



UNIVERSITAT POLITÈCNICA
DE CATALUNYA
BARCELONATECH

La gestión de los recursos humanos del personal expatriado: el caso de los expatriados de las filiales de empresas chinas en España

Qiaoshan Xue

ADVERTIMENT La consulta d'aquesta tesi queda condicionada a l'acceptació de les següents condicions d'ús: La difusió d'aquesta tesi per mitjà del repositori institucional UPCommons (<http://upcommons.upc.edu/tesis>) i el repositori cooperatiu TDX (<http://www.tdx.cat/>) ha estat autoritzada pels titulars dels drets de propietat intel·lectual **únicament per a usos privats** emmarcats en activitats d'investigació i docència. No s'autoritza la seva reproducció amb finalitats de lucre ni la seva difusió i posada a disposició des d'un lloc aliè al servei UPCommons o TDX. No s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a UPCommons (*framing*). Aquesta reserva de drets afecta tant al resum de presentació de la tesi com als seus continguts. En la utilització o cita de parts de la tesi és obligat indicar el nom de la persona autora.

ADVERTENCIA La consulta de esta tesis queda condicionada a la aceptación de las siguientes condiciones de uso: La difusión de esta tesis por medio del repositorio institucional UPCommons (<http://upcommons.upc.edu/tesis>) y el repositorio cooperativo TDR (<http://www.tdx.cat/?locale-attribute=es>) ha sido autorizada por los titulares de los derechos de propiedad intelectual **únicamente para usos privados enmarcados** en actividades de investigación y docencia. No se autoriza su reproducción con finalidades de lucro ni su difusión y puesta a disposición desde un sitio ajeno al servicio UPCommons. No se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a UPCommons (*framing*). Esta reserva de derechos afecta tanto al resumen de presentación de la tesis como a sus contenidos. En la utilización o cita de partes de la tesis es obligado indicar el nombre de la persona autora.

WARNING On having consulted this thesis you're accepting the following use conditions: Spreading this thesis by the institutional repository UPCommons (<http://upcommons.upc.edu/tesis>) and the cooperative repository TDX (<http://www.tdx.cat/?locale-attribute=en>) has been authorized by the titular of the intellectual property rights **only for private uses** placed in investigation and teaching activities. Reproduction with lucrative aims is not authorized neither its spreading nor availability from a site foreign to the UPCommons service. Introducing its content in a window or frame foreign to the UPCommons service is not authorized (*framing*). These rights affect to the presentation summary of the thesis as well as to its contents. In the using or citation of parts of the thesis it's obliged to indicate the name of the author.

TESIS DOCTORAL:

2016

La gestión de los recursos humanos del personal expatriado

El caso de los expatriados de las filiales
de empresas chinas en España

道

Qiaoshan Xue

Directora: Dra. Olga Pons Peregort



千里之行
始於足下

Un viaje de mil millas comienza con el primer paso.

Lao-tsé

Indice

Indice	1
Agradecimientos.....	3
1. Introducción.....	6
1. 1 Antecedentes.....	6
1. 2 Motivación	22
1. 3 Objetivos de la investigación.....	24
1. 4 Estructura de la tesis	26
1. 5 Hipótesis de trabajo	27
1. 6 Metodología.....	28
2. Estado del Arte	29
2. 1 Gestión con orientación cultural.....	29
2. 1. 1 Definición de cultura.....	29
2. 1. 2 Niveles culturales	32
2. 1. 3 Dimensiones culturales	35
2. 1. 4 Cultura china en contraposición a la cultura española según las dimensiones de Hofstede, G.....	39
2. 1. 5 Diferencias culturales	47
2. 1. 6 Conflicto y choque cultural	48
2. 2 Conceptos básicos de la gestión transcultural del personal expatriado.....	49
2. 2. 1 Gestión transcultural	49
2. 2. 2 Empresa transnacional	50
2. 2. 3 Procesos de la internacionalización de las empresas transnacionales.....	51
2. 2. 4 Personal expatriado, expatriación, rol de los expatriados, asignación internacional y fracaso de la expatriación	53
2. 2. 5 Gestión de RR.HH nacional vs Gestión de RR.HH internacional.....	65
2. 3 Actividades de la gestión internacional de RR.HH. y los siete factores de la gestión del personal expatriado	68
2. 3. 1 Selección	71
2. 3. 2 Formación	97
2. 3. 3 Adaptación cultural del personal expatriado	112
2. 3. 4 Gestión de la Remuneración y Retribución	122
2. 3. 5 Evaluación del desempeño	135
2. 3. 6 Readaptación del personal repatriado y Estrategia de Repatriación	149
3. Definición de las hipótesis	162
3. 1 Planteamiento del problema objetivo de la investigación	162

3. 2 Formulación de las hipótesis.....	163
4. Metodología de la investigación	170
4. 1. Metodología Cualitativa y Cuantitativa	170
4. 2. Procedimiento de la investigación.....	171
4. 2. 1. Diseño y elección de la muestra.....	174
4. 2. 2. Realización del estudio	184
5. Explotación estadística - Resultados y análisis.....	188
5. 1 Resultados y Análisis del cuestionario	188
5. 2 Resumen del Cuestionario.....	236
5. 3 Resumen de la pregunta abierta y entrevistas	238
6. Conclusiones.....	248
6. 1 Conclusiones parte I: Contraste de Hipótesis	248
6. 2 Conclusiones parte II: Conclusiones Estadísticas	266
6. 3 Conclusiones parte III: Conclusiones Teóricas	270
6. 3. 1 Construcción del modelo de la gestión del personal expatriado	270
6. 3. 2 Plantear una estrategia de repatriación eficiente.....	278
6. 4 Futuras líneas de Investigación	282
Bibliografía	284
Anexos	327
Anexo I: Cuestionario	327
Anexo II: Lista de empresas y sectores dónde trabajan o trabajaban los encuestados y entrevistados	354
Anexo III: Índice de Figura, Gráfico y Tabla	355
Anexo IV: Datos estadísticos de la muestra.....	360

Agradecimientos

Este trabajo de tesis realizado en la Universitat Politècnica de Catalunya ha sido un gran esfuerzo para mí. Durante esta elaboración, directa o indirectamente, han participado distintas personas opinando, corrigiendo, animándome, teniendo conmigo paciencia, dándome soporte y compañía



en los momentos de crisis, acompañándome en los momentos de felicidad y andando conjuntamente conmigo hacía las lucecitas del final del túnel.

Este trabajo me ha permitido aprovechar las competencias y la experiencia de muchas personas a quienes les quiero agradecer sus esfuerzos en este apartado.

En primer lugar, a mi directora de tesis, Dra. Olga Pons Peregort, mi más amplio agradecimiento por haberme confiado este trabajo en persona, por su paciencia ante mi momento de inconsistencia, por su valiosa dirección y apoyo para seguir el camino de la tesis y llegar a la conclusión de la misma. Cuya experiencia y formación han sido mi fuente de motivación y de curiosidad durante estos años.

Al profesor Dr. Joan Antón Camuñas, un especial agradecimiento primero por haberme acogido como si fuera su hija durante los últimos 10 años desde que nos conocimos. Segundo, por sus consejos y su gran sabiduría, paciencia, apoyo y ánimo. Sin cuya ayuda y experiencia hubiera sido muy difícil superar muchos de los obstáculos encontrados.

Al profesor Dr. Fred Nafukho, un gran agradecimiento por haberme recibido como investigadora visitante en la Facultad de Educación y Desarrollo Humano de Texas A&M University, por el apoyo y la buena gestión de toda la información necesaria. A todos los compañeros y amigos de EE.UU,

Kelly Kleinkort, Eileen Chen, Jiang Cai.

Al profesor Dr. Miquel Subirachs, por las conversaciones científicas de las que tanto provecho he sacado, por los ánimos que me ha dado.

A la profesora Dra. Ivana Casaburi, directora en mi trabajo, en ESADE Business School, por la flexibilidad de trabajo que me ha ofrecido, la oportunidad de poder asistir a conferencias y presentaciones de libros y tesis relacionadas con el tema para enriquecer mis conocimientos e inspirarme.

Mis agradecimientos a los compañeros de trabajo de ESADE Business School, ya que con ellos he compartido despacho, por todo el tiempo que me han dado, por el respaldo, la amistad y los ánimos.

A los directores generales de las empresas chinas establecidas en España, Sr. Liu Jiang, Sr. Huang Cunxun, Sr. Han Chunhai, Sra. Yinghui Zhang, Sra. Shanmei Yu, Sr. Zhao Yang... Numerosas personas han colaborado en el trabajo de campo de este estudio. Toda la información que me han ofrecido, es la verdadera materia prima que nutre esta investigación, sin cuya aportación hubiera sido imposible la realización de la misma. Desde aquí quiero expresarles la gratitud más sincera, con la esperanza de que el resultado de mi tesis les sea de alguna utilidad para ellos y su empresa.

No puedo olvidar en mis agradecimientos al Sr. Jose Vicente Ianni, profesor de español de Enforex; Sr. Yuan Feng, profesor de estadística, por su ayuda en el análisis de los datos con SPSS; Sr. Miquel López Luque del TIC de ESADE Business School, por su ayuda con el Excel.

Mi mejor amigo Li Yaming, por la paciencia y apoyo a lo largo de estos años en la tesis y otros proyectos. Todos mis amigos en mi ciudad Qingdao, de visitar a mis padres a menudo por mí durante mi ausencia, se merecen muchas y buenas palabras, lo cual no tiene precio.

Mi más especial agradecimiento a mi novio Pol Martinez Maragall. Por los buenos y malos momentos que hemos compartido y seguiremos compartiendo, por ayudarme miles de veces en la corrección de la tesis con paciencia, por aguantarme y por escucharme. Siempre está a mi lado en lo bueno y en lo malo, en momentos con más confianza en mí y en mi trabajo que yo misma. A todo ello, gracias por la compañía en el camino de la vida, dirigiendo la mirada hacia la misma dirección.



Por último, todo esto nunca hubiera sido posible sin el amparo incondicional que me otorgaron y el cariño que me dieron mis padres Xue Yongwu y Qin Na. Aportaron ayuda económica durante los años iniciales de mi estancia en España, entendieron mi ausencia y mis malos momentos. A pesar de la distancia de 11 513.50 km siempre estuvieron a mi lado para saber cómo iba mi proceso, acompañándome, empujándome, riéndome y animándome. Sin cuyo apoyo, hubiera sido imposible la realización de la tesis. Las palabras nunca serán suficientes para testimoniar mi aprecio y mi agradecimiento.

A todos vosotros, mi mayor reconocimiento y gratitud. Os quiero.

1. Introducción

1. 1 Antecedentes

“Hoy, el león se ha despertado”

----El presidente chino Xi Jinping

Antes de los años 70, China era un país cerrado, y como consecuencia, todas las empresas chinas eran de propiedad estatal y operaban solamente a nivel nacional.

En los últimos 45 años, China ha desempeñado papeles distintos, tales como el “León dormido”¹, el “País con las puertas cerradas”, la “Fabrica del mundo” y el “Mercado atractivo”.

Hoy día, China es ya una potencia inversora en el mundo. Después de que en 2013 se superase la barrera de los \$ 100 000 millones de IED² en el exterior, por primera vez en la historia, en 2014 China alcanzó un nuevo record histórico como inversor en el exterior, llegando a los \$ 116 000 millones, un 15.5% más que el año anterior. Este volumen se sitúa muy cerca de los \$ 119 000 millones recibidos por China desde el exterior, acercando al país asiático a convertirse en un exportador neto de capitales. A finales de 2014 el stock de IED china era de \$ 776 500 millones según MOFCOM³.

Según los datos del observatorio de ESADE China Europe Club (2015), hay 15 300 empresas chinas que han invertido en 184 países. La IED china en el exterior ha generado cerca de 2 millones de puestos de trabajo fuera de china y \$ 37 000 millones en impuestos en los países de destino de la inversión (*Inversión China en Europa 2015-16*). Al mismo tiempo, China ha enviado un total de 5 880 000 empleados cualificados⁴ a trabajar en el extranjero como parte de la estrategia de la expansión y del desarrollo de las empresas.

Cuando se habla de los destinos para las empresas chinas, la UE (Unión Europea) es prioritario.

¹ Napoleón señaló “China es un león dormido, cuando China despierte el mundo temblará”.

² Inversión extranjera directa.

³ Ministerio de Comercio de la República Popular China

⁴ Cifras citada en: Informe del desarrollo de la inversión exterior de China y la cooperación económica (2011-2012)

Según datos oficiales chinos de MOFCOM, en la actualidad existen 2 000 empresas procedentes del país asiático establecidas en la UE, que emplean a 47 000 personas, y que totalizan una inversión acumulada de \$ 40 097 millones. La inversión china en la UE alcanzó un nuevo record histórico en 2014, sumando \$ 20 170 millones, lo que supone un crecimiento del 117% respecto a 2013 (*Inversión China en Europa 2015-16*).

La inversión china también es cada vez más relevante en España y presenta una clara tendencia ascendente. Un gran número de empresas chinas están entrando y operando en España en los últimos años. De acuerdo con los datos oficiales españoles, desde el año 2008 se ha producido un incremento gradual de la IED desde un millón de euros hasta los € 610.3 millones del año 2014. Sobre todo, la serie histórica nos indica que la inversión china en España se ha producido fundamentalmente en los tres últimos años (2012-2014), en los cuales se han producido operaciones por un valor medio anual de € 520 millones (*Inversión China en Europa 2015-16*).

Con la gran evolución tanto del papel de China en el escenario económico mundial como de la gestión en general de las empresas chinas en Europa, cabe reflexionar sobre los siguientes aspectos:

- Las etapas de la reforma económica en China y la internacionalización de las empresas chinas.
- Las relaciones económicas que tienen España y China; la inversión China en España y la situación de las empresas chinas en España.
- Los procesos que han experimentado las empresas chinas al operar en otros países, salir al exterior, tener éxito y convertirse en empresas transnacionales.

1. 1. 1 Reforma económica en China y la internacionalización de las empresas chinas

A finales de los años 70 China estableció la privatización como uno de los objetivos básicos de la reforma económica. En 1978, empezó una nueva etapa en el sistema económico del país,

transformando la economía planificada en una economía de mercado, un modelo de reforma y apertura. Desde entonces, la inversión extranjera directa (IED) ha tenido un papel clave en el desarrollo de China.

En 1979 el Consejo de Estado promulgó 15 medidas de reforma económica, disposiciones específicas que permiten a las empresas realizar inversiones a largo plazo en el exterior. Las empresas locales de comercio exterior pueden establecer oficinas de representación en el extranjero, la experiencia en comercio exterior adquirida con estas oficinas les permitirá ir abriendo filiales. Entre 1979 y 1998 esta política china de apertura al exterior logró un gran desarrollo económico.

A finales de 1999 el gobierno chino presentó una estrategia de desarrollo denominada “Go Global”, revelando así su determinación de que las empresas chinas penetraran en los mercados internacionales.

La entrada de China en la Organización Mundial del Comercio (OMC) en diciembre del 2001, marcó el inicio de una apertura más profunda del mercado chino hacia los inversores extranjeros. En el mismo año, el gobierno chino incluyó *Go Global* en el Décimo Plan Quinquenal⁵, puso las bases institucionales para la internacionalización en las empresas chinas.

En 2006 se suprimió todo tipo de contingentes en la compra de divisas para la inversión china al extranjero (*UNCTAD*⁶, 2007: 27) y se consolidaron las ayudas a las inversiones exteriores.

En 2011 China lanzó el XII Plan Quinquenal (2011-2015), en el que se detalla como una de las seis prioridades, la internacionalización de las empresas chinas y la formación de multinacionales de origen chino. Por lo tanto, no nos debe extrañar el aumento del interés por parte de inversores chinos en activos situados fuera de sus fronteras.

En los últimos 45 años, China ha llevado a cabo reformas con el objetivo de transformar la economía del país. Con el rápido crecimiento de la economía China, las empresas internacionales han entrado en el mercado chino con sus estrategias globales y han cambiado

⁵ Los Planes Quinquenales de China son una serie de iniciativas de desarrollo social y económico.

⁶ Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo.

su concepción tradicional de China. Ha pasado de considerarse la fábrica del mundo a ser un mercado con un gran potencial de consumo. El mercado chino ha mantenido una atracción considerable para los negocios internacionales, el capital extranjero ha invertido en China a gran escala. Las inversiones que las empresas internacionales traen a China, la convierten en una de las economías de mayor crecimiento del mundo y un destino habitual para los expatriados⁷ (Selmer, J., 2005, Seak, N. y Enderwick, P., 2008). En 2014 China recibió más de 128 mil millones de dólares, siendo el primer receptor mundial de inversión extranjera (véase el Gráfico 1).

Gráfico 1: Entradas de IED: 15 principales economías receptoras, 2014



Fuente: Elaboración propia a partir de las cifras de UNCTAD⁸

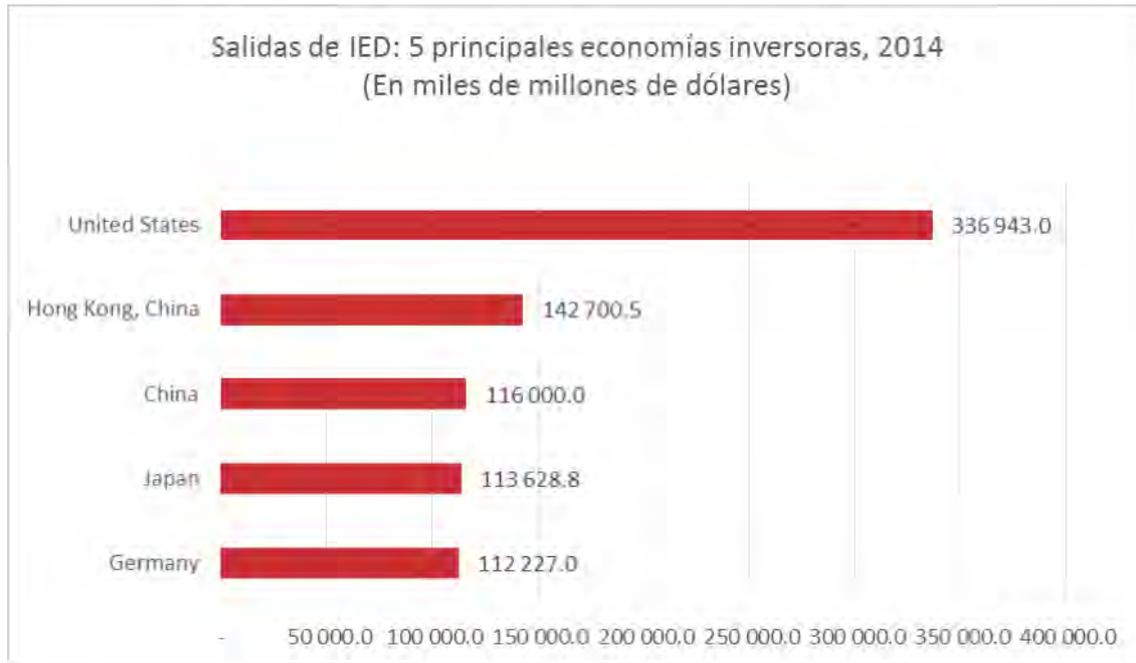
China se ha beneficiado de manera muy significativa de ser uno de los grandes receptores del mundo de Inversión Extranjera Directa (IED). Sin embargo, desde hace más de una década China también empezó a invertir fuera del país, por lo que se ha convertido en uno de los principales inversores del mundo.

En 2014 China se sitúa como tercera economía inversora con 116 mil millones de dólares (véase el Gráfico 2), únicamente superada por Estados Unidos y Hong Kong (China)⁹.

⁷ La palabra “expatriado” en el texto engloba al tanto femenino como al masculino. También se utiliza “personal expatriado”.

⁸ <http://unctad.org/en/Pages/DIAE/World%20Investment%20Report/Annex-Tables.aspx>

⁹ <http://unctad.org/en/Pages/DIAE/World%20Investment%20Report/Annex-Tables.aspx>

Gráfico 2: Salidas de IED: 5 principales economías inversoras, 2014

Fuente: Elaboración propia a partir de las cifras de UNCTAD¹⁰

Actualmente la expansión internacional de la economía china es uno de los temas estrellas en los diferentes círculos económicos y políticos internacionales (*Zhang, M. M. y Fan, D., 2014*).

China ha impulsado el sector privado como motor de la economía. Un gran número de empresas chinas, tanto públicas como privadas, han realizado operaciones más allá de sus fronteras. Algunas de ellas han entrado en el accionariado de empresas extranjeras, otras han firmado acuerdos estratégicos de colaboración, mientras que otras se han expandido mediante fusiones y adquisiciones o nuevas inversiones. Como resultado: más corporaciones transnacionales chinas comienzan a destacar y a adoptar un gran papel en la internacionalización de la economía mundial.

En los últimos 10 años, los flujos de IED hacia el exterior de China han tenido un gran crecimiento tal como se muestra el gráfico 3. La suma de los flujos de IED hacia el exterior de china de los últimos 10 años (2005-2014) ha sido de más de 620 mil millones de dólares¹¹ y ha enviado un total de 5.880.000 de personas¹² a trabajar fuera. Las empresas chinas han establecido filiales

¹⁰ <http://unctad.org/en/Pages/DIAE/World%20Investment%20Report/Annex-Tables.aspx>, fecha de consulta 01/11/2015

¹¹ Suma de los flujos de IED hacia el exterior de 2005-2014, datos de UNCTAD

¹² Informe del desarrollo de la inversión exterior de China y la cooperación económica (2011-2012)

en más de 184 países y regiones.

Gráfico 3: Los flujos de IED hacia el exterior de China (1990-2014)



Fuente: Elaboración propia a partir de las cifras de UNCTAD¹³

1. 1. 2 Relaciones económicas entre España - China

España y China gozan actualmente de unas fluidas relaciones políticas e institucionales bilaterales. Por un lado, las autoridades españolas son conscientes de la enorme oportunidad que la economía china supone para España en diferentes áreas, como las relaciones comerciales y de inversión, las compras de deuda pública española o el turismo. Por otro lado, las autoridades chinas ven en España a un fuerte aliado en Europa, que ha pedido ante las instituciones europeas el reconocimiento de China como economía de mercado, y que supone un mercado interno potencial de gran interés para sus empresas.

En los últimos encuentros institucionales bilaterales, los presidentes español y chino han firmado catorce acuerdos bilaterales, la mayoría de ellos entre empresas de ambos países, y que suponen un valor de 3.150 millones de euros¹⁴ (unos US\$4 000 millones de dólares). Entre ellos figuran un acuerdo de colaboración entre Telefónica y Huawei, que ya tienen un laboratorio

¹³ <http://unctad.org/en/Pages/DIAE/World%20Investment%20Report/Annex-Tables.aspx>

¹⁴ Ver: <http://www.elmundo.es/baleares/2015/05/27/5565bf53e2704ea1738b457a.html>

conjunto en España; o entre el Banco Santander y el Bank of Beijing con acuerdos desde el 2014; proyectos de generación de electricidad en China desarrollados por la empresa andaluza Abengoa; la venta de aerogeneradores de la filial china de Gamesa a la compañía local Hebei; el suministro para el control de fugas radiactivas por parte de la firma española Enusa al Instituto de Investigación de Energía Nuclear de Suzhou, o la venta al país asiático de simuladores del Airbus 320.

El primer ministro chino, Li Keqiang ha calificado a España de "un país de peso" en Europa con el que China está dispuesta a aprovechar las crecientes relaciones para aumentar sus lazos con la Unión Europea (*Inversión China en Europa 2015-16*).

De este modo, China se ha convertido en el principal socio comercial de España. Aunque China ha desempeñado hasta ahora un papel menor como inversor en España y la presencia de empresas procedentes del país asiático es baja si es comparada con los países europeos y Estados Unidos; en los últimos años este fenómeno está cambiando a gran velocidad.

En el pasado año, la IED China a España ha llegado a € 610.3 millones. China se convirtió en el 7º mayor inversor, por delante de economías con una notable tradición inversora en España como Alemania o Japón. Además, cabe destacar que frente a las oscilaciones en la IED recibidas por España en los últimos años, la IED china presenta una trayectoria constante, habiéndose convertido en una de las fuentes de inversión directa más relevantes actualmente para España. En términos acumulados, desde que comienza la serie histórica del Registro de Inversiones en 1993, la IED acumulada de China en España suma € 1 670 millones (*Inversión China en Europa 2015-16*).

1. 1. 3 Las empresas transnacionales chinas en España

Según datos recogidos por el Observatorio ESADE China-Europe, actualmente desempeñan actividad empresarial en España un total de 75 empresas chinas (empresas con casa matriz en

China Continental o en Hong Kong), véase la Tabla 1¹⁵. Estas firmas operan en un gran número de sectores económicos y el perfil de sus inversiones es muy heterogéneo. Las firmas chinas han llevado a cabo en España apertura de oficinas en banca minorista, ampliaciones de puertos marítimos, compra de inmuebles, patrocinios de equipos de fútbol, adquisiciones de empresas manufactureras para ampliar su capacidad productiva, inversiones en empresas agroalimentarias o creación de *joint ventures*¹⁶ para colaboración estratégica entre empresas tecnológicas, entre otros. Cabe destacar que las principales grandes empresas chinas, con excepción de las grandes empresas estatales especializadas en extracción de recursos naturales y construcción, están presentes en España, como es el caso de China Construction Bank, Huawei, Lenovo, ZTE, Haier, Air China, COSCO, China Shipping, KeewayMotors o Minmetals entre otras (*Inversión China en Europa 2015-16*).

El número de empresas chinas establecidas en España va aumentando a ritmo constante. El observatorio de ESADE, en los últimos dos años, ha constatado por una parte la llegada de nuevas empresas como China Construction Bank, el grupo Wanda, el grupo Fosun y Bright Food, entre otros, y por otra el crecimiento de empresas ya establecidas como por ejemplo, Air China, Haier, Lenovo, COSCO, Huawei y ZTE.

¹⁵ Datos del Observatorio de ESADE China Europe Club hasta el 30 de Septiembre 2015.

¹⁶ Joint venture es una empresa conjunta, un tipo de acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre dos o más personas (normalmente personas jurídicas o comerciantes).

