empresa le proporcionó o no las siguientes ayudas y beneficios durante la asignación. Luego, indique qué tanto le motivan estos en caso de que se los haya proporcionado su empresa. En el caso de que no se los haya proporcionado, evalúe qué tanto le hubiera motivado si se los hubiera dado. Tenga en cuenta que, 1= Nada, 2= Poco, 3= Indiferente/Neutral, 4= Alto y 5= Totalmente Alto

	SI	NO	1	2	3	4	5
a. Ayuda en la homologación de impuestos (fiscal y legal)							
b. Ayuda en la búsqueda de trabajo para el cónyuge dentro o fuera de la empresa (en caso de tenerlo)							
c. Ayuda en el pago de vivienda y servicios							
d. Ayuda con los gastos de mudanza e instalación							
e. Ayuda para la educación de sus hijos (en caso de tener)							
f. Viaje anual para usted y su familia (en caso de tenerla)							
g. Seguro de gastos médicos mayores para usted y su familia (en caso de tenerla)							
h. Seguro de vida para usted y su familia (en caso de tenerla)							
i. Ayuda para club social o deportivo							
j. Le dan automóvil							
k. Retribución adicional (bonos por asignación, por riesgo país, por término de asignación, por ampliación de la asignación, por retorno, entre otros)							
l. Apoyo personal doméstico							
m. Formación cultural para usted							
n. Formación cultural para la familia (cónyuge e hijos, si es que van con usted)							
o. Ayuda para adquirir el conocimiento social y costumbres laborales de la organización destino							
p. Formación para el puesto de trabajo en la organización destino							
q. Formación en el idioma para su familia (cónyuge e hijos, en caso de ir con usted)							

**Muchas gracias por haber concluido esta encuesta.
Le agradezco el tiempo brindado para realizarla.**

Bertha E. Cárdenas Hinojosa

8.3. ANEXO III. Matriz de Correlaciones

	1.Viaje de reconocimiento para usted	2.Viaje de reconocimiento para su familia	3.Ayuda previa en la localización de vivienda	4.Ayuda en la búsqueda de colegios	5.Información sobre aumento de sueldo y prestaciones	6.Ayuda en trámites migratorios	7.Información y ayuda fiscal el otro país	8.Ayuda en la búsqueda de trabajo para el cónyuge	9.Programa de inducción al país destino para ustedes	10.Programa de inducción al país destino para su familia	11.Programa de inducción al futuro trabajo	12.apoyo de idioma para usted	13.apoyo de idioma para su familia	14.información sobre el desarrollo de carrera	15.información acerca de la planeación de la repatriación	16.información sobre los términos que se van a incluir en el contrato	17.información sobre la seguridad social del país destino	18.involucramiento del cónyuge en el proceso de selección	19.me permitió desarrollar contactos valiosos	20.considere que mejoraría mi capacidad profesional	21. Considere que mejoraría mis capacidades de promoción.	22. Me atrajo mucho el trabajo que me ofrecieron.	23.Considere una muy buena oportunidad para mi familia-	24.Mi cónyuge mostro una actitud positiva al traslado.	25. Mi familia me apoyo en la asignación internacional.	26.Me atrajo que otros compañeros del país origen estaban en el país destino	27.Conocía la experiencia de otros expatriados/repatriados en el mismo país destino.
1	1																										
2	.423**	1																									
3	.386**	.320**	1																								
4	.121*	.574**	.414**	1																							
5	.274**	.142*	.401**	.233**	1																						
6	.281**	.270**	.418**	.243**	.439**	1																					
7	.217**	.287**	.386**	.338**	.417**	.479**	1																				
8	.144*	.407**	.289**	.391**	.226**	.266**	.267**	1																			
9	.218**	.205**	.261**	.287**	.283**	.229**	.347**	.402**	1																		
10	.176**	.391**	.286**	.462**	.210**	.245**	.317**	.538**	.694**	1																	
11	.204**	.071	.211**	.093	.321**	.224**	.229**	.221**	.359**	.285**	1																
12	.073	.196**	.181**	.264**	.151**	.143*	.158**	.286**	.411**	.422*	.221**	1															
13	.065	.409**	.223**	.458**	.150**	.234**	.219**	.459**	.398**	.538**	.140*	.588**	1														
14	.215**	.308**	.227**	.282**	.319**	.239**	.275**	.352**	.329**	.371**	.270**	.255**	.347**	1													
15	.190**	.207**	.280**	.305**	.342**	.318**	.335**	.260**	.302**	.272**	.302**	.213**	.220**	.468**	1												
16	.293**	.156**	.345**	.207**	.539**	.347**	.333**	.278**	.320**	.194**	.274**	.205**	.193**	.347**	.416**	1											
17	.238**	.240**	.361**	.264**	.370**	.427**	.466**	.235**	.274**	.271**	.200**	.133*	.210**	.332**	.445**	.433**	1										
18	.112	.349**	.231**	.352**	.187**	.300**	.357**	.404**	.376**	.437**	.262**	.263**	.376	.238**	.278**	.220**	.420**	1									
19	.083	.140*	.136*	.124*	.304**	.314**	.216**	.092	.158**	.146*	.270**	.103	.071	.230**	.187**	.159**	.227**	.100	1								
20	.089	.076	.099	.071	.247**	.131*	.145*	.137*	.123*	.198**	.263**	.091	.056	.239**	.081	.144*	.152**	.073	.519**	1							
21	.106	.133*	.106	.111	.192**	.197**	.185**	.110	.110	.153**	.170**	.050	.077	.167**	.129*	.137*	.170**	.104	.441**	.563**	1						
22	.060	.069	.107	.075	.117*	.078	.134*	.026	.108	.108	.095	.081	.077	.084	.122*	.129*	.128*	.047	.269**	.215**	.345**	1					
23	.080	.178**	.006	.093	-.001	.043	.083	.059	.088	.117*	.006	.065	.080	.055	.068	-.011	.064	.167**	.091	.149**	.225**	.337**	1				
24	.046	.308**	.043	.217**	-.044	-.025	.053	.199**	.059	.179**	-.037	.064	.219**	.080	.026	-.008	.059	.202**	-.037	.034	.083	.168**	.566**	1			
25	.005	.243**	.026	.146*	-.035	.014	.044	.132*	.061	.177**	-.068	.004	.190**	.026	-.006	-.050	.003	.185**	.051	.068	.136*	.212**	.425**	.735**	1		
26	.067	.144*	.183**	.110	.095	.035	.062	.057	.106	.093	.134*	.184**	.151**	.156**	.162**	.096	.107	.166**	.158**	.052	.081	.127*	.230**	.214**	.169**	1	
27	.128*	.181**	.218**	.079	.157**	.056	.110	.018	.072	.066	.171**	.104	.058	.128*	.146*	.073	.149**	.150**	.266**	.156**	.119*	.215**	.195**	.166**	.141*	.646**	1