Tabla 1: Empresas chinas en España

Empresa	Sector
Agencia de Noticias Xinhua	COMUNICACIÓN
Air China Limited Sucursal en España	TRANSPORTE AÉREO
Air Sea Worldwide Spain S.L	TRANSPORTE Y LOGÍSTICA
ANSTEEL SPAIN S.L.	ACERO Y MATERIALES
ANTAI TRADING S.L.	TURISMO - HOTELERO
Aranda Coated Solutions	METALES Y METALURGIA
Candy Novelty Works (Au'some CANDIES EUROPE S.L. (HK))	ALIMENTACIÓN
BAOSTEEL ESPAÑA S.L.	ACERO Y MATERIALES
Bluestar Siliconas España	QUÍMICO
Bright Food (Group) CO., (Miquel Alimentació 100%)	ALIMENTACIÓN
BYD ESPAÑA	VEHÍCULOS ELÉCTRICOS
CATHAY PACIFIC AIRWAYS (HK)	TRANSPORTE AÉREO
CCS China Classification Society	SERVICIOS
Changyu Pioneer (participación en Bodegas Marqués del Atrio)	ALIMENTACIÓN
China Certification Inspection Group Co Ltd Sucursal en España	SERVICIOS
China Construction Bank (Europe) S.A. Spanish Branch	BANCA
CHINA NATIONAL FISHERIES COMPANY	ALIMENTACIÓN
China Shipping Spain Agency S.L.	TRANSPORTE Y LOGÍSTICA
CHINT ENERGY S.L.U.	MATERIAL ELÉCTRICO
Chongqing Kangde Industrial (Group) Co., Ltd.(Hotel Barceló Santiago - Canarias)	TURISMO - HOTELERO
Citic HIC Gandara Censa S.A.U.	MATERIALES VARIOS
CK Hutchison Holdings Limited	PUERTOS Y LOGÍSTICA
CNCC CHINA NATIONAL CHEMICAL CORPORATION	QUÍMICO
COSCO IBERIA S.A.	TRANSPORTE Y LOGÍSTICA
CROWN RELOCATIONS (HK)	TRANSPORTE Y LOGÍSTICA
CZICC China Zhenjiang International Economic	CONSTRUCCIÓN
DALIAN WANDA GROUP (Wanda Madrid Development S.L.U)	INMOBILIARIO Y TURISMO
Daxiong Spain S.L.U.	PRODUCTOS METALICOS
Hebei Iron and Steel Group (DUFERCO ESPANA SL.)	METALURGICO
ELAI CULTURAL SL.	TURISMO
ELKEM IBERIA SL (Grupo China National Bluestar)	ENERGIA RENOVABLE
ESPRIT HOLDINGS LTD	MODA
Fosun Group (Osborne)	ALIMENTACIÓN
GIGABYTE TECHNOLOGY ESPANA SL	TELECOMUNICACIONES
GOLDBRIDGE BRUDER S.A.	ACCESORIOS AUTOMOCIÓN
GRAN VIEW CONTAINER TRADING	TRANSPORTE Y LOGÍSTICA
GREE SPAIN CORPORATION S.L.	AIRE ACONDICIONADO
Haier Europe Trading S.R.L. Sucursal en España	ELECTRODOMÉSTICOS
HISENSE Electronic Iberia S.L	ELECTRODOMÉSTICOS
HISOFT	TELECOMUNICACIONES
HNA Group (29,5% de NH Hotel)	TURISMO - HOTELERO
Huawei Technologies España, S.L.	TELECOMUNICACIONES
Huayi Compressor Barcelona S.L.	COMPONENTES
Industrial and Commercial Bank of China (Europa) S.A. Sucursal en España	BANCA
Jiangsu GPRO Group Co., Ltd. (Hotel Valparaíso Palace & Spa)	TURISMO - HOTELERO
Jiangsu Sunrain Solar Energy Co., Ltd.	ENERGÍA RENOVABLE
JINKO SOLAR	ENERGÍA RENOVABLE
KEEWAYMOTOR España, S.L.	VEHÍCULOS
KERRY LOGISTICS	TRANSPORTE Y LOGÍSTICA
KING & WOOD Mallesons SJ Berwin (HK)	SERVICIOS LEGALES
LEE'S FOOD IBERICA SL	ALIMENTACIÓN
LENOVO	TELECOMUNICACIONES
LOUVRE HOTELS ESPANA SL (Grupo Jin Jiang)	TURISMO - HOTELERO
Midea Europa	ELECTRODOMÉSTICOS
MINDRAY Medical España SL	DISPOSITIVOS MEDICOS
Minmetals España S.L.U.	HIERRO Y MATERIALES
MOTIC SPAIN S.L.U.	DISPOSITIVOS MEDICOS
OP-POWER	ENERGÍA RENOVABLE
SANHUA EUROPE	COMPONENTES ELECTRONICOS
SANY European Machinery S.L.	MAQUINARIAS CONSTRUCCIÓN
Shuanghui Group (CAMPOFRÍO)	ALIMENTACIÓN
SINOCHEM ESPAÑA	PETROQUÍMICO
SINOVEL WIND SPAIN S.L.	ENERGÍA RENOVABLE
SIU FASHION S.L. (Neo Concept Group)	MODA
SOLARFUN POWER HOLDINGS LTD	ENERGÍA RENOVABLE
SUNFOR LIGHT S.L.	PRODUCTOS LED
TRINA SOLAR	ENERGÍA RENOVABLE
Tzaneen Internacional (Aeropuerto de Ciudad Real)	INFRASTRUCTURAS-AEROPUERTO
VERDINIA GARDEN SL (JV hispano-china)	ARQUITECTURA E INGENIERIA
Vita Green Europa S.A.	PRODUCTOS FARMACEUTICOS
Wuxi Suntech Power Co., Ltd.	ENERGÍA RENOVABLE
Xtep España	ROPA DEPORTIVA
YINGKE ADARVE LAW FIRM	SERVICIOS
YINGLI GREEN ENERGY SPAIN S.L.U.	ENERGÍA RENOVABLE
ZTE Corporation Sucursal en España	TELECOMUNICACIONES

Fuente: Elaboración propia a partir del Observatorio de ESADE (2015)

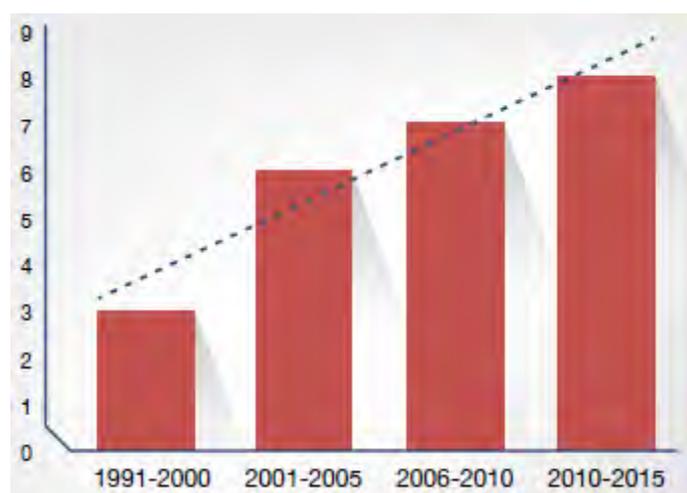
1. 1. 4 Dificultades y retos para las empresas chinas en España

En el capítulo III: Inversión China en España del informe *Inversión China en Europa 2015-16* de ESADE, se ha realizado un estudio donde han participado directivos de 24 empresas chinas establecidas en España de 15 sectores¹⁷ para analizar la situación de las empresas chinas en España, la entrada a España y los principales desafíos a los que se enfrentan.

La entrada de empresas chinas en España

Tal como se muestra en el gráfico 4, la presencia de empresas chinas en España es un fenómeno reciente. Las primeras empresas chinas llegaron a España a finales de los años noventa y, desde entonces, han tenido un crecimiento constante. En los últimos quince años, el crecimiento ha sido alrededor del 20% anual.

Gráfico 4: La entrada de las empresas chinas en España en el tiempo (1990-2015)



Fuente: Informe de Inversión China en Europa 2015-16, pág. 72. ESADE

Principales desafíos a los que se enfrentan las empresas chinas en España

Tal como se muestra en el gráfico 5, los 6 principales desafíos a los que se enfrentan las empresas chinas en España por orden de importancia son: el reconocimiento de marca (3,83), el nivel de competitividad local (3,75), la comprensión del mercado local (3,2), la cultura local

¹⁷ Estudio realizado con un cuestionario con 25 categorías de preguntas. Las respuestas fueron recopiladas en el periodo comprendido entre el 3 de marzo y el 3 de julio de 2015. En la mayoría de los casos la respuesta a la encuesta ha sido realizada por el director general, y, si no por otro directivo/a.

(3,1), la gestión de recursos humanos (3,0) y la negociación (3,0)¹⁸.

Gráfico 5: Principales desafíos que enfrentan las empresas chinas en España



Fuente: Elaboración propia a partir del Informe Inversión China en Europa 2015-16. ESADE

➤ **El reconocimiento de marca y el nivel de competitividad local**

Las empresas valoran con la máxima puntuación el reconocimiento de marca y el nivel de competitividad local, indicando que el desconocimiento de la marca china por parte del consumidor local y la fuerte posición competitiva de los productores locales son importantes barreras de entrada que preocupan a los directivos de las compañías. Sin embargo, se considera que, con el aumento de las empresas chinas fuera del país, la marca China ha despertado el interés de los consumidores del mundo, siendo cada día más reconocida.

Según un informe del mercado, Huawei acapara el 19,6% del mercado de smartphone en España. Entre las marcas que más móviles venden en España en 2016, Huawei ocupa la segunda posición¹⁹.

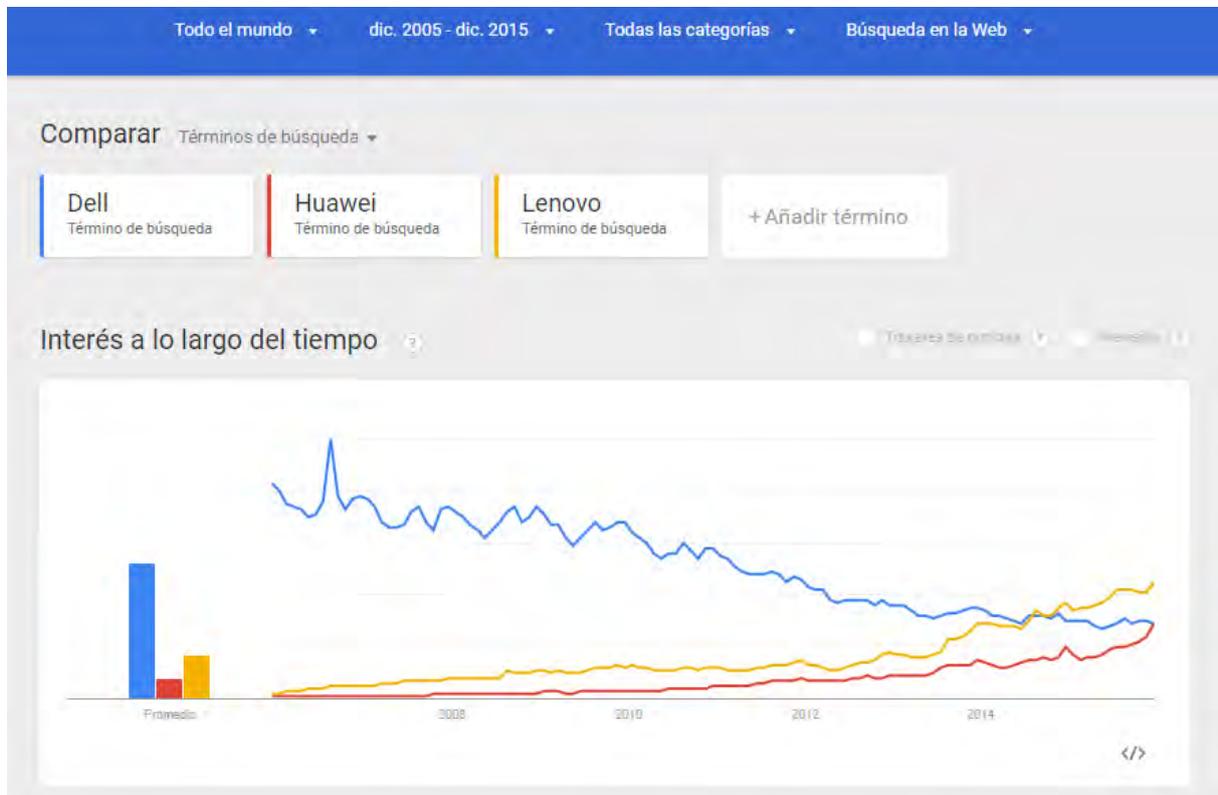
Actualmente hay mucha más gente que utiliza móviles de Huawei, tabletas de Lenovo, electrodomésticos de Haier y viaja con la aerolínea Air China. Las marcas chinas ya no suenan tan solo como *Made in China*, sino que se han convertido en marcas globales de origen chino.

¹⁸ En orden de mayor a menor puntuación (0-5)

¹⁹ <http://www.movilzona.es/2016/05/11/samsung-y-huawei-los-que-mas-moviles-venden-en-espana-en-2016/> (fecha consulta mayo 2016)

En el gráfico 6 se muestran los datos estadísticos de las tendencias de búsqueda en Google Trends²⁰ sobre las averiguaciones de los términos “Dell”, “Lenovo” y “Huawei” en google del año 2005 a 2015 en el ámbito mundial.

Gráfico 6: Tendencia de búsqueda de Dell, Lenovo y Huawei en el ámbito mundial



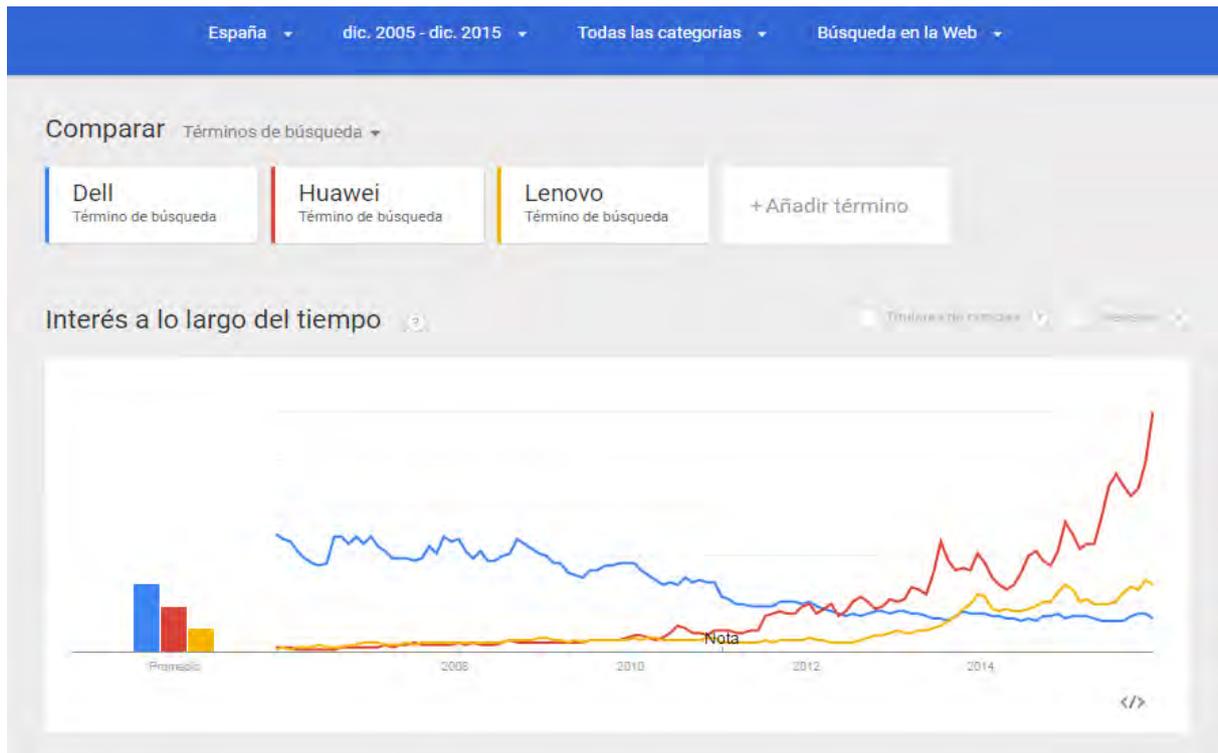
Fuente: Elaboración propia. (Fecha: dic 2005-dic 2015)

Las tres empresas son compañías de alta tecnología, Dell en calidad de ejemplo de marca estadounidense, Huawei y Lenovo como referentes de empresas globales de origen chino.

Se observa que la tendencia de búsqueda, a nivel mundial, de Huawei y Lenovo tiene un crecimiento rápido en los últimos dos años, al contrario de Dell que está disminuyendo.

Tal como se ha comentado en el gráfico 4, el crecimiento de empresas chinas establecidas en España es muy rápido en los últimos años. Por este motivo, se ha estudiado la búsqueda de “Dell”, “Lenovo” y “Huawei” en google a lo largo de los años 2005 a 2015 en el ámbito de España.

²⁰ Tendencias de búsqueda de Google es una herramienta de Google Labs que muestra los términos de búsqueda más populares del pasado reciente. Las gráficas de Google Trends representan con cuánta frecuencia se realiza una búsqueda de un término particular en varias regiones del mundo y en varios idiomas. El eje horizontal de la gráfica representa el tiempo (desde algún momento de 2004), y el eje vertical representa la frecuencia con la que se ha buscado el término globalmente.

Gráfico 7: Tendencia de búsqueda de Dell, Lenovo y Huawei en España

Fuente: Elaboración propia. (Fecha: dic 2005-dic 2015)

Se observa que Huawei y Lenovo como marca china han tenido mucho más crecimiento en España que en el ámbito mundial. El número de búsquedas realizadas superaron a Dell en 2012 y siguen manteniendo una tendencia de crecimiento.

De este gráfico se puede extraer que el reconocimiento de la marca china va aumentando y el nivel de competitividad local es cada día más positivo.

➤ **Comprensión del mercado local, la cultura local y la negociación**

Estos tres aspectos están relacionados con la diferencia cultural, por lo tanto, exigen un estudio de la cultura china y la española, así como una comparación entre las dos culturas y un análisis de las diferencias culturales en la gestión de la filial china en España. Se analiza más adelante en el apartado 2. 1. 4 *Cultura china en contraposición a la cultura española según las dimensiones de Hofstede, G.*

➤ **Gestión de recursos humanos**

Tal como se ha comentado anteriormente, los procesos de internacionalización de las empresas han sido un acontecimiento creciente en las últimas décadas en todos los países. Muchas

empresas han cambiado la forma de hacer negocios y en lugar de tener un único mercado en el país, éstas han expandido sus negocios en otras partes del mundo.

Sin embargo, la internacionalización lleva consigo una amplia variedad de factores y una gestión internacional de los Recursos Humanos (RR.HH.) complicada (Dowling, P.J. y Welch, D., 2004).

A pesar del creciente interés en la gestión internacional de RR.HH., el proceso de internacionalización ha sido más lento que en otras funciones de la organización, como las finanzas, la fabricación y el marketing (Shen, J. y Edwards, V., 2006).

Gestionar con eficiencia a los empleados en diversos continentes y culturas, y en paralelo, la realidad del país de origen y del país de destino es una de las tareas más difíciles a las que las empresas transnacionales se enfrentan. Por un lado, la Gestión de Recursos Humanos es diferente con respecto a cualquier otro tipo de gestión. No existen fórmulas establecidas ni una respuesta que encaje en todos los problemas. Por otro lado, la Gestión de Recursos Humanos de las empresas transnacionales es diferente de aquellas que actúan solamente en ámbitos nacionales.

La presión siempre recae sobre el Departamento de Recursos Humanos, ya que deben:

- Seleccionar y disponer de personal altamente cualificado
- Formar a las personas de la organización que irán a trabajar a otro país en la misma empresa: los expatriados, profesionales capaces de desarrollar proyectos de gran importancia en entornos nuevos y desconocidos.
- Ayudar al personal expatriado en el proceso de adaptación cultural y en la repatriación
- Plantear una política de evaluación del desempeño y de retribución
- Planificar con antelación, para el personal expatriado, una estrategia de expatriación y carrera profesional.

Schuler et al. (2002) afirman que una gestión internacional eficaz de los recursos humanos es crucial para el éxito de muchas empresas.

1. 1. 5 Gestión de los expatriados de las filiales de empresas Chinas en España

Desde hace varias décadas, los investigadores de la gestión internacional de RR.HH han estudiado a los expatriados occidentales de las empresas transnacionales que operan en las economías desarrolladas y en vías de desarrollo. En la *Tabla 2*, se ha realizado un listado de los artículos más citados y más relacionados sobre los expatriados extranjeros en China, extraído de la Web of Science²¹.

Tabla 2: Artículos de “Expatriados extranjeros en China”

Autor y Año	Título
Tung, R. L. (1986)	Corporate Executives and Their Families in China: The Need for Cross-Cultural Understanding in Business
Bjoerkman, I. y Lu, Y. (1997)	Human resource management practices in foreign invested enterprises in China: what has been learned?
Sergeant, A. y Frenkel, S. (1998)	Managing People in China: Perceptions of Expatriate Managers
Abramson, N. y Ai, J. (1999)	Canadian Companies Doing Business in China: Key Success Factors
Selmer, J. y Shiu, L. S. C. (1999)	Coming Home? Adjustment of Hong Kong Chinese Expatriate Business Managers Assigned to the People's Republic of China
Schlevogt, K.-A. (2000)	China II. Investing and Managing in China – How to Dance with the Dragon
Ambler, T. y Witzel, M. (2001)	Doing Business in China
Selmer, J. (2001)	Psychological Barriers to Adjustment and How They Affect Coping Strategies: Western Business Expatriates in China
Selmer, J. (2001)	Adjustment of western European vs. north American expatriate managers in China
Valentine, S. y Godkin, L. (2001)	United States Expatriates in China: The Impact of Cultural and Managerial Differences
Hutchings, K. (2002)	Improving Selection Processes but Providing Marginal Support: A Review of Crosscultural Difficulties for Expatriates in Australian Organizations in China
Hutchings, K. (2003)	Cross-cultural Preparation of Australian Expatriates in Organizations in China: The Need for Greater Attention to Training
Fan, P. y Zigang, Z. (2004)	Cross-cultural Challenges When Doing Business in China
Wang, X. y Kanugo, R. N. (2004)	Nationality, social network and psychological well-being: expatriates in China
Selmer, J. (2005)	Cross-cultural training and expatriate adjustment in China: Western joint venture managers
Seak, N. y Enderwick, P. (2008)	The management of New Zealand expatriates in China
Selmer, J., et al. (2009)	Age and expatriate job performance in Greater China
Leung, K., et al. (2009)	Compensation disparity between locals and expatriates: Moderating the effects of perceived injustice in foreign multinationals in China
Hartmann, E., et al. (2010)	Talent management of western MNCs in China: Balancing global integration and local responsiveness
Leung, K., et al. (2011)	Moderating effects on the compensation gap between locals and expatriates in China: A multi-level analysis
Leung, K., et al. (2014)	Compensation Disparity between Locals and Expatriates in China: A Multilevel Analysis of the Influence of Norms

Fuente: Elaboración propia.

Ya que China es una de las civilizaciones más antiguas del mundo, ostenta una historia muy rica, y la cultura es infinitamente compleja y profunda. La complejidad de la cultura china y las

²¹ Palabra clave de la búsqueda: expatriate China.

diferentes condiciones de vida crean retos en la adaptación transcultural tanto para el personal expatriado extranjero como para los trabajadores chinos que van a trabajar en otros países y sus familiares. Desde una perspectiva occidental, tal como afirma Chen, M.J. (2001) China es visto como el país más extranjero de todos los otros países. Su cultura, sus instituciones y sus personas son completamente desconcertantes, es una cuestión de diferencia absoluta.

Junto con la internacionalización de las empresas transnacionales occidentales, las empresas chinas también están dirigiéndose hacia los mercados internacionales y cada día están desempeñando un papel más importante en la economía mundial.

Sin embargo, en comparación con las empresas transnacionales occidentales o japonesas, la experiencia de los directivos chinos que trabajan en el extranjero (expatriados) es totalmente diferente. Esto es debido a que las empresas chinas se encuentran en una fase más inicial de globalización. La mayoría están en la etapa de exportación de los productos yendo hacia una etapa de establecer oficinas en el extranjero o enviar inversión exterior directa para establecer fábricas fuera. Pocas están en la etapa de convertirse en empresas multinacionales o transnacionales teniendo bases de producción en varios países. En comparación con las empresas multinacionales o transnacionales maduras como Nestle, Apple, Gillette, la internacionalización de las empresas chinas es aún muy incipiente.

Por eso, la mayoría de los expatriados chinos son los que tienen que abrir el camino para las empresas, ya que éstas no les proporcionan la suficiente ayuda para resolver los problemas y enfrentarse a las dificultades con las que se encuentran. Según Katherine Xin -vicedecano de Europe International Business School (CEIBS) y autor de *La globalización de las empresas chinas*, “La diferencia es enorme, los expatriados de las empresas occidentales por lo general han tenido un buen sistema de apoyo, y la mayoría de ellos salen del país para hacerse cargo de un negocio ya existente.”²²

Shen, J. y Darby, R. (2006) han indicado que en la mayoría de las empresas chinas aún no se

²² <http://www.ftchinese.com/story/001039521?page=1>

Lleva a cabo la gestión internacional de recursos humanos, ni los programas de formación y desarrollo específicos para los expatriados. Liu, H. y Li, K. (2002) afirman que a pesar de la creciente internacionalización de las empresas chinas y el gran número de expatriados chinos, todavía muy pocas empresas saben acerca de la gestión de actividades internacionales y en general de las políticas y prácticas de recursos humanos internacionales (IHRM). El estudio de las empresas chinas que operan fuera de China y el estudio de su gestión no ha hecho más que empezar (Shen, J., 2004; Shen, J. y Edwards, V., 2004 y 2006; Zhang, M. M. y Fan, D., 2014). Viendo la falta de datos, estudios y el alto porcentaje de fracaso de los expatriados chinos, es necesario explorar y estudiar en profundidad la gestión de los expatriados de las empresas chinas.

El objetivo de estudio de esta tesis doctoral es, en primer lugar, realizar un estudio empírico basándose en las investigaciones existentes en el campo de la gestión internacional de RR.HH. En segundo lugar, hacer un análisis profundo acerca del contexto de las empresas transnacionales chinas, haciendo hincapié en el caso de los expatriados chinos en España, con el fin de plantear una gestión eficaz de los expatriados y así mejorar la competitividad de las empresas transnacionales de origen chino.

1. 2 Motivación

Varios han sido los motivos que me han impulsado a la realización de esta tesis.

En primer lugar, por interés propio:

- Estudios previos: licenciatura en Filología Hispánica, Máster en Gestión de Recursos Humanos e Investigadora Visitante de Educación y Desarrollo Humano en EE.UU. Me interesa el ámbito de la gestión de los recursos humanos para el personal expatriado, especialmente, el caso de la gestión de las filiales de empresas chinas en España.

-
- Experiencia personal: llevo 9 años residiendo en España. Por lo tanto, también he sido una expatriada china, he podido conocer de primera mano las dificultades tanto culturales como laborales de los chinos que se encuentran en España.
 - Experiencia profesional: trabajo en ESADE China Europe Club de ESADE Business School. Este club, enmarcado bajo el paraguas de ESADEgeo (el centro para la geopolítica y la economía global) del Sr. Javier Solana, despertó rápidamente el interés de las principales multinacionales chinas que habían escogido España para su desarrollo internacional. Tiene un objetivo muy claro: facilitar la colaboración entre las empresas chinas y las multinacionales europeas con posiciones relevantes en la economía española; ayudar a transmitir conocimiento e intercambiar las experiencias entre empresas europeas que están interesadas en China y entre empresas chinas implantadas en España. La mayoría de las empresas chinas en España son socios del club.
 - Cada año se organiza un Foro Anual: es un acto académico que es un referente internacional en el mundo corporativo. El Foro es la base para el desarrollo de las relaciones empresariales entre las empresas chinas establecidas en Europa y las empresas occidentales con intereses en China. Asimismo, será el punto de partida de una serie de reflexiones y diálogos sobre temas empresariales en la coyuntura mundial. Durante todo el año, promovemos también otros encuentros y acercamientos entre las empresas chinas y las multinacionales europeas.
 - También se publica un informe anual de la inversión china en Europa con el apoyo de los socios KPMG, Cuatrecasas, Gonçalves Pereira, ACCIO-Catalonia Trade and Investment y el Ajuntament de Barcelona. Informe preparado por varios investigadores expertos en internacionalización empresarial, con el objetivo de seguir profundizando en las relaciones de inversión de China con la UE y sus derivadas económicas y empresariales. Es el único informe publicado en Europa de manera anual sobre inversiones chinas en la UE. Como investigadora del equipo ESADE China- Europa, participé en la investigación

del Informe de la Inversión China en Europa 2015-16. Se ha explorado la inversión china en Europa y los principales sectores de la inversión china en Europa y España. Me gustaría profundizar esta investigación en el campo de la gestión de RR.HH para explorar la administración del personal expatriado chino en España, debido a que mi trabajo cotidiano me permite disponer de mucho contacto con los expatriados chinos en España y conocer muchos casos reales. La mayoría de ellos se han enfrentado a dificultades y preocupaciones al llegar a España, durante su asignación y antes de volver a China. Es decir, tanto en el proceso de adaptación como en el proceso de la repatriación. Al mismo tiempo, las empresas chinas también tienen dudas en el proceso de selección, formación, remuneración, evaluación del personal expatriado y estrategia de repatriación.

En segundo lugar, por la falta y la necesidad de un estudio de estas características:

- Con la internacionalización de las empresas, China ha entrado en un nuevo periodo en el proceso de apertura, y cada día está participando de forma más activa en la globalización económica. La economía emergente china ha despertado mucho interés a nivel mundial, tanto para los académicos como para las empresas. Las relaciones económicas y empresariales entre España y China son cada día más estrechas. Aunque han surgido algunos estudios centrados en la gestión del personal expatriado con origen en distintos países en China, se ha estudiado muy poco la situación del personal expatriado de las empresas chinas en otros países. Además, no existen estudios acerca de la gestión de los expatriados de las empresas chinas en España.

1. 3 Objetivos de la investigación

Una gestión eficaz del personal expatriado puede proporcionar una ventaja competitiva en el proceso de internacionalización de una empresa y es vital para el éxito de una organización. Para conseguir una aplicación exitosa de las estrategias globales, las empresas multinacionales

han de aplicar adecuadamente las prácticas de los recursos humanos centrándose en la parte de objetivos estratégicos organizacionales, y sobre todo, realizar una correcta asignación de los talentos en las misiones internacionales (Caligiuri, P., et al., 2010).

El objetivo central de la presente investigación es analizar los procedimientos de la gestión de Recursos Humanos de las empresas transnacionales en relación al personal expatriado, así como construir un marco teórico para su gestión.

Además, se desprenden de la investigación los siguientes objetivos específicos:

- 1) Analizar los procesos de gestión del personal expatriado en las empresas transnacionales, tales como la forma y el proceso de selección y formación transcultural, gestión de la remuneración, evaluación del desempeño y estrategia de repatriación.

Desde el punto de vista de la organización, en la gestión del personal expatriado de las filiales de las empresas chinas en España, existen muchas diferencias en comparación con la gestión de las empresas chinas con operaciones en un solo país.

Desde el punto de vista del personal expatriado, se encuentran diferencias entre trabajar en su país de origen y trabajar en un entorno desconocido fuera del país, así como el choque cultural de los dos países.

- 2) Estudiar la adaptabilidad cultural del personal expatriado: adaptación a la llegada al país de acogida y readaptación a la repatriación (perspectiva del personal expatriado).
- 3) Realizar un estudio empírico analizando los procesos de la expatriación en el caso de las empresas chinas en España, con el fin de verificar las hipótesis planteadas.
- 4) Construir un modelo de gestión del personal expatriado o estrategia de expatriación, tanto para los departamentos de Recursos Humanos (RR.HH) como para el personal que trabaja fuera del país. Explicar el proceso de expatriación incluyendo los factores mencionados en el objetivo 1 y 2: selección, adaptación transcultural, formación transcultural, gestión de la remuneración, evaluación del desempeño, adaptación de repatriación y estrategia de repatriación.

En conclusión, se pretende estudiar los aspectos claves, tanto desde la perspectiva de la empresa como desde la del personal expatriado, que una organización debe tener en cuenta con el fin de intentar establecer una gestión de expatriación eficiente, reduciendo los costes, obteniendo beneficios y éxitos empresariales.

1. 4 Estructura de la tesis

El objeto de investigación de este trabajo son los expatriados chinos de las empresas globales con origen chino en España. Se trata de analizar la gestión de los recursos humanos de los expatriados desde el punto de vista de la organización y, también, del personal expatriado, llevando a cabo una investigación amplia y exploratoria.

Este estudio no es una guía para dirigir al expatriado hacia cómo realizar su trabajo diario, ni tampoco un manual para los procedimientos administrativos de la gestión de los expatriados, sino un programa o práctica organizacional para el desarrollo y la administración de los expatriados con altas competencias y cualificaciones. Estos programas o prácticas están relacionadas con todos los aspectos del sistema de la gestión de recursos humanos internacionales. La introducción (*Capítulo 1*), la revisión de la literatura (*Capítulo 2*, estado del arte) y la definición de las hipótesis (*Capítulo 3*) constituyen la primera parte de la tesis. La introducción incluye la motivación, el objetivo, la estructura, las hipótesis y la metodología. El estado del arte incluye los conceptos básicos de la gestión de los expatriados, tales como selección, formación, adaptación cultural del personal expatriado, gestión de la remuneración, evaluación del desempeño, adaptación para la repatriación, y estrategia de la repatriación. El estudio se ha enfocado en el caso de la gestión de los expatriados de las filiales de empresas chinas en España. Por último, en el *Capítulo 3* se definen las hipótesis de la tesis.

La segunda parte es el estudio de campo, y consiste en los siguientes capítulos: Metodología de la investigación: cualitativa y cuantitativa (*Capítulo 4*), Explotación estadística- Resultados y

análisis (*Capítulo 5*), Conclusiones (Contraste de hipótesis, conclusiones estadísticas y teóricas y futuras líneas de investigación, *Capítulo 6*) y la última parte está constituida por la Bibliografía y los Anexos (*Capítulo 7 y 8*).

1. 5 Hipótesis de trabajo²³

H1:

Cuanta más influencia de la cultura española existe en la empresa filial china, más influenciado estará el personal expatriado.

H2:

Cuanta mayor influencia existe de la cultura española al personal expatriado, mejor adaptación a la misma y menor dificultad en el choque cultural en el proceso de expatriación.

H3:

Cuanta mayor predisposición tenga el personal expatriado chino para aceptar una asignación internacional, mejor se adaptará a la cultura española en el proceso de expatriación.

H4:

En el proceso de expatriación, existen diferencias según el personal expatriado, sea mujer u hombre.

- Diferencias al relacionarse en España.
- Diferencias en el grado de dificultades debido al choque cultural
- No existe casi diferencia significativa en el estado interno, psicológico y emocional con la nueva posición laboral que ejercen en España.

H5:

En el proceso de selección del personal expatriado, uno de los criterios evaluados es la confianza entre el seleccionado y el personal directivo/a. Por tanto, existen diferencias en el grado de

²³ Véase la explicación de la definición de las hipótesis en el apartado 3. Definición del Problema- Hipótesis.

confianza según el cargo que el seleccionado desarrollará en la filial.

H6:

Cuanto más satisfecho está el personal expatriado con la formación recibida por la empresa, menor dificultad encontrará en el proceso de expatriación.

1. 6 Metodología

Este apartado se ha desarrollado en dos fases y utilizando metodología mixta²⁴:

- Metodología cualitativa: la primera ha consistido en analizar el marco teórico de referencias, la revisión de la bibliografía sobre el tema para poder llegar a la construcción de un modelo teórico de la gestión de expatriación.
- Metodología cuantitativa: la segunda fase se ha desarrollado con un estudio de campo, para contrastar el marco de referencia, verificar las hipótesis de trabajo y validar las conclusiones obtenidas. El sistema estadístico que se ha utilizado es SPSS (versión 19) con los siguientes métodos estadísticos: Coeficiente de Spearman, Test exacto de Fisher, Wilcoxon T test y Prueba H de Kruskal-Wallis.

²⁴ Véase la metodología del estudio más detallada en el apartado 4.1. Metodología.

2. Estado del Arte

2. 1 Gestión con orientación cultural

Los éxitos tecnológicos y el aumento de los negocios en la era de la globalización, provocan la necesidad de gestionar internacionalmente los recursos humanos. De este modo, un número mayor de empleados son enviados a trabajar en el extranjero y hay una mayor necesidad de comunicación entre las personas.

Los recursos humanos, al igual que todos los demás recursos de la empresa, se están gestionando a escala mundial. Personas de orígenes diversos y dimensiones culturales diferentes trabajan y se comunican constantemente entre sí. Aquellas empresas con mayor eficacia, que compiten por el talento y desarrollan el potencial de los empleados, están ganando claramente una ventaja competitiva (Caligiuri, P., et al., 2010). Esta tesis se ha centrado en la gestión orientada a la cultura de las empresas en la era de la globalización y el contexto intercultural, enfocándose principalmente en la gestión de los expatriados.

2. 1. 1 Definición de cultura

“We are not aware of our own culture
unless we come in contact with another one”²⁵

---- Triandis, H.C. (1994)

No existe una única definición que englobe el concepto completo de cultura, en la revisión del concepto de cultura empresarial se ha visto que numerosos autores lo han estudiado. La palabra cultura procede del radical latino *cult* (cultivo, culto), término agrario que significa cultivar, cuidar. Por lo tanto, según la acepción, una persona de gran cultura es el equivalente a una persona

²⁵ No somos conscientes de la propia cultura, hasta que estamos en contacto con otra.

muy cultivada.

En este apartado se ha intentado reseñar a los autores más relevantes relacionados con el tema de la investigación.

Tylor (1871, citado por McCort, D.J. y Malhotra, N.K., 1993) nos aporta una de las primeras definiciones contemporáneas, la cultura es un todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, la costumbre, y cualquier otra capacidad y hábito adquirido por el hombre en cuanto que es miembro de la sociedad.

Herskovits, M.J. (1955) opina que la cultura es el conjunto creado por todos los seres humanos, e incluye la cultura objetiva y la cultura subjetiva. La cultura objetiva se refiere al producto *hardware* que se puede ver y tocar, como por ejemplo los aspectos tangibles, y la cultura subjetiva es producto del *software* que no se puede tocar, como las creencias, los valores y las normas. En este aspecto, la cultura es un sistema de valor compartido.

Según Buzzell, R. (1968), la cultura es un cajón de sastre lleno de numerosas diferencias en la estructura del mercado y el comportamiento, que no se pueden explicar con factores tangibles.

En el libro "Anthropology: Made Simple", Lewis, J. (1969) afirma que cada cultura tiene tres aspectos fundamentales: el tecnológico, el sociológico y el ideológico.

- El tecnológico, está relacionado con herramientas, materiales, técnicas y máquinas.
- El sociológico, comprende las relaciones con las personas.
- El ideológico, incluye creencias, rituales, arte, ética, prácticas religiosas y mitos.

Este concepto de cultura está íntimamente relacionado con las disciplinas empresariales de recursos humanos, producción y marketing.

El paradigma de Hofstede es el marco cultural más ampliamente utilizado en la psicología, la sociología, el marketing o los estudios de *management* (Steenkamp, J., 2001). Hofstede, G. (1980, 1991²⁶) indica que la cultura siempre es un fenómeno colectivo porque es compartida con personas que viven o vivieron dentro del mismo entorno social. El aspecto antropológico describe

²⁶ 1986 es la fecha de la primera edición. En la presente tesis se ha usado la definición de 1991

la cultura como el programa colectivo de la mente que distingue los miembros de una categoría de personas de otra categoría. Este autor utiliza el concepto de programas mentales como metáfora de la cultura. En otras palabras, la cultura se refiere a los valores conocidos por un determinado grupo étnico de la misma condición social. La cultura nacional es importante en el lugar de trabajo debido a las creencias comunes, las ideas y las actitudes que se desarrollan en los grupos. Cuando una persona con una cultura étnica fuerte entra en un lugar de trabajo, sus experiencias pasadas influyen en su percepción del entorno (Hofstede, 1991).

Schein en 1986, 2010²⁷ planteó su definición de cultura en *Organizational Culture and Leadership*. Para Schein el estudio de la cultura requiere una perspectiva evolutiva (Schein, E.H., 2010) y la define como “un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas” (Schein, 2010:18).

Adler, N.J. (1991) afirma que la cultura incluye valores, actitudes y comportamientos. La cultura es algo compartido por todos los miembros de un grupo, se pasa de generación en generación y conforma el comportamiento y la percepción del mundo. Los valores culturales son creencias y normas que definen lo que está bien y lo que está mal. Son expuestos en las reglas morales, leyes, costumbres y prácticas de una sociedad. La norma para una sociedad es el modelo de valores, actitudes y comportamientos más comunes y aceptables.

Mead, R. (1998) menciona la cultura también como el conjunto de valores compartidos, expectativas y normas que se encuentran dentro de los países, las regiones, grupos sociales, empresas e incluso departamentos y grupos de trabajo dentro de una empresa.

Moran, R.T. y Stripp, W.G. (1991) definen la cultura como “una herramienta de resolución de problemas en grupo que permite a las personas sobrevivir en un entorno particular”, citado por

²⁷ *Organizational Culture and Leadership* tuvo 4 ediciones: 1986, 1992, 2004 y 2010. En este trabajo se toma la del último año.

Stripp, W.G., et al. (2012).

McCort, D.J. y Malhotra, N.K. (1993) afirman que la cultura constituye una amplia influencia en muchas dimensiones de la conducta humana, esto hace que la cultura sea difícil de definir.

Verluyten, S.P. (2006) afirma que la cultura en el ámbito de la comunicación intercultural se interpreta como los valores y prácticas que son obtenidos y compartidos por personas dentro de un mismo grupo, y que por lo tanto no pueden ser propiedad de los individuos. La palabra cultura proviene de dos significantes, el primer significado es la "civilización", que implica la artesanía, la educación y los modales. Mientras que el segundo significado se refiere a la forma de pensar, sentir y actuar de acuerdo con los valores y normas dominantes en la sociedad. Para dejar más clara la definición, la cultura se divide en dos tipos: el primero es la cultura genérica que es una cultura compartida por todos los seres humanos que viven en este planeta. La segunda es la cultura local, que se refiere a los símbolos y esquemas compartidos por un grupo social particular (Kawar, T. I., 2012).

En resumen, la cultura es el conjunto de las riquezas materiales y espirituales creadas por la persona que engloba las siguientes características:

- 1) Es el conjunto de valores, hábitos y costumbres que caracterizan a un grupo social.
- 2) Una parte de la cultura es objetiva y tangible mientras que otra parte es subjetiva e intangible.

La cultura objetiva y tangible, y la cultura subjetiva e intangible tienen impacto en la vida de los miembros del grupo en todos sus aspectos y al mismo tiempo.

- 3) Es la causa básica de la actitud personal y el comportamiento de la persona.
- 4) Se hereda de generación en generación. Evoluciona con el tiempo, sin embargo, cambia lentamente.

2. 1. 2 Niveles culturales

La mayor parte de la propia cultura se adquiere durante la infancia, antes de la pubertad. Los seres humanos a una edad temprana tienen la capacidad de absorber las normas culturales de

su entorno cultural, de los padres, hermanos, compañeros de juegos, etc. Por lo tanto, la cultura ayuda a las personas a convivir dentro de una sociedad específica. Es decir que existe una gran diversidad cultural, al igual que sociedades humanas. Para hacer referencia a esta multiplicidad se puede hablar de niveles culturales que van descendiendo de lo más general a lo particular o viceversa.

Según Schein, E.H. (2010), existen tres niveles de la cultura, estos no son estáticos ni independientes, se interrelacionan y conforman las creencias y presunciones básicas de la cultura organizacional.

➤ **Producciones:**

Es el nivel más visible, aunque a veces difícil de descifrar, dado por el entorno físico y social. Comprende la arquitectura, la disposición inmobiliaria, el lenguaje oral y escrito, la tecnología, etc.

➤ **Valores:**

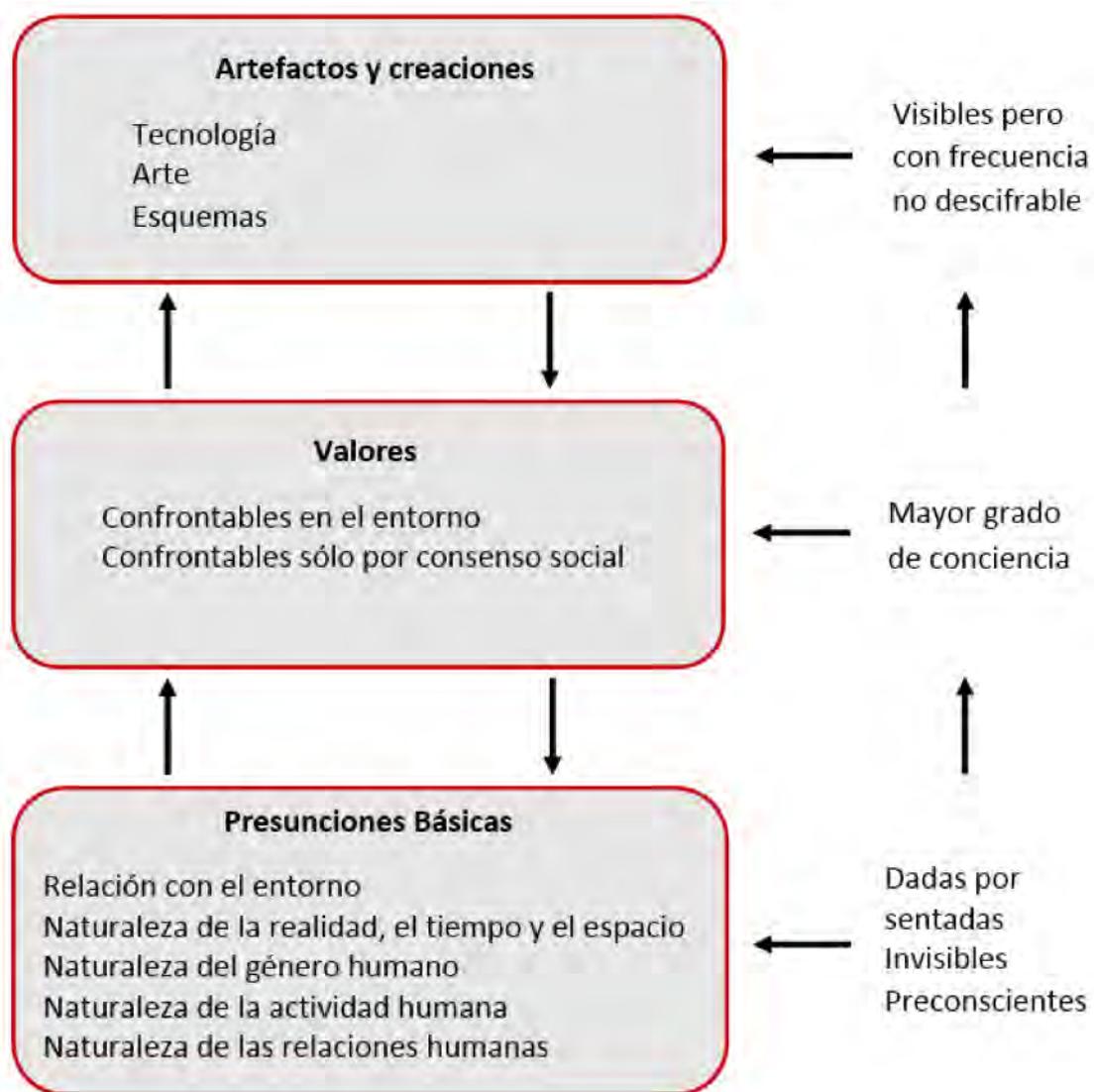
Todo aquello que indica cómo deben realizarse o pensarse las cosas. Con cierto nivel de consistencia, dirige el comportamiento de las personas.

➤ **Presunciones:**

Con el tiempo los valores se van internalizando y pasan a ser inconscientes, convirtiéndose en Presunciones Básicas. Lo que en principio resultó una hipótesis apoyada por un valor llega gradualmente a ser considerado una realidad, siendo reconocidas socialmente y con el tiempo arraigadas por las personas.

Según Schein, E.H. (2010) la cultura organizacional es considerada el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias, permite a los individuos expresar y experimentar sus acontecimientos. Es un conjunto de culturas desarrollado por un grupo. Véase la Figura 1.

Figura 1: Los tres niveles de Cultura de Schein



Fuente: Schein, 2010

Según Kwar, T. I. (2012), hay cuatro niveles:

➤ **Nacional:**

Las culturas nacionales difieren en el nivel de los valores inconscientes que se adquieren durante la infancia y son estables. Los cambios producidos después son prácticas mientras que los valores subyacentes quedan intactos.

➤ **Organizativo:**

Se puede describir como superficial y es hasta cierto punto manejable. La cultura organizacional difiere de una empresa a otra dentro del mismo país. Aquí surge el concepto de cultura organizacional. Schein, E.H. (2010) afirma que las culturas empresariales son creadas por los

líderes y una de las funciones más decisivas del liderazgo es la creación, conducción y, siempre que sea necesario, la destrucción de la cultura. La cultura y el liderazgo, examinados de cerca, son dos caras de la misma moneda, que no pueden ser entendidas por separado. De hecho, existe la posibilidad, poco considerada en la investigación sobre el liderazgo. Lo único realmente importante que hacen los líderes es la creación y conducción de la cultura, y el único talento de los líderes está dado por su habilidad para trabajar con la cultura. Conceptualmente, se podría definir la cultura organizacional, como un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por la organización como eficaces para alcanzar sus objetivos, que cohesionan e identifican, por lo que deben ser enseñados a los nuevos miembros.

➤ **Ocupacional:**

Este tipo de cultura se interpone entre las culturas nacionales y organizacionales. Por ejemplo, entrar en una profesión como la enseñanza requiere de los valores sociales adquiridos junto con las prácticas de la propia organización (la escuela).

➤ **Género:**

Las diferencias de género se reconocen dentro de la misma cultura, existe lo que se podría llamar la cultura de los hombres que se diferencia de la cultura de las mujeres. Técnicamente, los hombres y las mujeres tienen la capacidad de realizar las mismas tareas en el lugar de trabajo, pero existen diferencias cuando se trata de responder a los símbolos utilizados en la sociedad. Las diferencias entre hombres y mujeres dependen en gran medida de la cultura nacional del país, tal como lo que dice Hofstede, G. (1911) en el siguiente apartado, las dimensiones de la cultura (Masculinidad y Feminidad).

2. 1. 3 Dimensiones culturales

Algunos autores han destacado una serie de dimensiones presentes en todas las culturas.

El estudio más conocido internacionalmente sobre las dimensiones culturales es el de Hofstede, G. (1991). Hizo una investigación de las culturas occidentales y orientales con datos de 160.000

gerentes y trabajadores de IBM (empresa multinacional americana). Encontró que en diferentes países había problemas comunes, pero con diferentes soluciones en cada país. Hasta hoy día se han analizado 93 países y se han simplificado complejos patrones socioculturales de conducta en cinco sencillos indicadores (dimensiones culturales). “El trabajo mostró que hay agrupamientos culturales de ámbito regional y nacional que afectan el comportamiento de las sociedades y organizaciones, y que son muy persistentes en el tiempo.” (Huang, Y., 2015)

Según Hofstede, G. (1986), las diferencias entre los diversos gerentes y trabajadores se basan en cuatro dimensiones primarias²⁸:

➤ **Individualismo y Colectivismo:**

El grado en que las personas se integran en los grupos. En algunas culturas, el individuo se acentúa mientras que en otros se hace más hincapié en el grupo.

➤ **Distancia al Poder:**

Se refiere a que el poder de la organización se distribuye de manera desigual, aunque no mide el nivel de su distribución en una cultura determinada, analiza cómo se sienten las personas respecto a él. En algunos casos los miembros menos poderosos de las organizaciones e instituciones (como la familia) aceptan y esperan que el poder se distribuya de forma desigual.

➤ **Masculinidad y Femenidad:**

Distribución de los papeles emocionales entre los géneros. Esta dimensión mide el nivel de importancia que una cultura da a los valores de estereotipos masculinos, como la asertividad, la ambición, el poder y el materialismo, y a los valores de estereotipos femeninos, como el énfasis en las relaciones humanas. Hofstede, G. (1986) tiende a rechazar los términos "masculino" y "femenino". Estos dos términos deben olvidarse con el fin de valorar otras cuestiones que son más importantes para la organización, como el logro y la asertividad.

➤ **Evasión de la Incertidumbre:**

Hofstede, G. (1986) descubre que en algunas culturas abordan las situaciones desconocidas,

²⁸ Véanse Cultura china vs. Cultura española según las dimensiones de Hofstede en el apartado posterior.

los acontecimientos inesperados y la tensión del cambio como retos, mientras que otras no.

➤ **Orientación a largo plazo y a corto plazo**

La quinta dimensión fue añadida en 1987. Se refiere a la importancia que se da en una cultura a la planificación de la vida a largo plazo en contraste a las preocupaciones inmediatas.

Kluckhohn, F. y Strodtbeck, F. (1973, en Trompenaars, F. y Hampden-Turner, C., 1998) fueron los primeros especialistas culturales que estudiaron los siguientes problemas universales:

- La relación entre el ser humano con el resto de individuos (Orientación relacional).
- El enfoque temporal en la vida humana. La relación del ser humano con el tiempo (Orientación del tiempo).
- El término medio de la actividad humana. Las motivaciones de los individuos a la hora de actuar (Orientación de la actividad).
- La relación entre la naturaleza y el hombre; el tipo de relación que el ser humano establece con la naturaleza. (Orientación naturaleza-hombre).
- El carácter de la naturaleza humana; la evaluación de la naturaleza humana. (Orientación naturaleza-ser humano).
- La relación del ser humano con el espacio (Orientación de espacio). Hall, E.T. (1959, 1976) afirma que las culturas pueden variar entre el contexto, el tiempo y el espacio de comunicación. Aporta el concepto de la separación de culturas entre: culturas de alto contexto (o culturas implícitas) y culturas de bajo contexto (o culturas explícitas).

Trompenaars, F. y Hampden-Turner, C. (1998) incluían un número limitado de países y analizaba diferentes compañías en distintos países. Las dimensiones que detectaron son:

- Universalismo vs. Particularismo: Qué es más importante, las normas o las relaciones personales.
- Individualismo vs. Colectivismo: Funcionamos en un grupo o como seres individuales.
- Neutral vs. Emocional: Mostramos nuestras emociones.
- Específico vs. Inespecífico: Cómo separamos nuestro espacio entre la vida privada y la vida

laboral.

- Logro vs. Adscripción: Tenemos que adquirir por nosotros mismos el estatus o nos es dado.
- Secuencial vs. Sincronizada: Relación entre los seres humanos y el tiempo. Hacemos las cosas de una en una o varias cosas a la vez.
- Control Interno vs. Control Externo: Relación entre los seres humanos y la naturaleza. Controlamos nuestro entorno o estamos controlados por él.

Según Trompenaars, F. y Hampden-Turner, C. (1998), en cada cultura hay que solucionar problemas compartidos. Una cultura se puede distinguir de la otra sabiendo cual es la solución que se escoge para estos problemas.

Peterson, B. (2004) menciona cinco dimensiones culturales a partir de otros investigadores tales como Hofstede, G., Trompenaars, F. y Hampden-Turner, C. utilizando un lenguaje más simple. Las cinco dimensiones son: Igualdad vs. Jerarquía; Directo vs. Indirecto; Individual vs. Grupo; Tarea vs. Relaciones y Riesgo vs. Precaución.

Véase la tabla 3 donde se mencionan los principales autores por orden cronológico.

Tabla 3: Las diferentes medidas de las dimensiones de la Cultura

Fuente	Dimensiones culturales
Kluckhohn y Strodtbeck (1973)	Orientación de naturaleza humana Orientación de hombre-naturaleza Orientación de tiempo Orientación de actividad Orientación relacional Orientación de espacio
Hall (1959, 1976)	Contexto alto / bajo
Hofstede (1980, 1991)	Individualismo y Colectivismo Distancia al Poder Masculinidad y Feminidad Evasión de la Incertidumbre Orientación a largo plazo y a corto plazo
Riddle (1986)	Orientación del logro Orientación del tiempo Orientación de la actividad Orientación de la relación
Gudykunst y Ting-Toomey (1988)	Directo vs. Indirecto Elaborativa vs. Sucinta Personal vs. Contextual Instrumental vs. Afectiva
Schwartz (1992, 1994)	Poder Logro Hedonismo Estimulación Auto-dirección Universalismo Benevolencia Tradicón Conformidad Seguridad
Keillor et al. (1996)	Identidad Nacional: Patrimonio Nacional, homogeneidad cultural, sistema de creencias, etnocentrismo del consumidor
Compenaars y Hampden-Turner (1993)	Universalismo vs. Particularismo Individualismo vs. Colectivismo Neutral vs. Emocional Específico vs. Inespecífico Logro vs. Adscripción Secuencial vs. Sincronizado Control Interno vs. Control Externo
Triandis y Gelfand (1998)	Horizontal/vertical
Steenkamp (2001)	Autonomía Igualitarismo Maestría Evidencia de la incertidumbre
Peterson (2004)	Igualdad vs. Jerarquía Directo vs. Indirecto Individual vs. Grupo Tarea vs. Relaciones Riesgo vs. Precaución

Fuente: Elaboración propia.

2. 1. 4 Cultura china en contraposición a la cultura española según las dimensiones de Hofstede, G.

Según las dimensiones de Hofstede, en la tabla 4 y en la figura 2 se ha realizado una comparación de las puntuaciones obtenidas respecto de la cultura española y de la cultura china

sobre las cinco dimensiones, con el fin de analizar las diferencias que se presentan en cada uno de estos aspectos, ya que pueden ser relevantes para comprender cómo las dos culturas perciben e influyen en el personal expatriado y en el proceso de expatriación. En el análisis, se han incorporado algunos refranes antiguos chinos para profundizar en la explicación de la cultura china.

Tabla 4: Puntuaciones de Cultura Española vs. Cultura China según las Dimensiones de

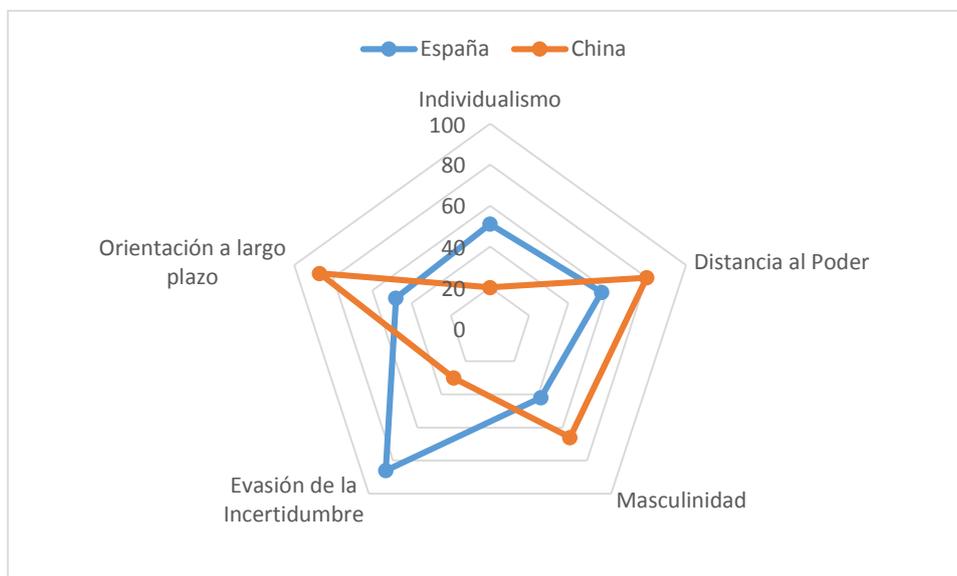
Hofstede²⁹

	España	China
Individualismo	51	20
Distancia al Poder	57	80
Masculinidad	42	66
Evasión de la Incertidumbre	86	30
Orientación a largo plazo	48	87

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Centro Hofstede (2015)³⁰.