Anexos

	28. Me atrajo mucho vivir en el país a donde me enviaron	29. Diferencia cultural entre el país origen y destino	30. Pelegrinidad del país	31. Conocimiento y dominio del idioma del país destino	32. Conocer cuáles son mis objetivos y autoridad asignados	33. La empresa matriz valora mi contribución a la organización	34. Mis subordinados y colegas en la empresa filial me valoran	35. Comunicación con la empresa matriz	36. Integración y socialización con los compañeros de trabajo	37. Integración y socialización con las personas del país	38. Costumbres cotidianas que se deben cumplir	39. Calidad y tipo de alimentación	40. Condiciones generales de vida	41. Satisfacción con el costo general de vida	42. Condiciones generales de vivienda	43. Medios de transporte utilizados en el país	44. Servicios médicos y de salud	45. Actividades sociales y recreativas	46. Condiciones climáticas	47. Reparaciones y servicios domésticos	48. Educación de los hijos	49. Oportunidad para la familia	50. Apoyo familiar	51. Adaptación familiar	52. Dominio del idioma del país destino de usted	53. Dominio del idioma del país destino de su familia	54. El mentor vela por los intereses y posibles dificultades de usted y su familia
28	1																										
29	.470**	1																									
30	.015	.069	1																								
31	.331**	.170**	.139*	1																							
32	.105	.122**	-.067	.121*	1																						
33	.019	.061	.006	.099	.422**	1																					
34	.155**	.116*	.063	.187**	.354**	.453**	1																				
35	.113*	.142*	.040	.079	.172**	.290**	.205**	1																			
36	.236**	.236**	.063	.172**	.137*	.128*	.238**	.294**	1																		
37	.273**	.195**	-.012	.182**	.146*	.066	.147*	.224**	.425**	1																	
38	.275**	.127*	.000	.184**	.101	-.018	.061	.187**	.329**	.579**	1																
39	.287**	.163**	.020	.123*	-.005	-.010	.045	.118*	.215**	.378**	.486**	1															
40	.398**	.163**	.106	.250**	.013	.079	.117*	.211**	.317**	.376**	.399**	.432**	1														
41	.083	.176**	.026	.098	.137*	.093	.084	.184**	.125*	.205**	.204**	.338**	.183**	1													
42	.253**	.190**	.081	.220**	.208**	.150**	.144*	.149**	.285**	.335**	.271**	.261**	.444**	.328**	1												
43	.271**	.165**	.002	.140**	.132*	.095	.067	.195**	.220**	.130*	.208**	.309**	.500**	.288**	.507**	1											
44	.272**	.140*	.056	.240**	.126*	.118*	.140*	.240**	.158**	.184**	.249**	.372**	.440**	.298**	.318**	.524**	1										
45	.412**	.162**	.036	.229**	.096	.058	.200**	.202**	.300**	.312**	.337**	.350**	.481**	.200**	.396**	.429**	.491**	1									
46	.233**	.125*	.080	.166**	.082	.023	.182**	.150**	.225**	.303**	.281**	.284**	.209**	.295**	.302**	.205**	.230**	.364**	1								
47	.145*	.182**	.005	.139*	.128*	.103	.135*	.194**	.188**	.246**	.221**	.304**	.248**	.323**	.308**	.284**	.370**	.335**	.468**	1							
48	.186**	.020	.003	-.045	-.059	.024	.038	.071	.172*	.050	.015	.203**	.237**	.053	.248**	.302**	.134*	.177**	.103	.049	1						
49	.322**	.082	.068	.016	-.063	.011	.013	.097	.159*	.067	.085	.207**	.239**	.047	.336**	.279**	.182**	.255**	.124	.098	.765**	1					
50	.117	-.026	.073	.012	-.137*	-.044	.004	.091	.165*	.103	.135*	.220**	.136*	.048	.300**	.122	.005	.171**	.090	-.028	.665**	.751**	1				
51	.217**	.038	.104	.025	-.149*	-.065	.033	.078	.184**	.116	.118	.247**	.234**	.086	.337**	.196**	.047	.202**	.143*	.032	.732**	.815**	.811**	1			
52	.247**	.080	-.061	.568**	.076	.118*	.119*	.134*	.246**	.380**	.331**	.265**	.312**	.104	.206**	.126*	.251**	.293**	.259**	.262**	.002	.050	.060	.061	1		
53	.306**	.056	-.073	.363**	-.061	.016	.090	.104	.239**	.253**	.211**	.271**	.291**	.001	.216**	.067	.135*	.196**	.197**	.139*	.461**	.571**	.526**	.543**	.584**	1	
54	-.042	-.149**	-.023	.002	-.123*	-.084	-.016	-.207**	-.087	-.082	-.095	-.055	-.026	-.086	-.060	-.051	-.091	-.179**	-.056	-.175**	-.018	-.062	-.063	-.020	.015	.071	1