Figura 2: Puntuaciones de la Cultura Española vs. La Cultura China según las dimensiones de

Hofstede



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Centro Hofstede (2015)³¹

²⁹ Puntuaciones con escala de 0 a 100.

³⁰ <https://www.geert-hofstede.com/>

³¹ <https://geert-hofstede.com/china.html>

➤ Individualismo

La unión hace la fuerza, cuando la gente se une con un mismo objetivo,

la fuerza es tan fuerte como la gran muralla.

众志成城 (zhòng zhì chéng chéng)

Antiguo refrán chino

España presenta una puntuación de 51 en esta dimensión, parece un nivel intermedio. Sin embargo, su puntuación en comparación con la mayoría de los países europeos es baja, en este sentido, España tiene una cultura colectivista. Aunque en comparación con otros países del mundo es individualista, por ejemplo, con China.

En esta dimensión, China presenta una puntuación de 20, es una sociedad muy colectivista. Por lo tanto, la gente de esta sociedad tiene relaciones intensas entre sí, todo el mundo se hace responsable de toda su familia y de todos los miembros de su grupo. De todas las características de la sociedad colectivista china destacan los siguientes aspectos claves:

- **Responsabilidad familiar**

La armonía es la mayor riqueza de la familia

家和万事兴 (jiā hé wàn shì xīng)

Antiguo refrán chino

Para la sociedad tradicional china la familia es muy importante y es la base de la sociedad (Beja, F. B. y Bustamante, R. C., 1993). Especialmente, los chinos/as de la generación de los ochenta o noventa están recibiendo mucha presión familiar por el amor filial a los padres y por el hecho de ser hijos únicos.

El amor filial es la más importante de todas las virtudes

百善孝为先 (bǎi shàn xiào wéi xiān)

Mientras los padres están vivos, el hijo no debería vivir lejos de ellos

父母在，不远游 (fù mǔ zài, bù yuǎn yóu)

Confucio

- **El amor filial**

El amor filial es un concepto que ha sido transmitido de generación en generación en China durante miles de años. La mayoría de los chinos están de acuerdo en que los niños deben mostrar amor filial a los padres y otras personas mayores de la familia, como los abuelos. Dentro de cada familia china, una de las funciones más importantes de un hijo es la del amor filial a su padre. Se entiende por amor filial, la práctica de mostrar la mayor cantidad de respeto y amor hacia los padres y los antepasados; es una forma de vida en China. La relación padre-hijo es la plataforma en la que todas las demás relaciones familiares se construyen y se sostentan. El papel de los hijos, como tal, implica el establecimiento de un excelente ejemplo de este amor y respeto.

La política de hijo único: fue establecida a finales del año 1978 (no se aplica a minorías) (Perpe, 2013). El modelo de familia china como consecuencia de la política de un solo hijo es de 4-2-1, cuatro abuelos, dos padres y un hijo. Cuando los hijos únicos se casan, al no tener hermanos, se enfrentan a la responsabilidad de cuidar a cuatro ancianos (Beja, F. B., 2007).

Hay tres maneras de ser poco filial a los padres, la peor es no tener descendientes

不孝有三，无后为大 (bú xiào yǒu sān, wú hòu wéi dà)

Mencio

Tener descendientes: Aparte de las presiones familiares que reciben los chinos, el hecho de no casarse o no tener hijos, se considera como perder el amor filial a los padres.

Por la cultura china y todas estas responsabilidades familiares, el personal expatriado chino recibe mucha presión familiar, por lo tanto, muchos factores familiares tienen influencia en la aceptación de la expatriación, en la toma de decisiones y el plan de carrera profesional.

- **Guan Xi (Relaciones)**

Primero la amistad, después el beneficio.

先义后利 (xiān yì hòu lì)

Antiguo refrán chino

China como referente de una sociedad muy colectivista, tiene una cultura de negocio que se

basa fundamentalmente en las relaciones. Por lo tanto, se priorizan las relaciones interpersonales y después el acuerdo comercial. Este aspecto es contrario a la cultura occidental, donde las relaciones interpersonales son secundarias. Mucha de la literatura revisada ha señalado esta diferencia como clave en el negocio entre las sociedades occidentales y chinas (Burns, R., 1998; Schlevogt, K., 2000; Ambler, T. y Witzel, M., 2001). Las relaciones son percibidas como un aspecto clave en el contexto de los negocios, tanto en las relaciones jurídicas como en las relaciones comerciales (Bjorkman, I. y Schaap, A., 1994; Burns, R., 1998). Abramson, N. y Al, J. (1999) concluyen que es importante establecer una red de buenas relaciones y contactos para el éxito futuro de los negocios en China.

- **Salvar la cara**

La persona necesita la cara, así como el árbol necesita la corteza.

人要面, 树要皮 (rén yào liǎn, shù yào pí)

Antiguo refrán chino

En las sociedades colectivistas, las personas procuran hacer algo bueno para sentirse orgullosos de ellos mismos, de sus familias, y de sus grupos sociales (Schutte, H. y Ciarlante, D., 1998). Por lo tanto, evitar un sentimiento de vergüenza (Hofstede, G., 2001) u obtener prestigio no sólo es una cuestión personal, sino también está relacionada con la familia y las redes sociales. En el confucianismo, es el concepto de “salvar la cara” (Redding, S. G., y NG, M., 1982; Fang, T., 2003,) en donde la “cara” significa evitar un sentimiento de vergüenza. Perder la cara es la vergüenza, tanto para él mismo como para su familia y su grupo (Fang, T., 2003)

En China, se evita la humillación directa con el fin de salvar la cara, tanto para uno mismo como para los demás. Por lo tanto, para mantener o gestionar las relaciones con eficacia en China, se debe entender y respetar los sentimientos (Qing) de los demás y dejarles la cara (Mian), término conocido como Qingmian, se refiere a la importancia de comprender y respetar los sentimientos de los otros en la cultura china (Ambler, T. y Witzel, M., 2001).

- **He (Armonía)**

La armonía lo más precioso

以和为贵 (yǐ hé wéi guì)

El dinero nace en un entorno armonioso

和气生财 (hé qì shēng cái)

Antiguo refrán chino

Dentro de la sociedad colectivista confuciana china, hay otro elemento muy poderoso que es el concepto de “He” (armonía). Se refiere al buen funcionamiento de un grupo o una sociedad, incluida su comunidad empresarial. Por lo tanto, en China, la armonía es buena, en cambio, el conflicto es malo (Ambler, T. y Witzel, M., 2001). Al introducir este concepto en el contexto empresarial, es evidente que la armonía es importante en la gestión de las relaciones en China.

- **Ren (tolerancia)**

Otra virtud social importante es Ren (tolerancia), que tiene una base muy profunda en la cultura china (Hwang, K., 1997; Lee, M. L., 1997). En general, la tolerancia significa el control personal de las propias emociones u otros impulsos psicológicos. El objetivo último de la tolerancia es la de mantener relaciones armoniosas en situaciones de estrés, por ejemplo, en una situación de conflicto interpersonal (Fernandez-Ballesteros, R., et al., 1998).

➤ **Distancia al Poder**

España presenta una puntuación de 57 en esta dimensión, por lo que se corresponde con un nivel intermedio, se habla de una sociedad neutral con respecto a la jerarquía.

China, con una puntuación de 80, se ve claramente como una sociedad jerárquica. Los chinos aceptan en mayor medida la jerarquía, para ellos es muy importante el respeto por el rango. Por lo tanto, siempre existe una relación de superior a inferior entre, jefe- empleado, padre- hijo, hermano mayor- hermano menor, anciano-joven, profesor-alumno, etc. Está mal visto si se cuestiona o se critica a un superior.

En las prácticas de la gestión de las filiales de empresas chinas en España, por la diferencia en la distancia al poder, pueden existir conflictos entre empleados locales (españoles) y el personal directivo expatriado chino.

➤ Masculinidad

La puntuación de España es de 42, se considera una sociedad con un nivel intermedio de igualdad de género.

Al tener mucha diferencia en esta dimensión con España, China tiene una puntuación de 66; se puede considerar que la sociedad china es bastante machista y un país menos feminista que España.

(Las mujeres) Antes de casarse, obedecen al padre; después de casarse, obedecen al marido; si se muere el marido, obedecen al hijo.

未嫁从父，既嫁从夫，夫死从子 (wèi jià cóng fù, jì jià cóng fū, fū sǐ cóng zǐ)

Antiguo refrán chino

En este refrán chino, se ve que los hombres (padre, marido e hijo) tienen un nivel jerárquico superior que las mujeres. Antiguamente en una cultura masculina, la mayoría de la gente creía que solo los hombres se debían preocupar por las carreras lucrativas y que las mujeres no debían trabajar muy duro ni estudiar, si no querían.

En una cultura menos masculina, hay más casos de mujeres en carreras tradicionalmente ocupadas por los hombres (por ejemplo, en el caso de las ingenierías). Por lo tanto, las expatriadas chinas en España se enfrentan a menos dificultades por el hecho de trabajar en un país con una cultura más proclive a la igualdad de género si se compara con China.

Es muy interesante conocer el caso de las expatriadas chinas en España, la forma de adaptarse al trabajo y a la vida, y los factores que influyen en su adaptación.

➤ **Evasión de la Incertidumbre**

Los españoles tienen una puntuación de 86, por lo tanto, España tiende a evitar la incertidumbre. Los cambios, las situaciones ambiguas e indefinidas causan estrés y preocupación. Huang, Y. (2015) afirma que en una encuesta reciente el 75% de los jóvenes españoles quieren trabajar en la administración pública como un trabajo de por vida, mientras que en los EE.UU. sólo se da en el 17% de los jóvenes.

China tiene una puntuación de 30, esto revela que China tiene una baja preocupación por la incertidumbre.

Usa la tranquilidad para buscar la solución en una cuestión cambiante.

以静制动 (yǐ jìng zhì dòng)

Antiguo refrán chino

En general los chinos no tienen miedo a la incertidumbre, tampoco hacen nada especial para evitarla, la esperan para buscar una solución más apropiada. Este hecho demuestra que los chinos están dispuestos a adaptarse a los cambios y a las condiciones volátiles.

➤ **Orientación a largo plazo**

La puntuación de España es de 48. A los españoles les gusta vivir el momento, no sienten una gran preocupación por el futuro. De hecho, España es el país que ha dado el significado de “fiesta” al mundo. En España, la gente busca resultados en el momento, Centro Hofstede (2015).

China tiene una puntuación de 87, la gente tiene muchos planes a largo plazo.

Si no te preocupas del futuro lejano, tendrás problemas en el presente cercano.

人无远虑必有近忧 (rén wú yuǎn lǜ, bì yǒu jìn yōu)

Antiguo refrán chino

La dimensión de la orientación a largo plazo está estrechamente relacionada con las enseñanzas de Confucio. Las sociedades con orientación a largo plazo son pragmáticas con una tendencia a la inversión y al ahorro para el futuro, sus resultados están condicionados por la persistencia y la

perseverancia.

➤ **Confucionismo**

Finalmente, el confucionismo, con su énfasis en los valores inculcados a través de la socialización, juega un papel muy importante en la cultura comercial y en las relaciones con China. Esto es evidente en una serie de aspectos; en las relaciones comerciales, las características de las organizaciones, las normas y las leyes y su regulación, y la negociación (Burns, R., 1998; Schlevogt, K., 2000; Valentine, S. y Godkin, L. 2001; Ambler, T. y Witzel, M., 2001; Fey, C. E., et al., 2004).

Después del análisis de la cultura china y la comparación entre la cultura china y la española, se observa que existen muchas diferencias entre las dos mentalidades, culturas, tradiciones y comportamientos (Simón L. Dolan, et al. 2007) entre China y España. Por este motivo, es importante incorporar estas diferencias a la gestión de RR.HH de las empresas filiales chinas establecidas en España, con el fin de crear ventajas competitivas.

2. 1. 5 Diferencias culturales

Entre los países existen diferencias culturales, en muchos casos, la interacción internacional crea problemas, ya que las personas están separadas por barreras como el tiempo, el idioma, la geografía, la alimentación y el clima. Además, los valores, las creencias y las percepciones también pueden ser muy diferentes. Las diferencias culturales influyen en los negocios internacionales de muchas maneras (Zakaria, N., 2000), no sólo crean problemas de adaptación a un nuevo país, sino también los departamentos de recursos humanos tienen que enfrentarse a los conflictos que surgen como fruto de la diversidad (Simón L. Dolan, et al., 2007). También tal como afirma Qundez, R.F. (2004)³², el director del departamento de desarrollo de personas

³² Qundez, R. F. (2004). "Diversidad: Acciones para competir en mercados globales", citado en http://www.expansionyempleo.com/edicion/expansion_y_empleo/recursos_humanos/gestion/modelos_de_gestion/es/desarrollo/496419.html. Fecha de consulta: Septiembre 2012

de Caja Madrid, se trata de entender las diferencias culturales como una fuente de eficacia individual y empresarial. Muchas empresas multinacionales reconocen la necesidad de que la persona que esté al frente del departamento de recursos humanos conozca el entorno cultural de los empleados para poder gestionarlos con efectividad y lograr éxitos en la adaptación a la cultura local.

2. 1. 6 Conflicto y choque cultural

Tal como se comenta en los párrafos anteriores, la cultura cambia con el tiempo. Estos cambios en la cultura pueden conducir a la generación de conflictos (Kawar, T.I., 2012). Al mismo tiempo, para entender mejor la cultura, se debe comprender los conflictos que pueden surgir debido a las diferencias entre culturas.

Oberg, K. (1960) describe el choque cultural como el trauma sufrido por las personas cuando de repente se ven expuestas a una cultura que es muy diferente a la propia. Befus, C.P. (1988) describe el choque cultural como un síndrome de reacción de la adaptación cultural causado por el estrés acumulado de una persona recientemente reubicada a una cultura desconocida y se caracteriza por una variedad de síntomas conocidos como *shock* psicológico.

Avruch, K. (1998) define el conflicto intercultural como una competición por grupos o individuos sobre objetivos incompatibles y con recursos escasos. Esta competición también está determinada por las percepciones individuales de los objetivos, recursos y energía. Estas percepciones pueden diferir mucho entre las personas y un factor determinante de las percepciones es la cultura.

El conflicto es una característica que se puede encontrar en cualquier sociedad humana y puede ocurrir como resultado de cualquier tipo de interacción social. La falta de comunicación intercultural y la incompreensión suelen provocar un aumento de los conflictos. Además, la cultura puede funcionar como un vínculo entre lo que se llama “una identidad individual” y “una identidad colectiva”. Para entender la complejidad del conflicto, hay que tener en cuenta que el conflicto

no es una cuestión de ganar o perder, si no que implica la competencia y la cooperación al mismo tiempo.

Con el fin de limitar el alcance de esta investigación, el conflicto que podría ocurrir entre personas de diferentes culturas se puede considerar un “conflicto entre culturas”.

Como resumen de este apartado, si se entiende la cultura como aquellos conocimientos, conductas y significados que comparte un determinado grupo social y que le permite adaptarse mejor a su entorno, la cultura afecta a la manera de ser, de trabajar, de relacionarse con los demás y de solucionar los problemas y los conflictos que surgen de la vida y el trabajo. De este modo, la cultura afecta a la realización del trabajo internacional y a la gestión de los recursos humanos.

2. 2 Conceptos básicos de la gestión transcultural del personal expatriado

Tal como se ha comentado en la introducción, los procesos de la internacionalización de las empresas han aumentado en las últimas décadas en todo el mundo. Las compañías están presentes en distintos países y continentes, expandiendo así sus mercados y enviando a su personal más allá de sus fronteras nacionales. La gestión de los recursos humanos está evolucionando para convertirse en una actividad global (Brandt, E., 1991; Caligiuri, P., et al., 2010). A continuación, se definen los conceptos básicos de la Gestión Transcultural.

2. 2. 1 Gestión transcultural

La importancia de la gestión transcultural reside en el crecimiento de la cooperación entre empresas de diferentes países en los que pueden surgir dificultades a causa de las diferencias culturales. Adler, N.J. (2008) nos ha aportado una buena definición de la gestión transcultural: la gestión transcultural explica el comportamiento de las personas en las organizaciones de todo el

mundo y muestra a la gente cómo trabajar en organizaciones con empleados y clientes de diferentes culturas.

Según Caligiuri, P., et al. (2010), para la gestión transcultural (global) el departamento de recursos humanos tiene que saber cómo atraer, desarrollar, motivar y mantener el talento con el fin de conseguir los objetivos estratégicos de su empresa.

2. 2. 2 Empresa transnacional

Al intentar delimitar el concepto de empresa transnacional, la primera dificultad que nos se ha encontrado es la terminología. La empresa transnacional recibe también, según diversos investigadores, las denominaciones de empresa internacional, empresa multinacional o incluso corporación global. Según la revisión de los artículos, en la mayoría de ellos se utiliza empresa multinacional o empresa transnacional (Caligiuri, P., et al. ,2010).

El 28 de julio de 1972, el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC) utilizaba “empresa multinacional” en una investigación de la función y el proceso de desarrollo de las empresas multinacionales. En el informe de la misma investigación del año 1972 también se utilizaba el término “empresa multinacional”. Sin embargo, el 2 de agosto 1974, ECOSOC decidió unificar varios nombres como “empresas transnacionales” y estableció la Comisión Intergubernamental de las Empresas Transnacionales y el Centro de Corporaciones Transnacionales como instituciones permanentes. Desde entonces, las publicaciones y los documentos pertinentes a las Naciones Unidas utilizan el nombre “transnacional” de forma unificada (Zhao, O., 1986).

En la presente tesis se utiliza principalmente “transnacional” o “empresas transnacionales” para describir las corporaciones, empresas y organizaciones de negocios que operan en dos o más países, también se utiliza “empresa multinacional” o “empresa global” de forma intercambiable.

En esta tesis se define “empresa transnacional” como “una entidad económica que realiza actividades en más de un país o un grupo de entidades económicas que realizan actividades en

dos o más países, cualquiera que sea la forma jurídica que adopte, tanto en su propio país como en el país de la actividad, y ya sea que se le considere individual o colectivo” (UNCTC³³, 2003). Las empresas transnacionales son consideradas como las principales formadoras de la economía internacional porque tienen el potencial de desplazar la inversión y el empleo cruzando fronteras, e influir en la política gubernamental. Tienen características diferentes a las organizaciones nacionales.

Dos de las principales diferencias entre las empresas nacionales y transnacionales identificadas por Adler, N. J. (1983) son el multiculturalismo y la dispersión geográfica. El multiculturalismo es la presencia de personas que vienen de dos o más entornos culturales dentro de una organización, mientras que la dispersión geográfica se define como la ubicación de las filiales en diferentes países.

2. 2. 3 Procesos de la internacionalización de las empresas transnacionales

Generalmente, la internacionalización de las empresas pasa por diferentes etapas. Adler, N. J. y Ghadar F. (1990) describen las fases de la internacionalización mediante la división de internacionalización en fases nacionales, internacionales, multinacionales y globales. Ōmae, K. (1990) propone cinco etapas de internacionalización:

➤ **Etapas 1:**

Los mercados extranjeros son lejanos. Los agentes y distribuidores locales empiezan la exportación.

➤ **Etapas 2:**

La exportación sigue siendo el principal modo, pero se han aumentado las participaciones internacionales. Por ejemplo, se crea la compañía o se establece una red propia de distribución en el extranjero.

³³ Centro de Corporaciones Transnacionales de Naciones Unidas.

➤ **Etapa 3:**

Una empresa comienza a llevar a cabo su propia fabricación, la comercialización y las ventas en los mercados extranjeros claves.

➤ **Etapa 4:**

Una copia completa de la empresa matriz se establece en los mercados extranjeros más importantes.

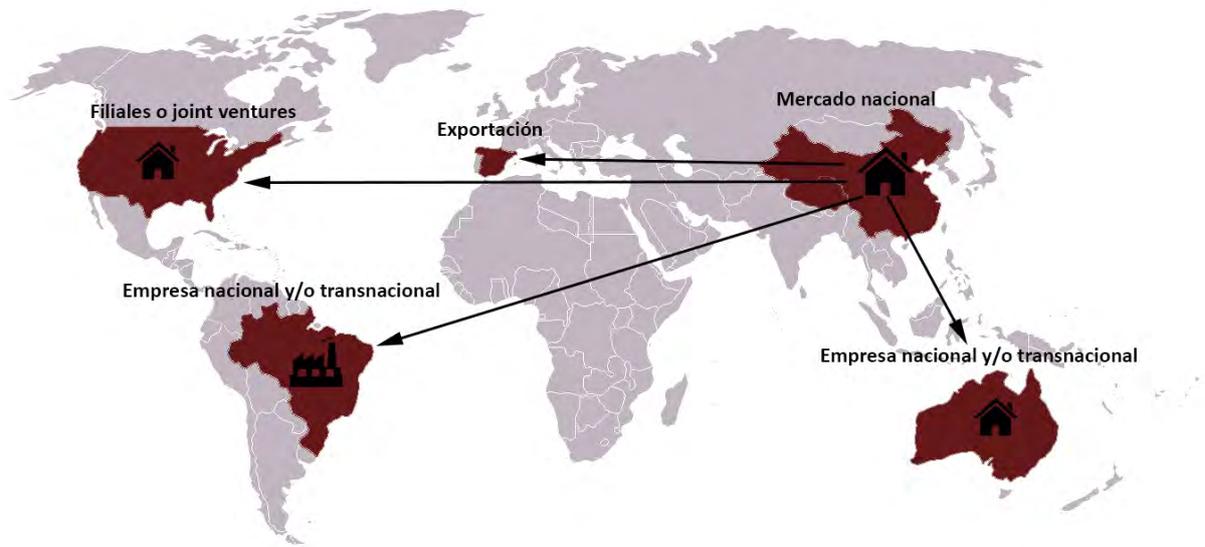
➤ **Etapa 5:**

Esta es la etapa de verdadera globalización, la empresa transnacional intenta tratar a todos sus clientes como si estuvieran en la misma distancia física.

Bartlett, C. A. y Ghoshal, S. (1998,1992) distinguen las industrias en cuatro tipos: industrias multidomésticas, globales, internacionales y transnacionales.

En nuestra opinión, tal como se muestra en la figura 3, las etapas de la internacionalización son las siguientes:

- Etapa de mercados nacionales: Cada empresa tiene un país de origen.
- Etapa de exportación de los productos: Las empresas empiezan a conquistar el mercado internacional en vez de estar solo en el mercado nacional.
- Etapa de filiales o *joint ventures*: Establecer oficinas en el extranjero o enviar inversión exterior directa para establecer fábricas fuera, o realizar alguna adquisición en el extranjero.
- Etapa de empresas multinacionales o etapa de transnacionales: Establecer bases de producción en varios países.

Figura 3: Etapas de la internacionalización

Fuente: Elaboración Propia

Estas fases de internacionalización no son seguidas por todas las empresas en todas las situaciones, ya que las demandas de sus entornos operativos pueden variar y la internacionalización puede producirse de diferentes modos (Millington, A. I. y Bayliss, B. T., 1990). Además, el proceso de internacionalización no es exactamente el mismo para todas las empresas (Dowling, P.J. y Welch, D., 2004). Por ejemplo, algunas empresas pasan por unas etapas con mayor rapidez, mientras que otras se desarrollan lentamente durante muchos años. Algunas compañías son capaces de acelerar el proceso a través de adquisiciones, por lo tanto, saltan los pasos intermedios. En otras palabras, el número de pasos o etapas y el camino hacia el estado multinacional/transnacional, varía de una empresa a otra (Shen, J. y Edwards, V., 2006; Caligiuri, P., et al., 2010).

2. 2. 4 Personal expatriado, expatriación, rol de los expatriados, asignación internacional y fracaso de la expatriación

En el proceso de internacionalización, las empresas necesitan disponer en el extranjero de filiales o sucursales para tener el control de la organización, desplazando al personal cualificado desde

la empresa matriz. Para referirse a este personal reubicado en otro país habitualmente se utiliza la palabra “expatriado” (Bolino, M. C. 2007).

2. 2. 4. 1 Personal expatriado y Expatriación

Pin, J.R. (1999) define a los expatriados como las personas que teniendo sus relaciones personales, familiares y profesionales básicas en un país, se desplazan para realizar su actividad profesional en otro país, en el que deben desarrollar de manera estable su vida personal, familiar y social, para regresar después de un periodo de tiempo relativamente largo, a su país de origen.

Según Harzing, A.W., (2001) las personas expatriadas son los empleados de la empresa matriz que trabajan en el extranjero en una de las filiales de la empresa durante un período limitado de tiempo que suele ser entre dos y cinco años.

Para Bonache, J. y Cabrera, A. (2002) 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.

Según Suutari, V. y Brewster, C. (2003) un elemento muy importante de la internacionalización de las empresas es la transferencia de los individuos, y en ocasiones, de sus familias, más allá de las fronteras de sus países, por periodos limitados de tiempo, de tal modo que puedan trabajar para la misma organización desde otro país.

Kassar, A. N., et al. (2015) concluyen que un expatriado, también conocido como "expat", es una persona asignada para trabajar en un país extranjero durante un determinado período de tiempo.

De estas definiciones se observa que un profesional, para que sea considerado un expatriado/a, debe reunir dos características básicas que coinciden con las dos dimensiones de la expatriación:

- **La dimensión geográfica:** trasladarse a un país distinto donde reside de manera estable para desarrollar su actividad profesional, y
- **La dimensión temporal:** que el traslado se prolongue por un periodo de tiempo

suficientemente largo para afectar a su ámbito social o familiar.

En conclusión, las personas expatriadas son los profesionales que se desplazan a residir a otro país distinto del habitual para desarrollar su actividad profesional por un periodo de tiempo prolongado. Trabajan con gente de nacionalidades y culturas distintas, utilizan el idioma del otro país, y viven en otra sociedad completamente diferente con cultura, costumbres, leyes y reglas distintas. Por lo tanto, tienen que tener una mentalidad abierta y flexible, comprensión de los aspectos internacionales, la capacidad de trabajar en las diferentes culturas, organizaciones y departamentos, y la capacidad de equilibrar la integración global y la singularidad regional (Gregersen, H.B. et al., 1998; Stroh, L.K., 2005) (Véase el apartado 2. 3. 1 Selección del personal expatriado).

La expatriación no es un concepto nuevo. En la antigüedad, cuando las empresas transnacionales todavía no existían, los líderes de los grandes imperios gestionaban sus territorios lejanos enviando personal de la capital. No sólo el gobierno, sino también las empresas u otras organizaciones envían a sus miembros a trabajar en el extranjero (por ejemplo, los diplomáticos).

Hoy día, la expatriación no sólo es un factor clave para el éxito comercial y el rendimiento de una empresa transnacional, sino también es una herramienta importante para el desarrollo de la alta dirección global, que es quien va a liderar estas organizaciones en el futuro (Kobrin, S.J., 1988; Takeuchi, R., et al., 2005; Koveshnikov, A., et al., 2014).

Brewster, C. y Scullion, H. (1997); Pattie, M. y Parks, L. (2011) y Koveshnikov, A., et al. (2014) constatan que la expatriación es una movilidad internacional. Desde la sede de las empresas transnacionales se envía a los empleados del país de origen, a las filiales extranjeras a trabajar por un período de tiempo. Cuando termina este período los empleados del país de origen vuelven a trabajar a la sede central.

En esta tesis, se estudia la movilidad de las personas de las empresas transnacionales,

especialmente la movilidad del personal directivo. A estas personas desplazadas laboralmente son a las que se las considera expatriados; el resto pueden determinarse como viajeros, inmigrantes, etc.

Una vez establecido el concepto y las características básicas del personal expatriado, en los siguientes apartados, se analizarán los tipos del personal expatriado y las asignaciones internacionales.

2. 2. 4. 2 Rol de los expatriados

En su obra *As You Like It (Como te guste)*, Shakespeare escribió los célebres versos que resaltan el significado de la representación del rol:

*El mundo entero es un escenario,
Y todos los hombres y mujeres, simplemente actores:
Ellos y ellas entran y salen de escena y
Durante toda su vida representan muchos papeles*

La creciente importancia de las asignaciones internacionales ha despertado el gran interés de los investigadores, que han clasificado las asignaciones globales en varias categorías. Uno de los primeros estudios para examinar los diversos tipos de asignaciones fue el de Hays, R.D. (1974) que diferenció entre los siguientes roles:

- Estructura reproductora: la persona construye una estructura en la filial extranjera similar a una estructura que existe en otras partes de la compañía, tal como un marco de comercialización o un sistema de producción.
- Solucionador de problemas: su tarea es analizar y resolver un problema operativo específico.
- Operativos: los que promueven la ejecución de las tareas en una estructura operativa

existente.

- Director ejecutivo: que supervisa y dirige el negocio en la filial del extranjero.

En otro sentido, Oddou, G.R. (1991) indicó que los expatriados enviados por la compañía se pueden dividir en cuatro tipos:

- Expatriados con gran potencial: las empresas asignan regularmente a los empleados con gran potencial a trabajar al extranjero, para ampliar su visión de las operaciones internacionales. Este hecho también es parte del plan de carrera profesional y formación para el personal expatriado. Muchas de las empresas que tienen grandes negocios internacionales realizan esta práctica, por ejemplo, IBM, Ford, etc.
- Expatriados que estén interesados y dispuestos: las empresas enviarán otro tipo de empleados al extranjero como los expatriados que estén interesados y dispuestos. Si hay una oportunidad ellos están dispuestos a trabajar en el extranjero. En este caso, la empresa no necesitará mucha inversión adicional. La única pregunta cuando llegue la oportunidad será saber qué empleados se sienten atraídos por el cambio a otro país.
- Expertos técnicos o especialistas. Su misión es proporcionar asistencia técnica en un producto (por ejemplo: producción, mantenimiento o asistencia de ventas).

2. 2. 4. 3 Asignación Internacional

Las asignaciones internacionales de expatriados, por un lado, permiten a las empresas transnacionales llevar a cabo sus iniciativas globales actuales; y por otro lado, sirven como una herramienta importante para el desarrollo de los directores globales que conduzcan a estas organizaciones en el futuro (Kobrin, S.J., 1988; Takeuchi, R., et al., 2005; Selmer, J. y Suutari, V., 2011; Szkudlarek, B. y Sumpter, D.M., 2015). Stroh, L.K. (2005) afirma que para mucho personal ejecutivo, las asignaciones internacionales son la clave más influyente en su desarrollo profesional como directivos/as.

Edstrom, A. y Galbraith, J.R. (1977) proponen que las asignaciones internacionales se pueden agrupar en función de su objetivo principal, como por ejemplo, cubrir los puestos, el desarrollo de los directivos y el desarrollo organizacional.

Según Harzing, A.W. (2001), el estudio de Edstrom, A. y Galbraith, J.R. (1977) fue el único que explica teóricamente por qué se produce la transferencia internacional de los directivos. Estos autores identifican tres motivos generales de las transferencias de la empresa, y proponen que las asignaciones internacionales se puedan agrupar en función de su objetivo principal:

- El primer objetivo es para cubrir los puestos vacantes, y se refiere principalmente a la transferencia de conocimientos técnicos a los países en vías de desarrollo donde no hay empleados locales calificados disponibles.
- El segundo objetivo es para el desarrollo de los directivos. La transferencia puede enriquecer la experiencia internacional al expatriado y ayudarlo a desarrollarse para futuras tareas importantes en las filiales en el extranjero o con la empresa matriz.
- Finalmente, el tercer objetivo no es el desarrollo individual, sino el desarrollo de la organización. En este caso, las transferencias internacionales se utilizan como una estrategia de control y coordinación. Esta estrategia consiste en dos elementos: la socialización de los directivos expatriados y de los directivos locales en la cultura corporativa, y la creación de una red de información verbal que proporcione vínculos entre las filiales y la sede matriz.

Esta clasificación está muy extendida en la literatura de las transferencias internacionales. Harzing, A.W. (2001) encontró que las asignaciones internacionales se pueden clasificar en función del grado de control requerido por el superior y sugirió la clasificación con nomenclatura animal: osos (control personal directo), abejorros (control a través de la socialización y valores compartidos) y las arañas (control a través de la comunicación informal). En circunstancias diferentes la persona tiene que representar el rol adecuado para tener más eficiencia.

Harvey, M. y Novicevic, M.M. (2001) indican que los expatriados pueden recibir tres tipos de tareas:

➤ **Tarea coordinativa:**

Desarrollar planes de marketing, cambio de la estructura organizativa de las filiales, seleccionar proveedores en el extranjero, etc. Estas tareas requieren que tengan una buena interacción entre el país de origen y la filial.

➤ **Tarea computacional:**

Es una tarea más estructurada, se requiere que los expatriados tengan los conocimientos y habilidades necesarios para llevar a cabo la tarea; las misiones son muy claras

➤ **Tarea creativa:**

En esta tarea no existe un programa en el que se pueda encontrar respuestas prefabricadas y exactas, para cumplir la tarea los expatriados deberán tener pensamiento creativo y perspectiva para descubrir las respuestas.

Caligiuri, P., et al. (2006) proponen cuatro categorías de asignación: técnica, funcional, de desarrollo y estratégica. La Tabla 5 resume las principales diferencias entre las categorías de asignaciones internacionales.

Tabla 5: Categoría de la asignación de expatriados según Caligiuri, P. y Colakoglu, S. (2007)

	Asignación técnica	Asignación funcional	Asignación de desarrollo	Asignación estratégica
Objetivo del desarrollo	Nada	No hay un objetivo establecido	Obtener una declaración de competencias	Obtener nuevas habilidades
Competencias interculturales	Poca	Necesaria para la interacción con el país de acogida	No es un requisito previo, sino que se desarrolla durante una misión	Muy necesaria para tener éxito en el trabajo
Responsabilidades	Para terminar una tarea y regresar a su país	Para terminar una tarea y regresar a su país	Enviados a otros países, diversos mercados, multifunciones para realizar varios trabajos de forma rotativa	Para las posiciones internacionales de muy alto nivel y críticos
Posiciones típicas	Contribuidores individuales (ingenieros, informáticos)	Directores funcionales de nivel medio (por ejemplo, directores de ventas, formación y comercialización)	Directores de nivel medio o inicial	Directores de la filial del país

Fuente: Elaboración propia a partir de Caligiuri, P. y Colakoglu, S. (2007: 395).

Dowling, P.J., et al. (2008) afirman que los expatriados pueden servir como medio de transferencia de conocimientos valiosos, proporcionando la experiencia técnica, coordinando y controlando las operaciones en el extranjero.

Kassar, A. N., et al. (2015) afirman que las funciones del personal expatriado son el de ayudar en la realización de las tareas de importancia estratégica, ya que estas personas aportan y transfieren conocimientos, habilidades y experiencia. Además de establecer operaciones internacionalmente y tener éxito en los mercados competitivos.

La tabla 6 resume los roles y funciones de los expatriados según la bibliografía consultada.

Tabla 6: El Rol de los expatriados y la Asignación Internacional

Autor	Año	Aportación
Hays	1974	Estructura reproductora Solucionador de problemas Operativos Director ejecutivo
Edstrom y Galbraith	1977	Para cubrir los puestos Para el desarrollo de los directivos Para el desarrollo organizacional
Oddou	1991	Los expatriados con gran potencial Los expatriados que estén interesados y dispuestos Los expertos técnicos y especialistas
Harzing	2001	Osos (control personal directo) Abejorros (Control a través de la socialización y valores compartidos) Arañas (Control a través de comunicación informal)
Caligiuri	2006	Técnica Funcional De desarrollo Estratégica
Dowling et al.	2008	Para transferir de conocimientos Para proporcionar la experiencia técnica Para coordinar y controlar las operaciones en el extranjero
Kassar, A. N., et al.	2015	Para realizar de tareas importantes estratégicas: aportan y transfieren conocimientos, habilidades y experiencia Para establecer operaciones internacionalmente Para tener éxito en los mercados competitivos

Fuente: Elaboración propia.

Como conclusión, en la tabla 7 se detallan los roles y funciones del personal expatriado:

Tabla 7: Los roles y funciones del personal expatriado

	Función	Posición
Ejecutivo emprendedor	Para abrir el camino, preparar y establecer la filial.	Director general de la filial de un país
	Y realizar de tareas importantes estratégicas.	
Ejecutivo normal	Realizar de tareas importantes estratégicas.	Directores de la filial de un país
Experto/ técnico del sector	Para transferir el conocimiento técnico/ profesional	Técnicos o/ y especialistas
Experto del idioma	Para comunicar con el país de acogida	Director de relaciones
Estructura reproductora	Para cubrir los puestos necesarios	Administrativa, RR.HH, contabilidad

Fuente: Elaboración propia.

Los roles estratégicos de los expatriados hacen que sea de vital importancia el estudio de los factores que aumentan su nivel de éxito global (Kassar, A. N., et al., 2015; Szkudlarek, B. y Sumpter, D.M., 2015).

2. 2. 4. 4 Fracaso de la expatriación

Se considera la duración media de la expatriación de tres y cinco años. En muchas ocasiones el contrato no puede llegar a su término y el expatriado/a solicita un regreso anticipado. En este caso, la situación se considera un fracaso (Tung, R.L., 1981, Black, J.S., 1990, Swaak, R., 1995, Harzing, A.W., 2002, Martins, D. y Diaconescu, L.M., 2014 y Kassar, A. N., et al., 2015).

No obstante, la eficacia de un proceso de expatriación no puede medirse únicamente a través del cumplimiento de la duración establecida en el contrato, ni tampoco considerarse que la misión haya sido un éxito porque ha permanecido todo el tiempo previsto. Por ejemplo, si el expatriado/a decide quedarse en el país de acogida hasta cumplir el tiempo establecido en el contrato a pesar de no haber asumido efectivamente las responsabilidades pactadas, o tener un bajo rendimiento debido a su mala adaptación al país de acogida (Bruning, N.S. y McCaughey, D., 2005). A pesar

de que el expatriado no haya cumplido con sus objetivos iniciales, según el concepto tradicional, este caso no se consideraría como un fracaso de asignación de expatriados. Lee, H. (2007) afirma que “no aprender cosas nuevas” y “no adaptarse al nuevo entorno” también se considera un fracaso del expatriado.

El proceso de expatriación es muy complejo y tanto su realización como su evaluación pueden ocasionar fuertes problemas a sus responsables (a la alta dirección de la empresa matriz), los cuales, generalmente, se encuentran trabajando en la matriz del grupo (Arciniega, R. y Agustin J. L., 2005).

Siguiendo a los autores citados en este apartado, se considera que la definición de fracaso en el proceso de expatriación debería incluir también las siguientes cuestiones: ¿cómo se ha llevado a cabo la tarea asignada?; ¿qué dificultades hay a la hora de la repatriación?; ¿qué habilidades o competencias han sido desarrolladas por el personal expatriado y no han sido valoradas por la compañía?

Según Tung, R. (1982), las razones del fracaso de los expatriados incluyen la incapacidad del cónyuge y de los directivos para adaptarse al país de acogida, otros problemas relacionados con la familia, la inmadurez personal o emocional de los directivos, la incapacidad para hacer frente a la responsabilidad en el extranjero y la falta de competencia técnica.

Gregersen, H. B., et al. (1989) han encontrado buenas prácticas que pueden ayudar a reducir los casos de fracaso de los expatriados en las empresas multinacionales de Inglaterra, tales como la planificación de las misiones en el extranjero, la selección de los expatriados considerando factores, tales como la personalidad, las relaciones familiares, la adaptabilidad cultural, así como las habilidades técnicas y comerciales, una integración de la asignación internacional con el desarrollo profesional, la realización de sesiones informativas previas a la salida de los expatriados y sus familiares y un paquete de compensación flexible.

Sin embargo, Black, J.S. (1990) afirma que el fracaso de los expatriados no suele ser la consecuencia de la falta de conocimientos técnicos, sino que las habilidades técnicas pertinentes son más importantes en el proceso de reclutamiento y selección.

Dowling, P.J., et al. (1994) afirman que una inadaptación de los expatriados representa un error de selección, agravado por una mala política de gestión. En el mismo sentido, Dowling, P.J. y Welch, D. (2004) afirman que si el expatriado percibe que la multinacional no ha proporcionado el nivel de apoyo, o se produjo un incumplimiento del contrato, se puede producir una disminución del rendimiento y un cambio en la lealtad hacia la organización, que provoque un regreso anticipado al país de origen.

Según los datos mundiales de EMS³⁴ entre 2009 y 2010, las causas principales del fracaso de una expatriación apuntan a que el 40% de los fracasos se deben a la falta de adaptación del grupo familiar. En menor porcentaje, entre el 10% y el 15% están relacionados con la incertidumbre que se encuentran en la vida cotidiana, dificultades en la adaptación al entorno laboral o bien por una elección errónea del candidato. Afirma Ana Gazarian, Directora Ejecutiva de EMS que “estos datos vienen a demostrar que en el proceso de expatriación funciona a la perfección aquella famosa frase de Charles Darwin que decía que la especie más fuerte no es la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la que mejor se adapta al ambiente y al cambio. Según la directora de EMS, se genera una empatía muy especial con los expatriados y su grupo familiar, entendiendo el proceso emocional que experimentan en cualquiera de estas fases, proporcionando apoyo a los departamentos de RRHH para solventar cualquier barrera y gestionar y culminar con éxito todo el proceso de expatriación”³⁵,

A partir de la revisión de la literatura, se considera que las principales razones del fracaso de los expatriados son las siguientes:

³⁴ Worldwide Express Mail Service, es una empresa logística y de transporte de China, como DHL y TNT.

³⁵ **Ante el aumento de expatriados, se precisa una gestión eficiente de estos RRHH** en <http://www.diarioabierto.es/47878/ante-el-aumento-de-expatriados-se-precisa-una-gestion-eficiente-de-estos-rrhh>

➤ Bloqueo profesional:

Muchos consideran que su sede se ha olvidado de ellos y que su carrera profesional se ha estacado.

➤ Choque cultural:

Muchos expatriados que aceptan una asignación internacional no pueden adaptarse a un entorno cultural diverso.

➤ Falta de formación previa a la partida sobre la cultura del destino:

Sólo una tercera parte de las empresas transnacionales ofrecen algún tipo de formación sobre la cultura de acogida a los expatriados.

➤ Demasiado énfasis en la cualificación técnica:

Las mismas características que llevan al éxito en el país de origen pueden resultar desastrosas en otro país.

➤ Deshacerse de un empleado problemático:

Las asignaciones internacionales pueden ser consideradas como una fórmula cómoda para librarse del personal directivo que tiene problemas en la sede.

➤ Problemas familiares:

La incapacidad o falta de voluntad del cónyuge y los hijos del expatriado a adaptarse a la vida en el otro país es una de las razones más importantes del fracaso.

Tanto para la compañía como para el trabajador, la expatriación genera costes económicos y psicológicos. A pesar de que la gran cantidad de estudios realizados en torno al éxito y fracaso de las expatriaciones de grandes grupos transnacionales demuestran la importancia de llevar a cabo un proceso de preparación y formación anterior a la expatriación, la mayoría de las empresas transnacionales siguen considerando que estos programas representan un gasto innecesario.

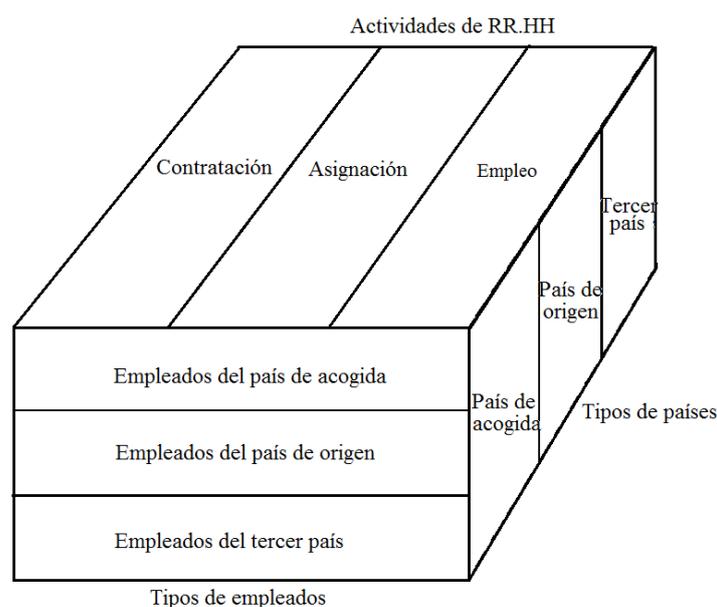
2. 2. 5 Gestión de RR.HH nacional vs Gestión de RR.HH internacional

Schuler, R.S., et al. (2002) afirman que el propósito de IHRM (Gestión de RR.HH Internacional) es facilitar que la empresa transnacional tenga éxito en el ámbito mundial. Esto implica ser: (a) competitivo en todo el mundo; (b) eficiente; (c) responsable localmente; (d) flexible y adaptable lo más rápidamente posible; y (e) capaz de transferir el conocimiento y el aprendizaje a través de sus unidades globalmente.

Un modelo de gestión de RR.HH internacional presentado por Morgan, G. (1986) (tal como se muestra en la Figura 4) es útil para comprender el cambio de las actividades cuando la gestión de RR.HH nacional se internacionaliza. El modelo indica tres dimensiones:

- 1) Las tres actividades generales de recursos humanos son la contratación, la asignación y el empleo.
- 2) Hay tres categorías de países que participan en las actividades de la gestión internacional de RR.HH.: el de acogida, donde se puede establecer una filial; el de origen, donde la empresa tiene su sede central y en otros países.
3. Hay tres tipos de empleados en una empresa internacional: los empleados del país de acogida, los del país de origen y los de terceros países.

Figura 4: Modelo de gestión de RR.HH internacional



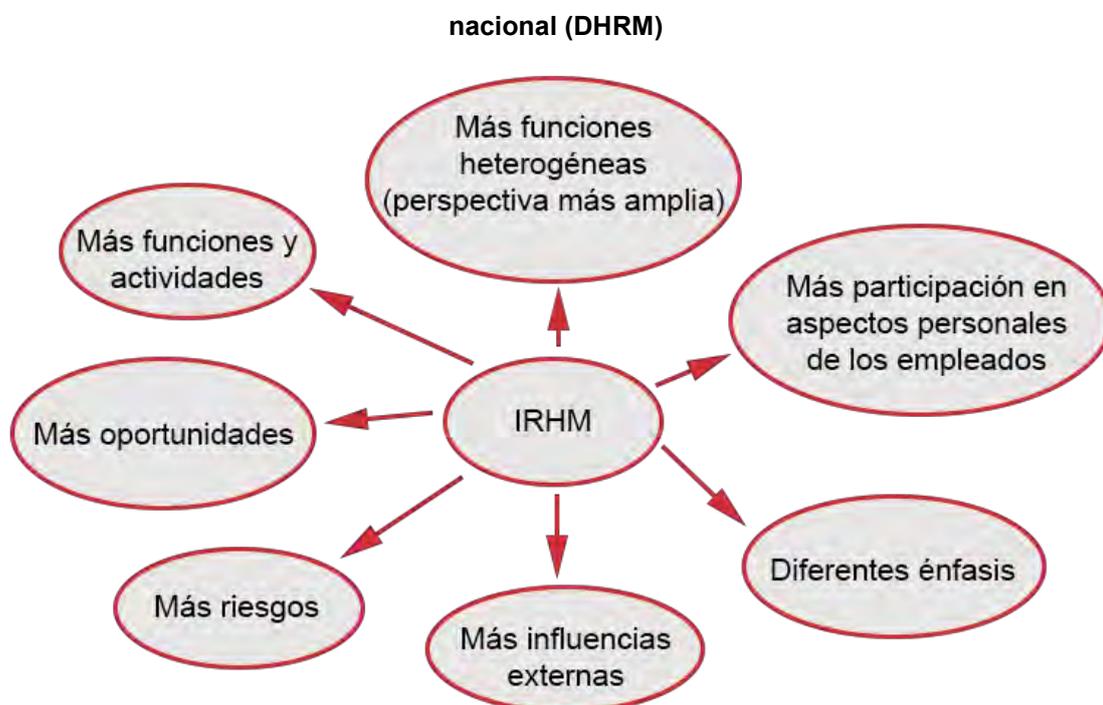
Fuente: Elaboración propia a partir de Morgan, G. (1986) y Örtenblad, A., et al. (2016)

Morgan, G. (1986) define la gestión internacional de RR.HH como la interacción de tres dimensiones, las actividades de recursos humanos, los tipos de empleados y los países de operación. En términos generales la gestión internacional de los RR.HH implica las mismas actividades que la gestión nacional de RR.HH.

Dowling, P.J. y Welch, D. (2004) afirman que las tres funciones enumeradas por Morgan se pueden ampliar fácilmente a las funciones detalladas de los recursos humanos en general. La principal diferencia entre la gestión de RR.HH nacional y la gestión internacional es que esta última implica un grado de complejidad mayor, ya que opera en diferentes países y debe velar por la convivencia de empleados de diversos orígenes nacionales.

Según Dowling, P.J. y Welch, D. (2004) y Beck, T. (2010), hay seis aspectos básicos que distinguen las actividades de International Human Resource Management (IHRM) de las de Domestic Human Resource Management (DHRM), tal como muestra la figura 5:

Figura 5: Las diferencias de gestión internacional de los RR.HH (IHRM) y gestión de RR.HH



Fuente: Elaboración propia a partir de Dowling, P.J. y Welch, D. (2004) y Beck, T. (2010)

Hay funciones en IHRM que no suelen existir en DHRM, tales como la tributación internacional; las relaciones con las organizaciones internacionales y los gobiernos del país de acogida; la reubicación internacional; la orientación a los expatriados; y la gestión de expatriación y repatriación.

Incluso, si en DHRM tienen las mismas funciones, éstas no son tan diversas y complejas como en IHRM, ya que tienen que administrar a los diferentes grupos de empleados de diversos países, es decir, los empleados del país de origen, del país de acogida y de terceros países. Por eso, tienen un sistema salarial y de cuestiones fiscales complejo. Gestionar esta diversidad puede generar una serie de problemas de coordinación y comunicación que no se producen en las empresas nacionales.

La selección, formación y gestión de los expatriados a menudo necesita un alto grado de implicación en los aspectos personales, tales como el alojamiento, el transporte, la educación de los hijos, la carrera profesional de los cónyuges, etc., que por lo general no se plantea en el ámbito nacional (DHRM).

Como las operaciones en el extranjero son cada día más frecuentes, la fuerte dependencia inicial de los expatriados, a menudo, se sustituye por los empleados del país de acogida y de terceros países. Este desarrollo trae otra ampliación a las funciones de gestión de recursos humanos tradicionales, tales como la selección de personal, la remuneración, la formación y el desarrollo, ya que estas funciones son diferentes en distintas culturas.

Los principales factores externos que influyen en IHRM son el tipo de gobierno y el estado de la economía. Dowling, P.J. y Welch, D. (2004) y Harzing, A. (1995) afirman que los sindicatos, las organizaciones de consumidores, las organizaciones internacionales del trabajo y otros grupos de interés suelen presionar más a las empresas extranjeras que a las locales.

Hacer negocios en el ámbito internacional siempre tiene un mayor riesgo, como por ejemplo los riesgos políticos, como la expropiación y los riesgos financieros, como pueden ser los tipos de cambio volátiles (Paauwe, J. y Dewe, P., 1995: 79). Por este motivo, con frecuencia, existen más

casos de incumplimiento de una tarea internacional en las empresas transnacionales que en las empresas nacionales. Pero esta situación de conflicto o riesgo de choque cultural, *a priori* puede resultar negativo para una compañía. Sin embargo también implica una gran posibilidad de enriquecimiento personal y corporativo.

Figura 6: Wei Ji = Riesgo + Oportunidad



Fuente: Elaboración propia

Cómo en la palabra china *Wei ji*, en toda crisis hay oportunidades, los riesgos en IHRM siempre están acompañados con ventajas futuras. En el entorno global actual lleno de riesgos, gestionar a los empleados de diferentes nacionalidades y en ámbitos geográficos distintos puede ayudar y empujar al departamento de RR.HH. para que plantee una política internacional de RR.HH adaptándose a otras culturas, y de esta forma, mejorar el rendimiento y la competitividad de las empresas transnacionales.

2. 3 Actividades de la gestión internacional de RR.HH. y los siete factores de la gestión del personal expatriado

Son las personas en las organizaciones que inventan y desarrollan los productos, los servicios, los venden al público, toman decisiones y ponen en práctica los planes estratégicos de negocios. Por este motivo, una gestión eficaz de los recursos humanos es una fuente importante de diferenciación competitiva para el éxito de las organizaciones (Caligiuri, P. y Tarique, I., 2009;

Caligiuri, P., et al., 2009). Hoy en día, la economía global ha creado un entorno más complejo y dinámico en el que las empresas pueden gestionar, implementar y aprovechar el talento humano. De este modo, la búsqueda, el desarrollo y el despliegue cultural de los talentos de las personas se ha convertido en un desafío particular para las empresas (Brewster, C., et al., 2005; Tarique, I. y Schuler, R., 2008 y Briscoe, D., et al., 2009).

En este contexto, la asignación del personal expatriado es decisivo para el éxito de las empresas multinacionales porque ayudan a desarrollar la competencia internacional dentro de la organización (Stroh, L.K. y Caligiuri, P.M., 1998; Tung, R. y Miller, E., 1990). El disponer de una sistematización para predecir las posibilidades de tener éxito en una tarea internacional es clave para las multinacionales (Caligiuri, P. M., 2000).

Las políticas y prácticas de IHRM implican el desarrollo de directrices generales sobre cómo gestionar las personas y el desarrollo de prácticas específicas en las empresas transnacionales (Schuler, R.S., et al., 2002).

Principales funciones de IHRM:

Según la revisión de la literatura, existen las siguientes funciones de IHRM, para el personal expatriado, tal como se muestra en la tabla 8:

Tabla 8: Principales funciones de IHRM

Año	Autor	Principales funciones de IHRM
1990	Dowling and Schuler	Planificación IHRM, Reclutamiento y Selección, Evaluación del Desempeño, Formación y Desarrollo, Compensación, Relaciones con los empleados internacionales y Comunicación
1994	Sparrow, Schuler and Jackson	Cultura (capacitación, igualdad), Estructura organizativa (la relación entre las unidades filiales y los individuos), Gestión del Rendimiento (selección, formación y desarrollo) y Comunicación y Responsabilidad Organizativa (intercambio de información, la responsabilidad social)
1995	Paauwe and Dewe	Selección, Evaluación y Compensación, Formación y Desarrollo
1994 y 1997	Sparrow and Budhwar	HRM Integración y Desarrollo, Relaciones con los empleados
1999	Dowling	Planificación de recursos humanos, Selección de personal, Gestión del desempeño, Formación y Desarrollo, Compensación y Beneficios, y Relaciones laborales
2004	Dowling and Welch	Planificación de recursos humanos, Reclutamiento y Selección, Evaluación del Desempeño, Sistema de Retribución, Mejoramiento de la calidad de la vida laboral y el medio ambiente de trabajo, Desarrollo de los empleados y el establecimiento y mantenimiento de relaciones de trabajo eficaces
2006	Shen y Edwards	Reclutamiento y selección, Formación y desarrollo, Evaluación del desempeño, Retribución y Compensación, Relaciones con los empleados e Integración Estratégica IHRM
2009	Harvey, M. y Moeller, M.	Identificación, Selección, Formación y Desarrollo, Compensación, Evaluación del Desempeño, Retención y el volumen de negocios, Planificación de la sucesión y Repatriación.

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, los estudios de los investigadores indican que la selección, la formación, la adaptación cultural del personal expatriado, la gestión salarial, la evaluación del desempeño, la adaptación de repatriación del personal repatriado y la estrategia de repatriación, son las siete funciones principales que han sido comúnmente examinadas por los académicos. Por eso, tal como se ve en la figura 7, se han elegido siete factores como claves de la gestión del personal expatriado.

Figura 7: 7 Factores de la Gestión del Personal Expatriado



Fuente: Elaboración propia

2. 3. 1 Selección

Momento oportuno, lugar correcto, y personas adecuadas

-Tianshi, Dili, Renhe 天时地利人和

(Mencio³⁶, 370 a. C. - 289 a. C.)

Tener las personas adecuadas

en el lugar adecuado en el momento adecuado

se considera la clave para el crecimiento internacional de la empresa.

(Duerr, 1986, citado en Shen, J. y Edwards, V., 2006).