Anexos

	55. El mentor le inculcó la cultura del país en el que iba a residir	56. El mentor le introduce a usted en la organización extranjera	57. El mentor identifica y ayuda en el proceso de orientación de carrera del cónyuge	58. El mentor facilita la acomodación de la familia	59. Ayuda en la homologación de impuestos	60. Ayuda en la búsqueda de trabajo para el cónyuge	61. Ayuda en el pago de vivienda y servicios	62. Ayuda con los gastos de mudanza e instalación	63. Ayuda para la educación de sus hijos	64. Viaje anual para usted y su familia	65. Seguro de gastos médicos mayores para usted y su familia	66. Seguro de vida para usted y su familia	67. Ayuda para club social o deportivo	68. Le dan automóvil	69. Retribución adicional	70. Apoyo de personal doméstico	71. Formación cultural para usted	72. Formación cultural para la familia	73. Ayuda para adquirir conocimiento social y costumbres laborales de la org. destino	74. Formación para el puesto de trabajo en la organización destino	75. Formación en el idioma para su familia	
55	1																					
56	.584**	1																				
57	.534**	.430**	1																			
58	.402**	.406**	.580**	1																		
59	-.085	-.051	.006	.075	1																	
60	-.014	.021	.035	.101	.279**	1																
61	-.018	-.016	.165**	.064	.432**	.303**	1															
62	.024	-.005	.176**	.125*	.402**	.243**	.584**	1														
63	.015	.036	.074	.024	.362**	.400**	.495**	.494**	1													
64	.049	.034	.071	.016	.369**	.345**	.467**	.449**	.661**	1												
65	.125*	.064	.152**	.047	.298**	.144*	.284**	.430**	.258**	.337**	1											
66	.008	.000	.098	.148**	.330**	.205**	.290**	.427**	.348**	.359**	.640**	1										
67	.088	.077	.029	.039	.211**	.339**	.408**	.253**	.377**	.352**	.199**	.316**	1									
68	-.011	-.011	.078	.034	.198**	.037	.343**	.286**	.184**	.378**	.247**	.287**	.464**	1								
69	.011	.056	.076	.098	.323**	.305**	.374**	.360**	.397**	.495**	.293**	.313**	.313**	.377**	1							
70	-.049	.065	-.045	.062	.290**	.245**	.347**	.255**	.255**	.278**	.128*	.239**	.488**	.390**	.344**	1						
71	- .222**	-.064	-.095	.011	.294**	.267**	.239**	.170**	.204**	.152**	.091	.221**	.356**	.106	.308**	.496**	1					
72	-.123	-.031	-.074	-.005	.350**	.431**	.302**	.219**	.450**	.383**	.072	.226**	.364**	.186**	.352**	.450**	.722**	1				
73	- .213**	-.104	-.122*	-.006	.275**	.274**	.282**	.203**	.238**	.188**	.121*	.203**	.293**	.132*	.276**	.461**	.717**	.671**	1			
74	-.120*	-.144*	-.053	-.047	.256**	.200**	.276**	.205**	.158*	.144*	.067	.172**	.240**	.165**	.240**	.269**	.471**	.379**	.518**	1		
75	- .173**	-.049	-.161*	-.109	.179**	.321**	.229**	.159*	.337**	.327**	.092	.203**	.223**	.097	.301**	.244**	.409**	.562**	.459**	.302**	1	