El proceso de selección del personal expatriado ha sido durante mucho tiempo el eje central de la gestión multinacional de los recursos humanos. Sparrow, P. y Brewster, C. (2006) afirman que es importante que las empresas multinacionales apliquen eficazmente las prácticas de la gestión de recursos humanos porque la calidad de los empleados es la única fuente sostenible de la

³⁶ Ji Mèngkē (姓孟軻), llamado en occidente Mencio (de 孟子, pinyin Mèngzǐ, Wade-Giles Meng Ke, literalmente "Maestro Meng"), (370 a. C. - 289 a. C.), fue un filósofo chino, el más eminente seguidor del confucianismo.

ventaja competitiva en el mercado global.

Kassar, A. N., et al. (2015) enfatizan la importancia de la contratación de las personas adecuadas con las habilidades idóneas en el puesto de trabajo correcto para el éxito en las operaciones internacionales.

Los expatriados suelen ocupar puestos directivos en los países de acogida, por ejemplo, la gestión y organización de las filiales, la función de negociación en la empresa, el desarrollo de nuevos mercados, y la transferencia de tecnología. Considerando la importancia estratégica de estas funciones, un expatriado que fracase puede ser muy perjudicial para el futuro de las empresas multinacionales en el país de acogida (Gregersen, H.B. y Black, J.S., 1990; Zeira, Y. y Banai, M., 1985).

Sin embargo, no todas las personas con una historia profesional de éxito en un contexto nacional y en un puesto de trabajo determinado, tienen las habilidades necesarias para tener éxito en un contexto internacional; incluso haciendo el mismo trabajo y en la misma posición (Caligiuri, P., et al., 2009). Por este motivo, la selección del personal expatriado se convierte en un aspecto clave.

2. 3. 1. 1 Los criterios de la selección del personal expatriado

Los primeros estudios de la selección del personal expatriado tratan de identificar las características personales, el carácter del personal expatriado y los criterios para una asignación en el extranjero (Tung, R., 1981, Cunningham, J.B., et al., 1996, Fish, A., 1999, y Harvey, M. y Novicevic, M.M., 2001). Otros estudios también han identificado las competencias técnicas, su nivel de adaptación cultural y el hecho de viajar al extranjero como las características relacionadas con el éxito del personal expatriado (Spreitzer, G.M., et al., 1997, Gregersen, H. B., et al., 1998 y Caligiuri, P., 2000).

Según Stone, R.J. (1991), los diez criterios para la selección del personal expatriado son:

- Capacidad de adaptación
- Competencia técnica
- Adaptabilidad del cónyuge y de la familia
- Habilidad en las relaciones humanas
- Deseo de trabajar en el extranjero
- Experiencia anterior en el extranjero
- Comprensión de la cultura del país de acogida
- Cualificaciones académicas
- Conocimiento de la lengua del país de acogida
- Comprensión de la cultura del país de origen

Arthur Jr, W. y Bennett Jr, W. (1995) en un estudio realizado analizan las respuestas de más de 300 expatriados sobre los factores que determinan el éxito en una tarea internacional y afirman aquellos elementos que contribuyen al pleno cumplimiento de los objetivos de un expatriado. Los resultados de su estudio sugieren que el personal expatriado percibe cinco factores como críticos:

- 1) La situación familiar
- 2) Los conocimientos del trabajo y de la motivación
- 3) Las habilidades sociales
- 4) La flexibilidad / adaptabilidad
- 5) La apertura hacia otras culturas³⁷

Tyler, K. (2011) afirma que la competencia cultural es la clave de la selección del personal expatriado. Esta competencia se refiere a la mentalidad global y a la capacidad de una persona para comunicarse e interactuar eficazmente con personas de diferentes culturas, y puede desglosarse en tres aspectos: la autoconciencia, la adquisición de una segunda lengua y la sensibilidad social.

³⁷ Texto original en inglés: extracultural openness

➤ La autoconciencia:

Para ser culturalmente competente es importante tener un conocimiento y capacidad de reflexión sobre la propia cultura, la visión del mundo, las preferencias y los prejuicios sociales.

➤ La adquisición de una segunda lengua:

La persona tiene que ser capaz de comunicarse en diferentes idiomas, comportarse adecuadamente en contextos diversos y persuadir a las personas de orígenes culturales distintos.

➤ La sensibilidad social:

Es importante ser optimista y de mente abierta, capaz de adaptar su apariencia, sus gestos, sus costumbres y su ropa de forma apropiada en diferentes culturas.

Molinsky, A., et al. (2012) afirman que las habilidades necesarias del personal directivo del siglo XXI son la inteligencia cultural, el *networking*, la consciencia cultural y la comunicación transcultural.

En una entrevista con Dominic Barton de McKinsey (Barton, D. y Ye, M., 2013), el decano de la Facultad de Economía y Administración de la Universidad de Tsinghua, Yingyi Qian reflexionó sobre las características de los líderes chinos de éxito y las habilidades que necesitan para prosperar en el futuro, e indicó los siguientes criterios:

“Los líderes tienen buenas cualidades de gestión, se sienten cómodos tanto en el mundo gubernamental como en el empresarial, además son expertos en tratar con la incertidumbre de diferentes mercados y en los entornos cambiantes. Todos ellos tienen carácter emprendedor, poseen gran conocimiento y hablan muy bien inglés” (P120-125).

Según una investigación basada en entrevistas semi-estructuradas de 42 expatriados y 18 representantes de Martins, D. y Diaconescu, L. (2014), los criterios más importantes en la selección son:

- Confianza candidato-personal directivo
- Años de experiencia en el sector
- Competencias técnicas y lingüísticas anteriores

-
- Conocimiento de la organización
 - Disponibilidad

De todos los factores involucrados en la selección del personal expatriado incluidos en la literatura revisada, se destacan los siguientes tal como se muestra en la tabla 9.

Tabla 9: Principios de la selección del personal expatriado

Autor	Capacidades en el trabajo	Competencias en relacionarse y comunicación	Personalidad	Familia	Adaptabilidad cultural	Otros
Tung	Experiencia en la empresa; conocimiento técnico; experiencia internacional anterior; capacidad de gestión; buen nivel de educación	Capacidad de comunicación	Madurez y estabilidad emocional	Estabilidad del matrimonio; adaptabilidad de la pareja u otros miembros de la familia	Respeto a la cultura de acogida; adaptabilidad cultural; flexibilidad en el nuevo entorno	
Mendenhall y Oddou	Capacidad técnica	Voluntad y capacidad de comunicación; desarrollo de las relaciones	Dimensión del sí mismo; confianza propia; reducción de la presión		Evaluación sin prejuicios del país e acogida	
Stone	Competencia técnica; experiencia anterior en el extranjero; cualificaciones académicas	Habilidades para las relaciones humanas		Adaptabilidad del cónyuge y de la familia	Capacidad de adaptación; comprensión de la cultura y el idioma del país de acogida	Deseo de trabajar en el extranjero
Arthur y Bennett	Conocimiento del trabajo	Habilidades relacionales	Apertura hacia otras culturas	Situación familiar	Flexibilidad/ adaptabilidad	Motivación
Caligiuri, P.M.			Extroversión; afabilidad; escrupulosidad; estabilidad emocional; mentalidad abierta e intelecto			
Harvey y Moeller	Perspectiva global; capacidad para hacer frente a la complejidad cognitiva	Habilidades interculturales: comunicación	Energía emocional; madurez psicológica; empatía; Sentido de humor; curiosidad y el fuerte sentido de sí mismo		Consciencia cultural: aprendizaje; adaptación; capacidad de adaptarse a nuevos entornos culturales rápidamente; aceptación igualitaria y equitativa de las personas de diferentes culturas	
Tyler, K.	Adquisición de una segunda lengua	Capacidad de comunicarse e interactuar eficazmente con personas de diferentes culturas	Autoconciencia		Competencia cultural; mentalidad global; sensibilidad social	
Molinsky, A.; et al.		Networking en línea; la comunicación transcultural			Inteligencia cultural; consciencia cultural	
Martins, D. y Diaconescu, L.	Las competencias técnicas y lingüísticas anteriores; el conocimiento de la organización					La confianza de los gerentes; los años de servicio; la disponibilidad
Ang, S. y Van Dyne, L.			La apertura hacia otras culturas; la mentalidad global y la personalidad multicultural		La flexibilidad; la sensibilidad cultural y intercultural; la empatía cultural; la competencia bicultural. La inteligencia cultural	
Qiaoshan Xue	Experiencia anterior; conocimiento técnico; idioma; formación previa (tanto profesional como académica)	Competencias de relacionarse y comunicación	Personalidad adecuada	Familia estable y apoyo de la familia	Adaptación cultural y del cambio; inteligencia cultural	Características personales (edad, género); Deseo de aceptar la asignación; Confianza con el personal directivo

Fuente: Elaboración propia

Partiendo de la información recopilada en la anterior tabla de diferentes autores, en la figura 8 se concluye que los factores esenciales para la selección del personal expatriado son:

Figura 8: Factores relacionados con la selección del personal expatriado



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se analizan cada uno de estos factores.

a) Adaptabilidad cultural

➤ La adaptación al cambio cultural:

El éxito en una asignación global está fuertemente influenciado por la adaptación cultural del personal expatriado, (Black, J. y Mendenhall, M., 1990; Sappinen, J, 1993; Caligiuri, P, 1997; Kealey, D.J. y Protheroe, D.R., 1996). Por ejemplo, la adaptación transcultural se relaciona positivamente con el comportamiento en la asignación del puesto (Tung, R., 1981; Black, J.S., 1988; Caligiuri, P, 1997).

Una adaptación inadecuada para las asignaciones internacionales es costosa tanto para las organizaciones como para las personas y provoca un menor rendimiento laboral, absentismo y el regreso al país de origen antes de lo previsto (Tung, R., 1982;

Copeland, L. y Griggs, L., 1985; Black, J.S., 1988). La no adaptación del personal expatriado también puede provocar sentimientos negativos durante la expatriación y romper el compromiso organizacional y su motivación (Gregersen, H.B. y Black, S.J., 1992). Por lo tanto, la no adaptación ha sido identificada como una causa de fracaso en la expatriación (Tung, R., 1982).

Black, J.S. y Mendenhall, M. (1990), Naumann, E. (1992) afirman que un entorno internacional exige al personal expatriado ser más flexible y dinámico para responder a los cambios. Harvey, M. y Novicevic, M.M. (2001) sugirieron que los expatriados eficaces tienen que ser capaces de adaptarse al ambiente dinámico del país de acogida e integrar el conocimiento tácito de la sociedad de acogida.

Para trabajar en las empresas transnacionales, se requiere la colaboración intercultural y la adaptación cultural para trabajar y vivir en este entorno (Earley, P.C. y Peterson, R.S., 2004 y Ng, K.-Y., et al., 2009 y Mor, S., et al., 2013).

➤ **Inteligencia Cultural:**

Ang, S. y Van Dyne, L. (2015) afirman que aparte de la flexibilidad, la sensibilidad cultural, la empatía cultural, la sensibilidad intercultural, la competencia bicultural, la apertura hacia otras culturas, la mentalidad global y la personalidad multicultural, la competencia más importante para la selección del personal expatriado es la inteligencia cultural. Earley, P.C. y Ang, S. (2003) definen la inteligencia cultural como la capacidad de una persona para funcionar eficazmente en diversos entornos culturales. Según Peterson, B. (2004), la inteligencia cultural es la capacidad de exhibir ciertos comportamientos, incluyendo las habilidades y cualidades que estén en sintonía con las actitudes y valores de los demás.

La Inteligencia Cultural abarca áreas (Chaney, L.H. y Martin, J.S., 2011 y Kwar, T.I., 2012), como por ejemplo:

- **Inteligencia lingüística:** Es útil para aprender el idioma nativo de los clientes. Por ejemplo la utilización del inglés en los negocios internacionales puede aumentar la eficacia en la comunicación con personas de otras culturas.
- **Inteligencia espacial:** Se relaciona con la gestión del espacio utilizado, como por ejemplo, en las reuniones y presentaciones.
- **Inteligencia intrapersonal:** Se trata de la conciencia del propio estilo cultural, a fin de adaptarse mejor a situaciones con personas de otras culturas.
- **Inteligencia interpersonal:** Incluye la capacidad de entender a otras personas y sus motivaciones.

En resumen, cuando uno se encuentra con personas de otra cultura es muy útil hablar su idioma, tener consciencia y saber organizar el espacio personal, ser consciente de su propia cultura y aplicar el comportamiento cultural adaptándose a la otra cultura.

b) Competencias

➤ **Capacidad de relacionarse:**

Esta capacidad se refiere a interactuar eficazmente con los diferentes grupos de personas y establecer relaciones estrechas con el país de acogida (Tung, R., 1981). Estas relaciones son beneficiosas para el proceso de adaptación debido al intercambio de información incluido entre ellas. Cuanto más se interactúa, más información se recibe sobre las normas de conducta y los aspectos del comportamiento de las personas. Como consecuencia, el personal expatriado será capaz de ajustar su propio comportamiento para adaptarse a estas normas. Ser capaz de actuar de una manera adecuada y predecir el comportamiento de otros, puede reducir la incertidumbre y aumentar los sentimientos de comodidad. Además puede facilitar la adaptación y mejorar el rendimiento en el trabajo del personal expatriado

(Mendenhall, M.y Oddou, G., 1985).

➤ **Capacidad de Comunicación:**

"Culture is communication"

---- Hall, E. T. (1959: 94)

La principal fuerza impulsora en un sistema social o en una cultura es la comunicación. Mendenhall, M.y Oddou, G. (1985) afirman que la capacidad de comunicación no es tanto el dominio de idiomas del personal expatriado, sino más bien la capacidad de comunicarse con la gente, ya que ésta tiene una importancia clave en la adaptación. Después de adquirir la competencia básica en un idioma, es la voluntad o el deseo de la persona a participar en los intercambios con el país de acogida, el que determina la cantidad de información que el individuo puede recibir. Cuanto más se involucra el expatriado/a en la comunicación, mejor entenderá la cultura del país anfitrión. Esta mayor comprensión de la cultura reduce la incertidumbre mejorando la adaptación y el desempeño laboral. Con la adquisición de este conocimiento para guiar el propio comportamiento se puede reducir la incertidumbre y promover la adaptación; logrando de este modo un mejor desempeño del trabajo (Black, J.S., 1990).

El establecimiento de relaciones e interacciones del día a día es considerado como parte de los procesos de comunicación (Haslberger, A., 2007).

c) Personalidad

La personalidad predispone a los seres humanos a comportarse de cierta manera en situaciones determinadas para lograr objetivos (Buss, A.H., 1989; Costa, P.T. y McCrae, R.R., 1992; Caligiuri, P., et al., 2009). La personalidad y el éxito del personal expatriado mantienen una estrecha relación, la personalidad predice si la persona tendrá éxito durante su expatriación (Church, A.T., 1982; Mendenhall, M. y Oddou, G.

1985; Black, J.S., 1990; Arthur Jr, W. y Bennett Jr, W., 1995).

Aunque existen muchas características de la personalidad, en el análisis de la literatura se han encontrado cinco factores que proporcionan una tipología o taxonomía para clasificarlas (McCrae, R.R. y Costa, P.T., 1987,1989; Digman, J.M., 1990; McCrae, R.R. y John, O.P., 1992; Goldberg, L.R., 1992, 1993). Estos mismos cinco factores se conocen como “los cinco grandes” como los califica Caligiuri, P. (2000). Estos factores de personalidad son los siguientes:

- Extraversión
- Afabilidad
- Escrupulosidad
- Estabilidad Emocional
- Mentalidad abierta e intelecto

La tabla 10 resume estos cinco rasgos de personalidad con las aportaciones de los distintos autores.

Tabla 10: Características de la personalidad relacionadas con el éxito de la expatriación en comparación con las cinco personalidades principales

Personalidades	Arthur y Bennett (1995)	Mendenhall y Oddou (1985)	Hammer, Gudykunst y Wiiseman (1978)	Dinges (1983), Brislin (1981)	Church (1982)
Extraversión	Extra apertura cultural. Ejemplo: extravertido, extraversión	Deseo de comunicarse	Habilidades de comunicación eficaz		Comunicador universal, tipo extrovertido
Estabilidad Emocional	Flexibilidad, adaptabilidad. Ejemplo: habilidad de trabajar con presión y estabilidad emocional	Conciencia de sí mismo, confianza propia, reducción de presión	Habilidad frente a la presión psicológica	Personalidad tolerante	Personalidad de mediación, habilidad de ajustar
Escrupulosidad	Conocimiento del trabajo y la motivación. Ejemplo; responsabilidad y motivación			Personalidad fuerte, orientación a la tarea y al logro	
Mentalidad abierta e intelecto	Apertura cultural, interés en la cultura extranjera	Dimensión perceptiva, evaluación sin prejuicios del país de acogida		Inteligencia (habilidades para resolver problemas sociales)	Etnocentrismo bajo, abierto de mentalidad
Afabilidad	Habilidad de relación cortesía, amabilidad	Desarrollo de relación.	Habilidad de establecer relaciones interpersonales	Relaciones sociales	Sensibilidad

Fuente: Elaboración propia a partir de Caligiuri, P. (2000).

La extraversión es una de las dimensiones más importantes en la investigación de la personalidad (Digman, J.M., 1990). Se relaciona positivamente con la sociabilidad y la participación interpersonal, por lo tanto, también se vincula con una buena interacción y una óptima adaptación en el extranjero (Parker, B. y McEvoy, G. M., 1993). Otros estudios mencionan otras características como la creatividad, el sentido del humor (Stoner, J. A. F., et al., 1972), la integridad, la sinceridad (Habir, A.D. y Conway, B., 1986) Y la tolerancia al estrés (Mendenhall, M. y Oddou, G., 1985).

d) Características personales

➤ Origen de empleados en las filiales

En esta tesis se investiga la gestión del personal expatriado, con lo cual, la mayoría de los empleados en las filiales que se menciona, son los expatriados con nacionalidad del país de origen de la empresa.

Según diferentes enfoques sobre la dirección internacional de los RR.HH, las filiales de las empresas transnacionales suelen tener empleados de diferentes orígenes. Por este motivo, se comenta “el origen” en el apartado de la selección para entender mejor los expatriados en las filiales, así como sus ventajas y sus inconvenientes.

Política de la gestión del personal expatriado en las empresas transnacionales

Existen tres enfoques de las políticas de la gestión internacional de los RR.HH. en función del tipo de estrategia y estructura que cada empresa transnacional adopte: estilo etnocéntrico, policéntrico y geocéntrico (Dowling, P.J. y Welch, D., 2004; Shen, J. y Edwards, V., 2006).

- **Enfoque etnocéntrico:**

Es el enfoque subsidiario bajo control de la empresa matriz por medio del personal directivo procedente del país de la empresa transnacional (modelo internacional). Se espera que la empresa transnacional trate de exportar el sistema de RR.HH. de la

central a la filial. Los empleados locales seleccionados deben trabajar con el sistema característico de la empresa matriz.

- **Enfoque policéntrico:**

Estilo de gestión determinado y desarrollado, en la mayor parte de los casos, localmente (modelo multinacional). Se caracteriza por la adaptación de prácticas laborales y de RR.HH. al modelo de cada país, descentralizando la dirección de los RR.HH. a las subsidiarias.

- **Enfoque geocéntrico**

Estilo basado en una estructura de dirección internacional fundamentada en la selección del personal directivo para los puestos internacionales, independientemente del país de procedencia (modelo global). La empresa adhiere sus prácticas a estándares mundiales y estandariza aquello que puede ser aplicable en distintas localizaciones, de forma que partiendo de la diversidad cultural, la organización busca crear convergencia o universalidad.

En definitiva, podría hablarse de las empresas transnacionales etnocéntricas, policéntricas y geocéntricas, según si sus prácticas de RR.HH. se aproximan a las de la matriz, al entorno local o a un estándar internacional, respectivamente, dependiendo de la estrategia de la empresa transnacional, tal como se muestra en la tabla 11.

Tabla 11: Resumen del personal seleccionado para los tres tipos de empresas

Enfoques sobre la dirección internacional de los RR.HH	Tipo de empleados en las filiales
Enfoque etnocéntrico	La mayoría son expatriados
Enfoque policéntrico	La mayoría son empleados locales del país de acogida
Enfoque geocéntrico	Expatriados, empleados locales y también de terceros países.

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se ha comentado anteriormente sobre los tres enfoques de la dirección internacional de los RR.HH, las grandes empresas multinacionales suelen reclutar a su personal directivo entre una persona del país de la matriz (en el país de origen, se considera como un expatriado) o una persona directiva del país de destino que haya realizado estudios en el país de origen y disponga de varios años de experiencia en empresas multinacionales (en el país de destino, se considera como un ejecutivo local) (Simón L. Dolan, et al, 2007).

Existen ventajas y desventajas a la hora de seleccionar al personal expatriado o a las personas locales, tal como se muestra en la tabla 12.

Tabla 12: Ventajas e inconvenientes del personal expatriado y los locales

	Locales	Personal expatriado
Ventajas	<p>Numerosos candidatos con buena preparación.</p> <p>Contactos (relaciones) en el país de acogida.</p> <p>Menores costes salariales.</p> <p>Conocimiento del mercado y la cultura.</p>	<p>Fácil asimilación de la cultura empresarial.</p> <p>Interrelación estrecha entre la filial y la sede central.</p> <p>Mayor control y coordinación.</p>
Inconvenientes	<p>Difícil transmisión de la cultura empresarial.</p> <p>Elevada rotación.</p> <p>Problemas de comunicación.</p> <p>Riesgo de fuga de información.</p>	<p>Dificultades para el reclutamiento.</p> <p>Problemas de adaptación al país.</p> <p>Elevados costes salariales.</p> <p>Efectos negativos sobre la motivación de los empleados locales.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de González, J. D. (2008)

En la tabla 13, se detallan como conclusiones de la literatura revisada, las ventajas e inconvenientes de tener empleados locales y expatriados en las filiales internacionales.

Tabla 13: Ventajas e inconvenientes de utilizar empleados locales y expatriados en las filiales internacionales

Empleados Locales	Empleados Expatriados
<p style="text-align: center;">Ventajas</p> <p>Menores costes laborales</p> <p>Se muestra una confianza con los ciudadanos del país de acogida</p> <p>Más contactos (relaciones) en el país de acogida</p> <p>Se mejora la aceptación de la empresa en la comunidad local</p> <p>Maximiza el número de opciones disponibles en el entorno local</p> <p>Conocimiento del mercado y la cultura Conocimiento de las consideraciones y restricciones locales en el proceso de toma de decisiones</p>	<p style="text-align: center;">Ventajas</p> <p>Analogía cultural con la empresa matriz que garantiza la transferencia de prácticas empresariales/ directivas</p> <p>Permite un control más estrecho y una mejor coordinación de las filiales internacionales</p> <p>Ofrece a los empleados una orientación multinacional gracias a la experiencia de la empresa matriz</p> <p>Crea un conjunto de ejecutivos con experiencia internacional</p> <p>Puede no haber una cualificación disponible en el país de acogida como para obtener todo el valor que ofrecen los expatriados</p>
<p style="text-align: center;">Inconvenientes</p> <p>Dificulta el equilibrio entre las exigencias locales y las prioridades globales.</p> <p>Suele provocar que se pospongan las decisiones locales difíciles (como una reducción de plantilla) hasta que se hace inevitable; resultando más difícil, costoso y doloroso que si se hubiera hecho antes.</p> <p>Puede dificultar el reclutamiento de personal cualificado</p> <p>Puede reducir la cantidad de control ejercido por la sede</p>	<p style="text-align: center;">Inconvenientes</p> <p>Crea problemas de adaptación al entorno y a la cultura extranjera.</p> <p>Aumenta la “foraneidad” de la filial.</p> <p>Puede implicar elevados costes salariales, de transferencia y otros</p> <p>Puede provocar problemas personales y familiares</p>

<p>Difícil transmisión de la cultura empresarial</p> <p>Problemas de comunicación con la empresa matriz</p>	<p>Tiene efecto negativo sobre la moral y la motivación de los directivos nacionales</p> <p>Su contratación puede estar sujeta a las restricciones del gobierno local</p> <p>Dificultades para el reclutamiento</p>
---	---

Fuente: Elaboración propia.

➤ **Familia**

Hay muchos estudios que han demostrado que los problemas de la familia del expatriado son una de las principales causas del fracaso de la expatriación: Por ejemplo, cuando el expatriado regresa a su país sin cumplir la tarea asignada por la no adaptación de la familia (Tung, R., 1981, Harvey, M., 1997, Daniels, J.D. y Insch, G.S., 1998, Takeuchi, R., et al., 2002). Harvey, M. y Moeller, M. (2009) enfatizan que la educación de los hijos es un problema para los expatriados que tienen un tiempo asignado mayor a cinco años. Es muy importante ser capaz de equilibrar bien la conciliación del trabajo y la vida del personal expatriado durante el proceso de expatriación (Fischlmayr, I. C. y Kollinger, I., 2010). En cuanto a la familia china y su cultura tradicional, el personal expatriado chino experimenta mucha presión familiar; principalmente, por la política del hijo único, el envejecimiento de la población en China y la responsabilidad familiar sobre el núcleo familiar extenso que permanece en China (Botton, F., 2007; Perpe, 2013), en el apartado 2. 4. se analiza el aspecto de la responsabilidad familiar de los chinos.

➤ **Edad**

Los trabajadores de mayor edad están, en general, más satisfechos con su trabajo que los más jóvenes (Brush, M. J., Et Al., 1987). La satisfacción laboral es una parte importante de la adaptación al trabajo (Black, J.S., et al., 1991, Dawis, R.V. Y Lofquist, L.H., 1984). Por tanto, los expatriados con más edad se adaptan mejor a otras culturas (Church, A. T., 1982). Sin embargo, según Gould, S. y Penley, L.E. (1985) los empleados mayores no manifiestan un deseo de cambiar de trabajo.

➤ **Género**

(Para las mujeres)

“The most difficult job is getting sent, not succeeding once sent.”

Adler, N.J. (1991: 296)

Desde la década de 1980, los investigadores académicos han estado investigando sobre el rol de la mujer en la gestión internacional (Adler, N.J., 1984a, 1984b, 1986, 1994, Napier, N.K. y Taylor, S., 2002, Caligiuri, P., 2013).

Según las investigaciones realizadas en Australia, Canadá y Estados Unidos, entre el 25% y el 45% del personal directivo son mujeres; sin embargo, menos del 20% del personal expatriado son mujeres (Tung, R., 1998; Florkowski, G.W. y Fogel, D.S., 1999; Caligiuri, P. y Lazarova, M., 2002; Hutchings, K., et al., 2012). Este porcentaje sigue siendo muy bajo, sin embargo, ha tenido un aumento significativo en los últimos años (Taylor, S., et al., 2002).

Las primeras investigaciones han explorado las barreras que dificultan la participación de las mujeres en la asignación internacional. Estas barreras son organizacionales y culturales en el proceso de selección, en las preocupaciones de expatriación: las percepciones de prejuicio del país de acogida, las políticas organizacionales y la falta de interés y motivación de las mujeres para las asignaciones internacionales (Adler, N.J., 1984a, 1984b, Davidson, M. J. y Burke, R. J., 2000; Hutchings, K. y Michailova, S., 2014).

Aunque las mujeres siguen estando poco representadas entre el personal directivo expatriado, ellas han empezado a tener una carrera internacional, a hacer viajes frecuentes y a desempeñar su trabajo en puestos nacionales con desarrollo internacional (Caligiuri, P. y Tung, R., 1999; Napier, N.K. y Taylor, S., 2002 y Hutchings, K., et al. 2012).

En comparación con los hombres en una misión internacional, las mujeres se

enfrentan a más retos en el trabajo y fuera de él; antes de salir de su país de origen y en el país de acogida, tal como reflejan las conclusiones que se muestran en la tabla 14.

Tabla 14: Retos de las mujeres expatriadas

	Antes de salir del país de origen	En el país de acogida
Cultura y organización	Barreras organizacionales y culturales en la selección	Modelos tradicionales del rol de género. Las mujeres expatriadas tienen que ser más competentes que los hombres.
Familia (apoyo y/o preocupación)	Tener el apoyo de la familia	Si viene con la familia, más trabajo fuera del trabajo. Conflictos de conciliación
Personal expatriado	Interés propio/ motivación	Menos mujeres expatriadas salen de su país acompañadas por su familia Personalidad propia

Fuente: Elaboración propia.

Retos culturales y organizacionales:

Tung, R. (1982) afirma que la capacidad de adaptarse a las nuevas culturas es uno de los factores más importantes que contribuyen al éxito de la experiencia de los expatriados. Según Adler, N.J. e Izraeli, D.N. (1995) y Selmer, J. y Leung, A.S.M. (2003), la cultura nacional ha jugado un papel predominante en la promoción de oportunidades de empleo para las mujeres. Por este motivo, el reto principal al que deben enfrentarse las mujeres en el trabajo, viene condicionado por las distintas normas de la cultura del país de acogida (Taylor, S. y Napier, N., 1996; Westwood, R.I. y Leung, S.M., 1994).

Por otro lado, Selmer, J. y Leung, A.S.M. (2003) afirman que frecuentemente se han excluido a las mujeres en la lista de candidaturas del personal expatriado para las asignaciones internacionales. Según los modelos tradicionales de roles de género

(Fischlmayr, I.C., 2002; Kollinger, I., 2005), las mujeres se dedican más a su familia. Normalmente cuando las mujeres son seleccionadas como expatriadas tienen que ser mucho más competentes que los hombres (Adler, N.J., 1984a, 1984b, 1994), solo de esta manera serán consideradas como profesionales competentes y no como una extranjera o una mujer. Es muy importante que las expatriadas sean vistas primero como profesionales, segundo como extranjeras y por último como mujeres (Adler, N.J., 1984a, 1984b, 1994).

Caligiuri, P. y Lazarova, M. (2002) afirman que la interacción y apoyo social son importantes para el personal expatriado, sobre todo para las mujeres, tanto en el contexto laboral como en el personal y familiar. Por ejemplo, según Taylor, S. y Napier, N. (1996), las mujeres occidentales expatriadas en Japón se sienten muy motivadas cuando verifican que sus jefes y colegas japoneses las tienen en mayor consideración a ellas que a los hombres.

En resumen, las políticas de organización y el impacto percibido del entorno del país de acogida sobre las aptitudes y habilidades de las mujeres pueden limitar sus oportunidades para ser elegidas en las asignaciones internacionales (Altman, Y. y Shortland, S., 2008). Las mujeres se enfrentan a retos más complejos en la expatriación. No sólo tienen que aprender sobre el papel de los extranjeros en el país de acogida, sino también tienen que conocer el rol de su género de este país. Los hombres, sólo tienen que hacer frente a su papel como extranjero, no a la complejidad de la relación entre rol de género y la cultura de acogida (Haslberger, A., 2007).

Retos familiares:

Hutchings, K., et al. (2012) afirman que las mujeres antes de aceptar una asignación internacional, conocen la opinión que tiene la familia sobre su expatriación. Una vez que el personal expatriado haya estado en el país de acogida, las preocupaciones sobre la familia y su cónyuge son importantes para los expatriados tanto femeninos

como masculinos (Kollinger, I., 2005).

Sin embargo, la situación para las mujeres expatriadas puede ser aún más difícil (Fischlmayr, I. C. y Kollinger, I., 2010). Las mujeres se enfrentan a más retos familiares, en general invierten más tiempo en actividades del hogar que los hombres (Cinamon, R.G., 2006), como tener que cuidar de los hijo/as y tener conflictos con la carrera profesional de la pareja. También pueden enfrentarse a dificultades específicas en el extranjero (Adler, N.J., 1979; Fischlmayr, I. C., 2002) y hacer frente a los modelos tradicionales de roles de género (Fischlmayr, I. C., 2002; Kollinger, I., 2005).

Como conclusión, la falta de apoyo familiar, organizacional o social y los conflictos de conciliación son también una de las barreras de las mujeres expatriadas para el trabajo internacional (Linehan, M. y Walsh, J. S., 2001).

Retos personales:

Finalmente, se debe ser consciente de que la motivación de cada mujer a aceptar el puesto también se puede considerar una barrera que dificulta la participación de las mujeres en la asignación internacional (Altman, Y. y Shortland, S., 2008; Hutchings, K. y Michailova, S., 2014)

Como conclusión, todos estos factores internos y externos del trabajo como los retos culturales y organizacionales, los retos familiares o los personales pueden provocar muchas dificultades y muchos conflictos durante la expatriación de las mujeres (Adler, N.J., 1984; Westwood, R.I. y Leung, S.M., 1994; Taylor, S. y Napier, N., 1996; Caligiuri, P. y Tung, R.L., 1999; Fischlmayr, I. C. y Kollinger, I., 2010).

Competencias de las mujeres expatriadas:

➤ Capacidad de relacionarse:

La comunicación es la base para la conexión de diferentes culturas. También es el

vehículo para el aprendizaje de una nueva cultura (Haslberger, A., 2007).

Muchos estudios sociológicos y psicológicos indican que las mujeres tienden a centrarse más en las relaciones (Adler, N.J., 1987; Parker, B. y McEvoy, G.M., 1993; Westwood, R.I. y Leung, S.M., 1994) y tienen mejores habilidades sociales, capacidad de empatía, son más auto-conscientes, tienen mayor facilidad para expresar sus emociones y son más cooperativas que los hombres (Van Velsor et al., 1993; Harvey, M., 1997b; Nicholson, N., 2000). Estas características ayudarán a las mujeres a aprender más rápidamente la forma de establecer y mantener relaciones en el país de acogida que los hombres. Dado que las mujeres conocen mejor cómo gestionar las relaciones que los hombres, tendrán mayor facilidad para establecer y mantener estas relaciones (Haslberger, A., 2007), y la capacidad de desarrollar conversaciones profesionales variadas con otras personas, y este hecho también ayuda al desarrollo de las relaciones en ciertas culturas (Jelinek, M. y Adler, N.J., 1988; Caligiuri, P. y Lazarova, M., 2002).

➤ Otras competencias

Otras características generalmente asociadas a las mujeres son el consenso y la mayor sensibilidad en el comportamiento no verbal que se valoran positivamente en una asignación internacional (Selmer, J. y Leung, A.S.M., 2003).

e) Capacidades para el trabajo: Experiencia anterior

Las capacidades para el trabajo del personal expatriado incluyen la experiencia anterior, el conocimiento técnico, el idioma, la formación previa, etc (Shaffer, M. A., et al., 1999). En esta tesis no se ha tratado la capacidad técnica, ni el nivel de educación de la persona seleccionada, no porque estas dos cualidades no sean importantes, sino porque la exigencia de éstas puede aplicarse a otros puestos de trabajo y no solo al personal expatriado.

➤ **Experiencia Internacional:**

La experiencia internacional previa proporciona al personal expatriado los medios para reducir la incertidumbre y adaptarse con expectativas más realistas (Church, A.T., 1982; Black, J.S., 1988; Black, J.S., et al., 1992; Shaffer, M. A., et al., 1999).

➤ **Experiencia anterior / Preparación:**

La experiencia anterior o la preparación es evaluada de manera positiva por la gerencia del país de origen y del país de acogida, como el criterio más importante de selección para el envío de personal al extranjero (Miller, E.L., 1973; Zeira, Y. y Banai, M., 1985).

Además, las organizaciones suelen equiparar los comportamientos anteriores en su país con el desempeño futuro del trabajo internacional (Mendenhall, M.y Oddou, G., 1985). De este modo, se constata que para un trabajo asignado al extranjero, los empleados expatriados de las organizaciones deben poseer una calificación técnica muy considerada (Hays, R.D., 1974, Adler, N.J., 1987).

Parker, B. y McEvoy, G. M (1993) afirman que la experiencia laboral y la adaptación al trabajo en el extranjero están relacionadas; la preparación no sólo incluye la competencia técnica, sino también el desarrollo de habilidades para las relaciones interpersonales (Mendenhall, M.y Oddou, G., 1985) y el dominio del idioma del país de acogida (Hays, R.D., 1974, Zeira, Y. y Banai, M., 1985).

f) Predisposición a aceptar la asignación

En el proceso de selección de personal hay que considerar el factor de la predisposición a aceptar una asignación internacional (Tung, R., 1981). El personal directivo que tiene ganas de trabajar fuera del país, son activos más importantes de la empresa en la globalización (Borstoff, P. C., et al., 1997). Además, los empleados que quieren aceptar un puesto, son más entusiastas con él y es más fácil que tengan

un mayor rendimiento (Feldman, D.C. y Thomas, D.C., 1992).

Como conclusión, hay muchos factores que influyen en el deseo de aceptar una asignación internacional, como por ejemplo las características personales, la actitud del cónyuge, el apoyo organizacional (Borstoff, P. C., et al., 1997) y las oportunidades de promoción (Mendenhall, M. E., et al., 1987).

g) Confianza candidato-personal directivo

Contratar la persona de confianza y confiar en la persona que contratas

疑人不用，用人不疑 (yòng rén bù yí, yí rén bú yòng)

-----Antiguo refrán chino

En el momento de la selección, las organizaciones chinas tienden a utilizar “la confianza personal” que tiene el candidato con el personal directivo o director de RR.HH como la base principal para la contratación (Huo y Von Glinow, 1995 citado en Stone, D. y Stone-Romero, E., 2012). Muchos autores chinos han asegurado la importancia de la confianza personal que tiene el candidato con el personal directivo en la selección (Ye, L. y Shi Z., 2006; Xue, Y., 2008). Sobre todo, en una asignación internacional la confianza es un criterio clave a la hora de la selección del personal expatriado (Martins, D. y Diaconescu, L. M., 2014).

2. 3. 1. 2 Métodos y procedimiento de la Selección del personal expatriado

a) Métodos de la selección del personal expatriado

Algunos investigadores defienden que con la finalidad de evaluar la adaptabilidad de los candidatos para las asignaciones deben utilizarse diferentes técnicas en el

proceso de selección, como una prueba psicológica y una entrevista tradicional (Black, J.S. y Stephens, G.K., 1989; Dowling, P.J. y Welch, D., 2004).

El método utilizado por gran parte de las empresas transnacionales es la entrevista personal. Una entrevista de trabajo sirve para que un empleador conozca toda la información necesaria sobre un posible empleado a fin de discernir si cumple o no con los requisitos necesarios para ocupar un puesto vacante. En este tipo de entrevistas se realizan preguntas acerca de la experiencia laboral, las expectativas, la disponibilidad y otros aspectos inherentes a la aceptación de un puesto de trabajo. Estas entrevistas permiten al empleador conocer a los candidatos y elegir a la persona más idónea para el puesto.

Teniendo en cuenta que la causa principal de regreso prematuro al país de origen del personal expatriado de EEUU y Europa es la falta de adaptación de los cónyuges a la cultura del país de destino, es importante que el cónyuge pueda asistir a la entrevista de trabajo (Tung, R., 1982).

b) Selección de estilo chino

Como se ha mencionado en el apartado 2. 1. 3 *Dimensiones de la cultura*, en China la representación de las jerarquías es sumamente importante. Sin duda alguna, es una consecuencia de la elevada distancia de poder (una de las dimensiones culturales según Hofstede, G., 1980). Este factor jerárquico juega un papel clave en toda la historia china y en la práctica de la gestión de los RR.HH contemporánea.

Reclutamiento y selección en la antigua China:

En la antigua China, había tres sistemas principales de selección (Liu, J., 2009):

- El sistema hereditario de Qin, donde se determina el nombramiento de los funcionarios del gobierno en todos los niveles a través del parentesco de la familia, los que tienen parentesco más cercano al imperio poseen una jerarquía oficial

más alta y todas las generaciones posteriores del poderoso tienen poder, dinero y tierra.

- El sistema de recomendación desde Qin y Han hasta Wei y Jin. En este sistema de selección oficial, se recomienda a personas con talento. Las normas de la recomendación es la moral, el talento, y no se relaciona con los antecedentes familiares.
- El sistema de exámenes imperiales desde Sui y Tang hasta Ming y Qing, son elecciones con exámenes públicos. El conocimiento cultural se caracteriza por ser el principal criterio de admisión.

Reclutamiento y selección en la China contemporánea:

Los empleados chinos fueron clasificados en dos grupos: los trabajadores y los mandos (directores o jefes). Había una distinción estricta entre ellos. Los trabajadores eran empleados de cuello azul, y los mandos eran personal de cuello blanco o de oro (Barrioluengo, M. S., 2015)³⁸.

Solamente los mandos desarrollaban el liderazgo y la organización y gestión. Incluso en la economía planificada los trabajadores no podían convertirse en mandos. Debido a un sistema de asignación central de recursos humanos, las empresas no tenían autoridad para utilizar los procesos de reclutamiento y selección, que son una práctica habitual en las empresas occidentales (Warner, M., 1993; Zhu, J.H. y Dowling, P.J., 1994), ni podían hacer cambios en la nómina o en el número de empleados. Lo que las empresas hacían era cumplir con las cuotas establecidas por el Estado (Shen, J. y Edwards, V., 2006), tampoco tenían el derecho de despedir a los trabajadores no cualificados; sólo en el caso de que el trabajador hubiese cometido un error grave, era

³⁸ Los términos "cuello blanco" y "cuello azul" (traducción del término inglés white-collar worker y blue-collar worker respectivamente) son clasificaciones ocupacionales que distinguen a los trabajadores que hacen trabajos manuales de los que hacen trabajos profesionales. Históricamente, los trabajadores de cuello azul usaban uniformes, generalmente azules, y trabajaban en tareas manuales. Los de cuello blanco usaban camisas blancas abotonadas y trabajaban en oficinas. Entre otros aspectos, estos trabajadores suelen diferenciarse en términos de sueldo y nivel de educación.

susceptible de despido. Por este motivo, se describe el hecho de tener un buen trabajo como tener un “cuenco de hierro” (*tie fan wan*), ya que la gestión del personal tradicional fue diseñada para garantizar el empleo de por vida (Warner, M., 1993).

Desde 1986, el “cuenco de hierro” del empleo ha sido sustituido por los empleos o contratos laborales flexibles. Como consecuencia, las empresas pueden tomar sus propias decisiones sobre la cantidad y calidad de los empleos (Liu, J., 2009).

2. 3. 2 Formación

La formación transcultural ha sido descrita por la mayoría de los investigadores como una de las actividades más importantes en la gestión global de los recursos humanos. Los beneficios de una adecuada formación han sido ampliamente reconocidos por los siguientes autores, (Black, J. S. y Mendenhall, M., 1990; Dowling, P.J., et al., 1994; Kamoche, K., 1996; Dowling, P.J. y Welch, D., 2004; Shen, J. y Darby, R., 2006; Qin, C. Y. y Baruch, Y., 2010; Ismagilova, D. 2013; Zhang, M. M. y Fan, D., 2014 y Kassari, A. N., et al., 2015).

Los estudios indican que la tasa de fracaso de los expatriados oscila entre el 10% y el 80%, y los costes de un fracaso en las asignaciones internacionales de las empresas multinacionales se estiman entre 40.000 a 1 millón de dólares USA (Hawley, K., 2009; Vögel, A. J. y Van Vuuren, J. J., 2008).

Los programas de formación transcultural que las empresas multinacionales facilitan a los empleados y a sus familias, se han convertido en un factor vital para el éxito de las operaciones internacionales (Okpara, J.O. y Kabongo, J.D., 2011). Kassari, A. N., et al. (2015) afirman que la formación transcultural es una de las mejores prácticas de las empresas transnacionales para ayudar a su personal expatriado con el fin de lograr una adaptación a la nueva cultura y al entorno de trabajo, logrando de este modo crear

consciencia cultural y acelerar el proceso de aclimatación.

2. 3. 2. 1 Concepto de formación transcultural

La formación transcultural se define como la intervención dirigida a incrementar el conocimiento y las habilidades de los expatriados para ayudarles a operar de manera efectiva en la cultura de acogida desconocida (Shumsky, N.J., 1992; Brewster, C. y Pickard, J., 1994; Kealey, D.J. y Protheroe, D.R., 1996). Es una manera de enseñar a los miembros de una cultura a interactuar eficazmente con los miembros de otra, y para que los expatriados estén predispuestos a una rápida adaptación a su nueva posición (Mendenhall, M. y Oddou, G., 1991; Waxin, M.F., et al., 2005; Kassar, A. N., et al., 2015).

Durante más de treinta años, se ha recomendado la formación transcultural como una herramienta eficaz para aumentar el conocimiento sobre el país de acogida, reducir la incertidumbre y facilitar las interacciones entre las culturas y la adaptación transcultural (Black, J.S. y Mendenhall, M., 1990, Li, L. C., 1992, Katz, J. y Seifer, D., 1996, Kealey, D.J. y Protheroe, D.R., 1996, Ashamalla, M.H. y Crocitto, M., 1997, Caligiuri, P., et al., 2001; Fischer, R., 2011; Mor, S., et al., 2013 y Kassar, A. N., et al., 2015). También es efectiva para estimular la comunicación, la actividad, y los negocios que cruzan las fronteras nacionales (Ashamalla, M.H. y Crocitto, M., 1997). La formación intercultural tiene una relación positiva con los éxitos de los expatriados (Black, J.S. y Mendenhall, M., 1990, Caligiuri, P., 2000), ya que el hecho de realizar una formación transcultural antes de aceptar una asignación internacional se relaciona positivamente con la satisfacción en el trabajo (Bozionelos, N., 2009).

Es ampliamente aceptado, tanto por los investigadores académicos como por los profesionales de recursos humanos, que la formación antes de salir del país y las

sesiones de información intercultural pueden ayudar a los expatriados a adaptarse para que vivan y trabajen en los nuevos entornos. Muchas empresas multinacionales ofrecen formación transcultural para enseñar a los expatriados las normas y las conductas del país de acogida (Caligiuri, P., et al., 2001). Así mismo, la cifra de empresas multinacionales que ofrecen formación transcultural se ha incrementado en los últimos años (Caligiuri, P., et al., 2001). Por ejemplo, en la década de 1980, Tung, R. (1981, 1982) encontró que sólo el 32% de las empresas multinacionales ofrecían cursos de formación transcultural a sus empleados expatriados. Casi veinte años después, en 1998, el Informe de la Encuesta de Tendencias Mundiales de Reubicación indicaba que el 70% de las 177 multinacionales encuestadas ofrecían formación transcultural con una duración mínima de un día³⁹. Sin embargo, la formación transcultural impartida por la mayoría de las multinacionales todavía es insuficiente o incompleta (Brewster, C. y Pickard, J., 1994; Waxin, M.F., et al., 2005).

Las razones más comunes de que las empresas no tengan una formación para las asignaciones internacionales son los siguientes (Tung, R., 1982; Dowling, P.J. y Welch, D., 1994):

- No consideran que la formación sea muy eficaz
- La falta de tiempo
- La mayoría de las tareas tienen un carácter temporal que no garantiza los gastos del presupuesto para formación
- Falta de conocimiento de cómo llevar a cabo la formación y desconocimiento sobre los cursos que se deben ofrecer (falta de expertos en formación y experiencia)
- Creen que no hay necesidad de formación porque las habilidades técnicas son todo lo que se requiere para completar las tareas con éxito en el extranjero

³⁹ Windham International & National Foreign Trade Council, 1998

- Sostienen que las personas adecuadas no necesitan formación específica en este aspecto

Más recientemente, el Informe de la Encuesta de Tendencias Mundiales de Reubicación 2012 indica que el 81% de las multinacionales encuestadas ofrecen formación transcultural (Brookfield Global Relocation Services, 2012).

Zakaria, N. (2000) afirma que la formación transcultural podría cambiar la actitud en la gestión desde una mentalidad de cultura local hasta una de carácter más multicultural. De este modo, la gestión con una mentalidad más multicultural mejorará la competitividad global y ayudará a los expatriados en su adaptación cultural al lugar de destino.

Oberg, K. (1960) indica que reducir al mínimo el choque cultural y hacer que el proceso de adaptación sea lo más rápido posible y que transcurra sin dificultades se convirtió en un reto importante para la gestión de expatriados. En este sentido, Eschbach, D.M., et al. (2001) coinciden con la misma idea de que la formación transcultural reduce el choque cultural.

La formación transcultural es también un medio para reducir la presión y la incertidumbre, así como la ansiedad y la actitud negativa hacia el trabajo, de este modo, mejoran las capacidades de los expatriados para encajar en el nuevo entorno y evitar fracasos (Befus, C.P., 1988; Zakaria, N., 2000; Caligiuri, P., et al., 2001).

Eschbach, D.M., et al. (2001) opinan que, a través de la formación transcultural, se espera que el personal expatriado y su familia desarrollen relaciones, interacciones y habilidades, para recibir información precisa sobre la gente del país de acogida, su cultura, y sobre los cambios que serán necesarios en su vida cotidiana en el nuevo país.

El objetivo de la formación es mejorar las habilidades de trabajo actuales, el comportamiento y aumentar las capacidades en relación con el futuro desarrollo

(Dowling, P.J. y Welch, D., 2004). Holopainen, J. y Bjorkman, I. (2005) concluyen que después de una breve sesión de formación muy superficial antes de irse, conocen el entorno del país de acogida. Cuando los expatriados llegan al país de acogida no tienen problemas de adaptación, al contrario que los expatriados que no recibieron ningún tipo de formación antes de salir del país. En concreto, el objetivo de la formación intercultural es preparar a las personas para hacer frente eficazmente a las diferencias culturales a las que se verán expuestos (Fischer, R., 2011).

Una vez analizada la bibliografía, se llega a las siguientes conclusiones:

- Uno de los principales objetivos de la formación transcultural es concienciar y sensibilizar a las personas de las diferencias culturales (Bhawuk, D.P.S. y Brislin, R.W., 2000, Fischer, R., 2011).
- La formación transcultural permite a los expatriados determinar con anterioridad los comportamientos culturales adecuados y los medios adecuados para realizar las tareas asignadas en el país de acogida. (Black, J.S. y Mendenhall, M., 1990; Brewster, C. y Pickard, J., 1994; Kealey, D.J. y Protheroe, D.R., 1996).
- La formación transcultural ayuda a los expatriados a enfrentarse a eventos imprevistos en la nueva cultura y reduce los conflictos debido a situaciones y acciones imprevistas. (Earley, C.P., 1987).
- La formación transcultural crea expectativas realistas para los expatriados con respecto a la vida y al trabajo que les espera en el país anfitrión (Black, J.S. y Mendenhall, M., 1990, Black, J.S, et al., 1991).

La formación no sólo debería dirigirse a los expatriados, sino también a su familia. Los problemas familiares y del cónyuge permanecen como uno de los desafíos críticos para el éxito de la asignación (Tung, R., 1988, Brookfield Global Relocation Services, 2012). Según la Encuesta de Tendencias Mundiales de Reubicación 2012, el 60% de las multinacionales encuestadas afirman que la formación transcultural es beneficiosa

para toda la familia.

Pucik, V. (1984) afirma que probablemente el reto más grande al que se enfrentan muchas empresas multinacionales es el desarrollo de un grupo de gerentes y ejecutivos que tengan un conocimiento bastante profundo de la situación del mercado mundial para que puedan sobrevivir y salir adelante. Por eso, se cree que en la formación también hay que incluir al personal directivo directo del expatriado, aunque posiblemente el directivo no trabaje en el país del expatriado. Una vez que conozca las condiciones de trabajo y el entorno de la vida del expatriado, el directivo trabajará mejor con él.

2. 3. 2. 2 Metodología de la formación transcultural

Brislin, R.W. (1979), psicólogo intercultural, identificó tres métodos de formación intercultural: cognitivo, afectivo y conductual.

- El método cognitivo corresponde a una difusión de la información sobre el ambiente cultural del país de destino, mediante conferencias o sesiones no participativas.
- El objetivo del método afectivo es provocar reacciones individuales para que los expatriados puedan hacer frente a los incidentes críticos culturales.
- El objetivo del método conductual es mejorar la capacidad de los participantes para que ellos se adapten al estilo de comunicación del país de acogida y establezcan relaciones positivas con los miembros de otra cultura.

Los investigadores han utilizado el modelo de Brislin añadiendo las variables situacionales y las variables personales.

Como ejemplo de variables situacionales se encuentran la dificultad de adaptación a la cultura y los problemas de comunicación (Tung, R., 1987); la función y el papel del

gerente (Black, J.S., et al., 1992) y la duración prevista de la expatriación (Mendenhall, M. y Oddou, G., 1986). Por otro lado como variables personales se encuentran los objetivos del aprendizaje personal (Ronen, S., 1989) y el grado de participación activa (Black, J.S., et al., 1992).

Tung, R. (1981) identificó cinco programas de formación:

1. Formación didáctica
2. Cultura asimiladora
3. Formación en idiomas
4. Formación en sensibilidad internacional
5. Experiencia práctica

La formación en idiomas puede ayudar al personal expatriado en la comunicación y permitirles comprender la parte intrínseca de la cultura. El aspecto lingüístico de una cultura se mezcla con el psicológico, es una forma integrada de aprender sobre la cultura de acogida (Oberg, K., 1960). El conocimiento de la comunicación no verbal también es muy importante y debería incluirse en la formación (Tung, R., 1981).

En 1983, Brislin, R.W., et al. aportan las siguientes metodologías de formación intercultural:

1. Formación orientada al hecho (*fact-oriented*)
2. Formación de atribución, dirigida a asimilar la cultura para que el personal pueda internalizar los valores y las normas de la cultura de acogida
3. Formación de conciencia cultural (el estudio de la cultura de origen de la persona y su efecto sobre su comportamiento para que comprenda la naturaleza de las diferencias culturales con el país de destino)
4. Modificación cognitiva de la conducta, para ayudar al personal expatriado a obtener recompensas y a evitar el castigo en la cultura de acogida

5. Aprendizaje experiencial, participación activa en la cultura específica del país de acogida para su aprendizaje
6. Aprendizaje de la interacción, para que los alumnos se sientan más cómodos en el país de acogida y aprendan los detalles sobre la vida en la nueva dimensión cultural.

La teoría de la formación intercultural ha ido evolucionando, así Grove, C.L. y Torbiorn, I. (1985) exponen que la formación transcultural o intercultural, tiene que introducir cambios en tres aspectos psicológicos: “la aplicabilidad de la conducta, la claridad de la estructura mental de referencia, y el nivel de adecuación”. El aprendizaje de interacción y el aprendizaje experimental son más eficaces después de la llegada a la nueva cultura (Grove, C.L. y Torbiorn, I., 1985).

Gertsen, M. en 1990 propone una tipología de los métodos de formación, tal como se muestra en la figura 9:

Figura 9: Tipología de los métodos de formación intercultural de Gertsen



Fuente: Gertsen, M. (1990)

Según Gertsen, M. la combinación de estas dos dimensiones revela cuatro tipos de formación. En primer lugar, identifica dos tipos de formación: la formación convencional (la información que se transmite a través de una comunicación unidireccional), y la formación experimental (donde se simulan situaciones de la vida real).

Esta tipología determina dos posibles orientaciones: la formación se centra en el conocimiento de la cultura en general y tiene por objeto sensibilizar a los participantes, o bien se centra en una cultura específica y se propone conseguir que los participantes sean más competentes en esa cultura particular.

El método más común es ofrecer conferencias o clases donde se desarrolla algún tema específico relacionado con la cultura (Fowler, S.M. y Blohm, J.M., 2004; Mendenhall, M.E., et al., 2004). Un aspecto positivo de este método es su relación coste-efectividad. Es decir, se pueden transmitir grandes cantidades de información en cortos períodos de tiempo (Fowler, S.M. y Blohm, J.M., 2004). Sin embargo, la naturaleza pasiva y la falta de participación activa (baja participación por parte del personal expatriado) pueden ocasionar una baja efectividad (Brislin, R.W., 1989; Bhawuk, D.P.S. y Brislin, R.W., 2000).

Otra tipología de metodología de formación transcultural es de carácter más experimental y con más participación, e incluye los juegos de rol, los juegos de simulación y formación para modificar la conducta (Bhawuk, D.P.S. y Brislin, R.W., 2000; Fowler, S.M. y Blohm, J.M., 2004).

No hay duda, que una combinación de ambos métodos (clases y aprendizaje participativo) es el método más eficaz (Gannon, M.J. y Poon, J.M.L., 1997; Mendenhall, M.E., et al, 2004), ya que equilibran el objetivo de la formación (la formación cognitiva, afectiva y conductual) y la participación de los asistentes (Brislin, R.W., 1989).

Según Eschbach et al., 2001, la construcción de la formación intercultural se debe caracterizar por tener un enfoque riguroso e integrado que comienza antes de la salida y continúa (por lo menos de manera intermitente) durante el proceso de adaptación.

Un programa de formación que dure menos de una semana, consistente en un enfoque real/cognitivo, con información sobre el clima, la vivienda, las escuelas, etc., y una formación en idiomas, se considera poco efectivo o útil.

Mientras que un programa se considera efectivo cuando dure de una semana a un mes, que añada el enfoque analítico y afectivo, y que incluya orientación sobre la cultura de acogida, concienciación de la cultura de origen, y una formación lingüística moderada.

El más efectivo será un programa de duración mayor de un mes (Eschbach, D. M., et al., 2001), que pueda añadir formación experimental con juegos de rol, formación en sensibilidad internacional y formación lingüística extensiva, tal como muestra la tabla 15.

La revisión de la literatura en formación intercultural sugiere que cuánto más rigurosa sea la formación, más eficaz será el expatriado en ejecutar la conducta aprendida (Tung, R., 1981; Black, J.S. y Mendenhall, M., 1990).

Tabla 15: Metodología de Formación transcultural y Duración

Tiempo y Duración de la Formación	Metodología de formación transcultural
<p>Antes de salir del país de origen</p> <p>Menor de una semana</p>	<p>Real / Cognitivo,</p> <p>Sesiones de información del área y de información cultural, el clima, la vivienda y las escuelas.</p>
<p>Antes de salir del país de origen</p> <p>De una semana a un mes</p>	<p>Afectivo / Análisis</p> <p>Conciencia de la cultura de origen y de acogida, incidentes críticos, asimiladores culturales y reducción del estrés</p> <p>Formación en Idiomas</p>
<p>Antes de salir del país de origen o de llegar al país de acogida</p> <p>Más de un mes</p>	<p>Experiencial / Conductual</p> <p>Juegos de rol, simulaciones, experiencia práctica (field experience), Formación en sensibilidad,</p> <p>Formación extensiva en idiomas</p>

Fuente: Eschbach, D. M., et al. (2001)

Fischer, R. (2011) menciona dos métodos más experimentales: BAFA BAFA (un juego de simulación intercultural que tiene como objetivo aumentar la conciencia y la

capacidad de adaptación a nuevos entornos culturales) y Excell⁴⁰ (el programa experimental de excelencia de aprendizaje y liderazgo intercultural).

Los juegos de simulación como BAFA BAFA constituyen un reto para que las personas salgan de su zona de confort y fomenten la reflexión crítica sobre las diferencias culturales, mientras que Excell permite a los participantes practicar habilidades culturalmente apropiadas en un ambiente seguro (Fischer, R., 2011).

Según Mor, S., et al. (2013) es necesario ofrecer cuatro tipos de formaciones:

- **Sesiones informativas y de formación para la inteligencia cultural:**

Para una formación transcultural, aparte de unas sesiones informativas que proporcionen conocimientos básicos de la cultura y de la situación socioeconómica del país de acogida, también hay que tener en cuenta una formación para la inteligencia cultural (Earley, P. C., et al., 2006).

- **Formación en metacognición cultural:**

Incluye la formación y el aprovechamiento de los hábitos metacognitivos, ejercicios de simulación culturales (Brislin, R.W., 1983; Grove, C.L. y Torbiorn, I.A, 1985 y Triandis, H.C., 1995) y el desarrollo de la conciencia y hábitos culturales (Earley, P.C. y Peterson, R.S., 2004).

- **Formación para trabajar eficazmente en equipos globales:**

Un equipo global siempre se enfrenta a retos para trabajar eficazmente uno con el otro, ya que los miembros vienen de culturas y países diferentes. Los miembros han de saber cómo establecer metas comunes, roles claros y conocer las diferencias de normas de conductas de culturas diferentes (Earley, P.C. y Gibson, C.B., 2002)

- **Formación de negociación transcultural:**

Hay muchos casos de fracasos por una negociación no adecuada entre personas de varias culturas, por lo tanto, las transnacionales han de ofrecer una formación de

⁴⁰ The excellence incultural experiential learning and leadership programme, en breve EXCELL

negociación transcultural adecuada.

En la tabla 16 se resume como conclusión las metodologías de formación intercultural contempladas en el marco teórico.

Tabla 16: Metodologías de formación intercultural

Autores	Métodos de formación intercultural
Brislin (1979)	(1) Cognitivo (2) Afectivo (3) Conductual
Tung (1981)	(1) Formación didáctica (2) Cultura asimiladora (3) Formación en idiomas (4) Formación en sensibilidad (5) Experiencia práctica (field experience)
Brislin(1983) Grove y Torbiorn (1985)	(1) Formación orientada al hecho (fact-oriented) (2) Formación de atribución (3) Formación de conciencia cultural (4) Modificación cognitivo-conductual (5) Aprendizaje experiencial (6) Aprendizaje de la interacción
Gertsen (1990)	(1) Formación convencional específica (2) Formación convencional general (3) Formación experimental específica (4) Formación experimental general
Eschbach et al., (2001)	(1) Formación Real / Cognitivo (2) Afectivo / Análisis (3) Experiencial / Conductual (4) Formación de Idiomas
Fischer, R. (2011)	(1) BAFA BAFA (2) Excell
Mor, S., et al. (2013)	(1) Sesiones informáticas y formación para la inteligencia cultural (2) Formación meta cognición cultural (3) Formación para trabajar eficazmente en equipos globales (4) Formación de negociación transcultural

Fuente: Elaboración propia a partir de Brislin, R.W. (1979, 1983), Tung, R. (1981), Grove, C.L. y Torbiorn, I.A. (1985), Gertsen, M. (1990), Eschbach, D.M., et al. (2001), Fischer, R. (2011) y Mor, S., et al. (2013).

2. 3. 2. 3 Variables que influyen en la formación transcultural

Tal como se ha analizado en los apartados anteriores, la formación transcultural tiene relación con el personal expatriado, la empresa y la cultura.

Muchos investigadores han demostrado que la experiencia internacional facilita la adaptación intercultural. De este modo, los expatriados con muchos años de experiencia internacional son menos dependientes de la formación intercultural para su adaptación cultural. La formación transcultural sería más eficaz para aquellas personas con poca o ninguna experiencia internacional (Waxin, M. F. y Panaccio, A. 2005).

Naumann, E. (1992) sugiere que la asignación del personal expatriado en una posición jerárquica elevada también requiere de mayor formación y Vance, C.M. y Paik, Y. (2002) y Waxin, M. F. (2004) afirman que los expatriados asignados a un país con una distancia cultural mayor necesitan más formación intercultural. Tung, R. (1981) indica que el método de formación debe elegirse según el puesto de trabajo y debe centrarse en dos factores determinantes: el grado de similitud entre la cultura de origen y la cultura de acogida (la distancia cultural entre los países) y el grado de interacción interpersonal entre la gerencia/dirección y las personas del país anfitrión. Ambas tienen que estar vinculados con el rol y la función de la gerencia (Black, J.S., et al., 1992).

Como conclusión, los diferentes modelos de formación intercultural y su contenido están influenciados por tres variables fundamentales:

- La distancia cultural entre el país de origen y el país anfitrión
- La experiencia internacional del personal expatriado y el nivel de integración con su entorno
- El puesto del expatriado y la duración del proceso de expatriación.

2. 3. 2. 4 Evaluación de la formación

Black, J.S. y Mendenhall, M. (1990) coinciden en que el desarrollo de la habilidad transcultural, la adaptación y el comportamiento son los indicadores más utilizados para la eficiencia de la formación. Posteriormente, Mendenhall, M., et al. (2004) sugieren que los programas de formación se evalúan normalmente con los cambios en los conocimientos, actitudes o comportamientos.

Sin embargo, tal como afirman Waxin, M. F. y Panaccio, A. (2005), debido a que los resultados de esta formación intercultural son cualitativos por naturaleza, la evaluación de su eficacia es difícil.

2. 3. 2. 5 Estructura del plan de formación transcultural

Se considera que la formación transcultural se puede dividir en tres fases: antes de salir del país de origen, cuando se llega al país de acogida y antes de volver al país de origen, tal como muestra la figura 10.

Figura 10: Estructura del plan de formación transcultural



Fuente: Elaboración propia

Cada fase contiene tres etapas: la primera es la preparación de la formación que incluye la evaluación de las necesidades de formación, la preparación del plan de formación (el objetivo, la metodología adecuada y la duración de la formación), y la motivación de las personas que van a recibir la formación. La segunda es el desarrollo del curso formativo y la última es la evaluación de la misma.

Después de la primera fase, el expatriado ya se encuentra en el país de destino. En este punto (fase 2) se puede volver a analizar las necesidades de formación. En caso de que sea necesario, se repiten los pasos anteriores (preparación del plan de formación, desarrollo del curso formativo, y evaluación de la misma). Finalmente, esta misma estrategia se puede seguir en la fase 3 (antes de volver al país de origen). Sin embargo hay que tener en cuenta que la formación antes de volver al país de origen es una formación con objetivos distintos a las formaciones anteriores. Según Harzing, A. (1995), la razón principal para asignar gente al extranjero es para que lleven a cabo

sus tareas con éxito. Por lo tanto, desde la perspectiva de la empresa, el desempeño de estas tareas tiene un interés primordial. Sin embargo, el objetivo de la tercera fase de formación está más centrado en el desarrollo futuro de la empresa y la planificación de la carrera del expatriado.

2. 3. 3 Adaptación cultural del personal expatriado

2. 3. 3. 1 Definición y modelo de la adaptación cultural

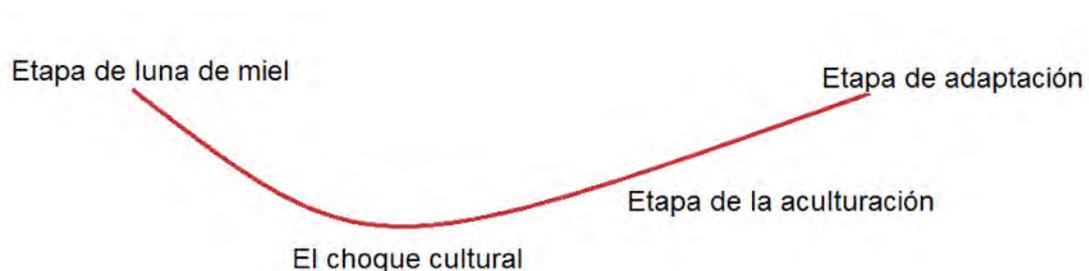
Una de las razones del fracaso de los expatriados es la incapacidad del personal directivo y de sus cónyuges para adaptarse a la cultura del país de acogida (Tung, R., 1988). El proceso de traslado puede ser una fase emocionalmente difícil para los expatriados y su familia, puesto que implica la separación de amigos y familiares, teniendo que adaptarse a una cultura desconocida y a un nuevo ambiente de trabajo. Los empleados pueden enfrentarse a muchos obstáculos en el país de acogida, tales como el choque cultural, la nostalgia y el aislamiento. Jassawalla, A., et al. (2004) afirman que las preocupaciones de los expatriados se relacionan con sus incertidumbres y ansiedades. Kassar, A. N., et al., (2015) concluyen que estos retos pueden provocar que se sientan insatisfechos o tengan un bajo rendimiento o, incluso, abandonen la asignación y vuelvan a su país antes.

Debido a los obstáculos interculturales a los que cada expatriado se enfrenta, es importante para ellos entender los factores que influyen en su transición a la nueva cultura. Con este fin, se explora la adaptación cultural del personal expatriado; se entiende como la adaptación intercultural del personal expatriado “el grado en que está psicológicamente cómodo y familiarizado con los diferentes aspectos del entorno extranjero” (Black, J. S., 1990; Parker, B. y McEvoy, G. M., 1993; Caligiuri, P., 2000;

Takeuchi, R., et al., 2002). Otros autores la describen como el grado de facilidad o dificultad que el personal expatriado tiene con los aspectos relacionados con la vida y el trabajo en el extranjero (Takeuchi, R., et al., 2005). La adaptación intercultural incluye la reducción de la incertidumbre, el cambio a través del cual los expatriados comienzan a sentirse más cómodos con la nueva cultura y comienzan a armonizar con ella. Se reduce la incertidumbre del personal expatriado mediante la imitación y el aprendizaje de conductas que son apropiadas en la nueva cultura (Peltokorpi, V. y Froese, F. J., 2012).

Durante este proceso, el personal expatriado puede encontrarse con un choque cultural en el país de acogida. El choque cultural es una experiencia individual y está compuesto por diferentes etapas. Oberg, K. (1960) fue uno de los primeros en definir el choque cultural con diversas fases. Este modelo tiene cuatro etapas individuales: la etapa de luna de miel, la etapa del choque cultural, la etapa de la aculturación, y la etapa de adaptación. Numerosos autores como Harris, P. y Moran, R. T. (1979); Torbiorn, I. (1982); Adler, N. J. (1986); Black, J. S. y Gregersen, H. B. (1991); Black, J. S. y Mendenhall, M. (1991), etc. han citado el modelo de Oberg, K.

Figura 11: Modelo de Oberg de adaptación cultural



Fuente: Elaboración propia a partir de Oberg, K. (1960)

- Etapa de luna de miel: En esta etapa, la relación que establece una persona con la nueva cultura es parecida al matrimonio. La nueva cultura es interesante,

aunque en esencia, no se sabe lo suficiente acerca de la cultura de destino para emitir juicios. Normalmente, la duración de esta etapa es inferior a dos meses.

- Etapa de choque cultural: Después de la fascinación inicial, la emoción ha desaparecido y la realidad se establece. Se hace cada vez más difícil mantener una actitud positiva, ya que todos los pequeños incidentes que ocurren y se pasan por alto, empiezan a tener importancia. Una persona que padece esta etapa puede tener a parte de bajo rendimiento, una variedad de síntomas físicos o emocionales (Hutchings, K., 2002). Los síntomas físicos pueden ser dolores de cabeza, dolores de estómago, náuseas o pérdida del apetito, mientras que los síntomas emocionales pueden ser sentimientos de ira, hostilidad hacia los residentes locales, depresión, nerviosismo y nostalgia. Por desgracia, no se puede reconocer que los sentimientos o enfermedades que ha padecido son el resultado de un choque cultural; ni siquiera se puede intentar tratar los síntomas. Kassir, A. N., et al., (2015) afirman que los expatriados experimentan el temor y el estrés cuando se sienten fuera de control o cuando no están seguros de cómo comportarse o no pueden predecir como actuarán otras personas hacia ellos.

Existe un refrán chino 一叶障目 (yī yè zhàng mù), que significa “Una hoja ante los ojos impide ver la montaña Taishan”, aquí se entiende como “No han visto el choque cultural como la causa de los síntomas por tener la vista obstruida por la frustración”.

- Etapa de la aculturación: A medida que aprende a enfrentarse a estos sentimientos y creencias, aprende a observar la cultura de destino como un hecho diferente en lugar de algo raro. De este modo, se puede gestionar el choque cultural en esta etapa de entendimiento. La nueva cultura (cultura del país de destino) se ve otra vez como interesante y una fuente de aprendizaje y

crecimiento, aunque la adaptación todavía puede ser difícil. Los malentendidos interculturales ya no son una fuente de ira; sino más bien una oportunidad para desarrollar el conocimiento de la cultura de destino. La frustración se produce cuando la persona comienza a darse cuenta de que los comportamientos del pasado no le sirven en la cultura de acogida, pero aún no ha aprendido los nuevos comportamientos para adaptarse a la nueva situación (Torbiorn, I., 1982).

- Etapa de adaptación: Una vez que se siente cómodo con el proceso de enfrentarse a las situaciones nuevas en la cultura de destino, la persona puede aprender a adaptar su comportamiento para funcionar con eficacia en la cultura de destino. Sin embargo, esto no significa que no tendrá ocasiones en las que se produzcan malentendidos, simplemente significa que no reaccionará con hostilidad y estará dispuesto a trabajar en el objetivo de una mayor comprensión. Se estima que se tarda de un año a un año y medio para la etapa de adaptación. (Harris, P. y Moran, R. T., 1979; Copeland, L. y Griggs, L., 1985; Adler, N. J., 1986; Black, J. S. y Mendenhall, M., 1991). La formación transcultural puede acortar este plazo y minimizar el choque durante este periodo. (Eschbach, D. M., et al. 2001).

Como resumen, la adaptación empieza cuando la persona trata de entender, aclimatarse y encajar en la nueva atmósfera. Existen tres indicadores del proceso de adaptación, el nivel de adaptación psicológica (Searle, W. y Ward, C., 1990; Aycan, Z., 1997); la aceptación de las costumbres del país de acogida y la comodidad psicológica (Black, J. S., 1988, 1990) o el estado emocional del personal expatriado (Folkman, S. y Lazarus, R. S., 1980; Folkman, S., et al, 1986; Selmer, J., 2001a).

A parte de gestionar un proceso en curva de "U" (Oberg, K., 1960), los investigadores han definido el proceso de la adaptación del personal expatriado en varios tipos, tales

como un proceso de aculturación (Aycan, Z., 1997); un proceso de enfrentamiento (Folkman, S. y Lazarus, R. S., 1980; Folkman, S., et al, 1986; Selmer, J., 2001a) y un proceso de “emigrar, luchar y adaptarse” (Kassar, A. N., et al., 2015).

Como conclusión, se puede ver los diferentes autores que han tratado la adaptación cultural en la Tabla 17.

Tabla 17: Modelo de la adaptación cultural

Modelo de la adaptación cultural	
Estudio más destacado	
Oberg, 1960	Un proceso en curva de “U”: cuatro etapas individuales (la etapa de luna de miel, el choque cultural, la etapa de la aculturación, y la etapa de adaptación)
Otros estudios	
Aycan, 1997	Un proceso de aculturación
Folkman et al, 1986; Folkman y Lazams, 1980; Selmer, 2001a	Un proceso de enfrentamiento
Kassar, A. N., et al., 2015	Un proceso de “emigrar, luchar y adaptarse”

Fuente: Elaboración propia.

2. 3. 3. 2 Tipos de adaptación

La adaptación intercultural suele explicarse con tres aspectos interrelacionados: los aspectos psicológicos, socioculturales y la adaptación al trabajo (Searle, W. y Ward, C., 1990; Bhaskar-Shrinivas, P., et al., 2005).

En la literatura de la adaptación de expatriados (Black, J. S., 1988; Black, J. S., et al., 1991; Aycan, Z., 1997; Hechanova, R., et al., 2003; Kovesnikov, A., et al., 2014), se proponen unas etapas similares de adaptación general o cultural del ambiente en general, del trabajo y la interacción con los ciudadanos del país de acogida.

- La adaptación general o cultural se refiere al grado de bienestar psicológico en relación con varios aspectos del entorno de la cultura de acogida, como el clima, la alimentación, la atención sanitaria, las condiciones de la vivienda, etc. Incluye las condiciones de vida en el país extranjero (Black, J. S., 1988). De aquí en adelante, se utiliza el término “adaptación general”.
- La adaptación del trabajo se refiere al grado de comodidad con respecto a las diferentes expectativas, normas de desempeño y valores del trabajo. Incluye la supervisión, la responsabilidad y el comportamiento (Black, J. S., 1988).
- La adaptación de interacción se refiere a la comodidad asociada a la interacción con el país de acogida dentro y fuera del trabajo y la interacción con los miembros del país de acogida (Black, J. S., 1988).

Otros autores han confirmado estos estudios (Black, J. S. y Stephens, G. K., 1989; Black, J. S. y Gregersen, H. B., 1991; Parker, B. y McEvoy, G. M., 1993) y esta definición tripartita de la adaptación intercultural se operacionaliza y valida en varios estudios empíricos (Hechanova, R., et al., 2003; Bhaskar- Shrinivas, P., et al., 2005). Parker, B. y McEvoy, G. M. (1993) afirman que hay tres categorías de adaptación: individual, organizacional y contextual.

- Adaptación individual: incluye la adaptación de la persona y la experiencia internacional previa.
- Adaptación contextual: consiste en el tiempo de permanencia en el país de acogida, el apoyo de los socios en la sociedad local y el apoyo logístico de la organización.
- Adaptación organizacional: incluye variables relacionadas con el trabajo (tales como la claridad y la discreción de rol), variables relacionadas con la organización de apoyo social (por ejemplo, de supervisión, compañeros de trabajo, y el apoyo

de la organización del país de origen), la diferencia de la cultura organizacional entre la organización del país de origen y la organización del país de acogida. Por último, la preparación transcultural.

2. 3. 3. 3 Factores que influyen en la adaptación del personal expatriado

Se considera que los factores que influyen en la adaptación del personal expatriado pueden dividirse en tres categorías:

- Factores que influyen en la adaptación del trabajo: El cambio de rol o puesto que desempeña el personal expatriado en la filial, en el nuevo entorno y el apoyo social del director o del compañero. Según Cohen, S. y Wills, A. (1985), este tipo de asistencia ayudará al expatriado para que reduzca la presión de su trabajo. Tiene un efecto directo en el grado de satisfacción en su trabajo.
- Factores que influyen en la adaptación de otros aspectos: La diferencia cultural entre el país de origen y el país de acogida, y el apoyo de la empresa. La experiencia de las empresas transnacionales demuestra que el apoyo proporcionado por la empresa (formación cultural, vivienda, educación a los hijos, etc.) ayuda mucho a la adaptación de otros aspectos del personal expatriado (Shaffer, M. y Harrison, D. 2001).
- Factores que influyen en la adaptación de ambas partes: la duración de la asignación internacional (Black, J.S., et al., 1992); la adaptación de los miembros de la familia: cónyuge e hijos (Black, J. S. y Stephens, G. K., 1989); el sentimiento individual del personal expatriado (Caligiuri, P., 2000) y, las emociones y la inteligencia emocional del personal expatriado (Koveshnikov, A., et al., 2014).

Se considera que una duración larga en la asignación internacional es favorable para las operaciones continuas de las filiales y la efectividad del trabajo del personal

expatriado. Black, J.S., et al. (1992) afirman que para trabajar con más eficiencia, una persona necesita un cierto tiempo (normalmente entre uno y dos años) para adaptarse al entorno del país de acogida. Por eso, las empresas transnacionales tienen que dejar al expatriado trabajar en el extranjero el tiempo suficiente para que su desempeño obtenga el máximo de rendimiento.

Black, J. S. y Stephens, G. K. (1989) afirman que el nivel de adaptación del cónyuge del personal expatriado tiene una relación muy estrecha con el nivel de adaptación del personal expatriado. Por otro lado, los hijos tienden a imitar el comportamiento de los padres. Al mismo tiempo, el hecho de que los expatriados pueden adaptarse bien al país de acogida, depende mucho de los miembros de la familia, especialmente, del nivel de estrés que percibe el cónyuge y del grado de insatisfacción que experimente.

Caligiuri, P. (2000) afirma que algunos expatriados se adaptan a las culturas extranjeras con mayor facilidad que otros. La adaptación intercultural es un fenómeno individual que debe ser medido desde el punto de vista del expatriado experimentando la cultura de acogida como su estado interno, psicológico y emocional (confianza, inseguridad, entusiasmo, incertidumbre, angustia, satisfacción, soledad).

Haslberger, A. (2007) afirma que las emociones y “fight-flight reactions”⁴¹ son importantes para evaluar el proceso de la adaptación cultural.

Koveshnikov, A., et al. (2014) concluyen que las emociones están estrechamente relacionadas con la adaptación cultural. Por ello, la capacidad de dominar las emociones es la capacidad más influyente y universal para la adaptación cultural del personal expatriado y para la resolución de problemas. Esto significa que la flexibilidad, la innovación, la creatividad y la motivación, son competencias asociadas con la capacidad de dominar las emociones, y son concluyentes para una adecuada

⁴¹ La reacción de lucha o huida (también llamada reacción de lucha, huida o parálisis, hiperexcitación, o respuesta de estrés agudo) es una respuesta fisiológica ante la percepción de daño, ataque o amenaza a la supervivencia.

adaptación cultural del personal expatriado.

En conclusión, algunos de los factores son externos a la empresa, mientras que otros son internos; algunos factores se pueden mejorar, mientras que otros no pueden ser cambiados por parte de los expatriados ni por la empresa y algunos factores son tangibles, mientras que otros son intangibles y tienen que ver con los aspectos psicológicos.

En la tabla 18 se resumen algunos factores que influyen en la adaptación del personal expatriado.

Tabla 18: Factores que influyen en la adaptación del personal expatriado

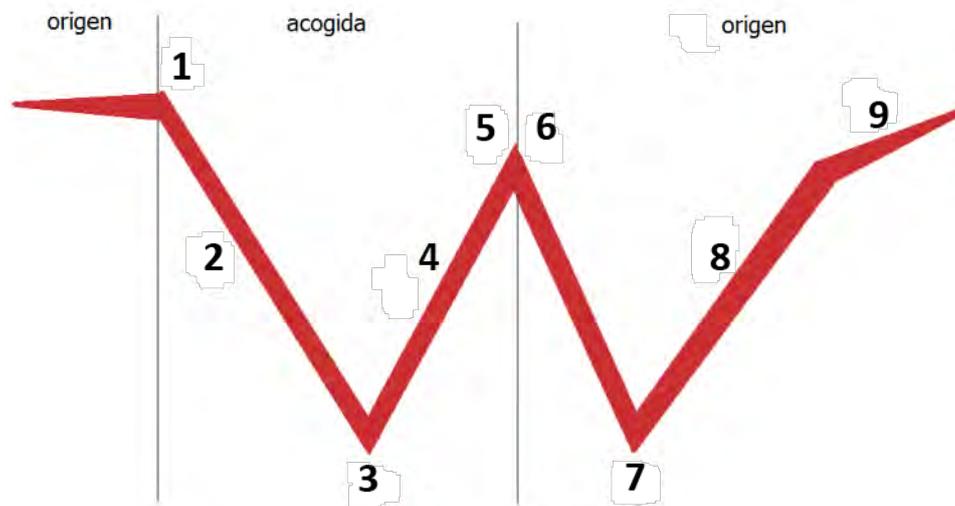
Los factores que influyen en la adaptación del personal expatriado	
La adaptación del trabajo	
Cohen, S. y Wills, A. (1985)	El cambio del rol o puesto que desempeña el personal expatriado en la filial en el nuevo entorno y el apoyo social del director o del compañero
La adaptación fuera del trabajo	
Shaffer et al. (2001).	La diferencia cultural entre el país de origen y el país de acogida y el apoyo de la empresa.
La adaptación de ambas partes	
Black, et al. (1992)	La duración de la asignación internacional
Black y Stephem (1989)	La adaptación de los miembros de la familia
Caligiuri (2000)	El sentimiento individual del personal expatriado
Koveshnikov, A., et al. (2014)	Las emociones y la capacidad de dominar las emociones del personal expatriado

Fuente: Elaboración propia.

Aparte de estos factores, los puntos clave para la selección del personal expatriado, tales como la capacidad de trabajo, las competencias en relacionarse y comunicarse, la personalidad, la familia y el deseo de aceptar la asignación internacional, también pueden ser aspectos influyentes para la adaptación, y por tanto, necesitarían ser objeto de estudio de futuras investigaciones.

2. 3. 3. 4 Fases por las que pasa el personal expatriado

Figura 12: Fases por las que pasa el personal expatriado y sus sentimientos



Fuente: Elaboración propia

1. Al salir del país de origen, todo es nuevo, interesante y la persona se siente emocionada.
2. Cuando llega al país de acogida empiezan a aparecer diferencias, problemas y frustración
3. Después de estar unos meses en el país de acogida se experimentan sentimientos de ira, de hostilidad hacia los residentes locales, de nostalgia, depresión y nerviosismo. Puede conducir a un mal estado emocional y físico.
4. Después del choque cultural, intenta contactar con la nueva cultura, adaptarse a la cultura del país de acogida y conocer nuevos amigos.
5. Cuando se adapta a la cultura del país de acogida puede aceptar las diferencias culturales, se siente cómodo en la cultura del país de acogida y se considera el país de acogida como una nueva casa. No quiere irse.
6. Al cumplir su tarea internacional está emocionado por volver a casa pronto.
7. Cuando vuelve a su país de origen, se enfrenta otra vez al choque cultural. Siente frustración, enfado o soledad, porque la familia y los amigos no entienden su

experiencia y el cambio personal. Echa de menos al país de acogida y a los nuevos amigos.

8. Poco a poco se readapta al país de origen.

9. Después de un cierto tiempo, incorpora lo que aprende de la experiencia en el extranjero a su nueva vida y carrera profesional.

El proceso de la adaptación cultural para la persona es un proceso difícil y lleno de obstáculos, debido a que las empresas siempre buscan maneras para ayudar a su personal expatriado a adaptarse, con la esperanza de crear una situación de *win-win*⁴² a través del proceso de expatriación (Kassar, A. N., et al., 2015).

2. 3. 4 Gestión de la Remuneración y Retribución

Como consecuencia de los procesos de internacionalización de las empresas, la movilidad internacional de los empleados de las empresas multinacionales ha ido aumentando en los últimos años.

En este contexto, uno de los grandes retos a los que se enfrentan las empresas y las áreas de RR.HH en sus procesos de movilidad internacional, es la definición de las políticas retributivas y beneficios que conforman el paquete de compensación total del personal expatriado. Sin embargo, esto es difícil de determinar con seguridad, ya que la teoría y las investigaciones empíricas sobre la compensación de los expatriados son relativamente escasas y están basadas principalmente en anécdotas (Harvey, M., 1993; Bonache, J., 2006). La principal causa es la complejidad de las cuestiones relacionadas con la compensación en diferentes contextos y países (Black, J.S., et al., 1992; Harvey, M., 1993; Hodgetts, R. M. y Luthans F., 1993).

Los investigadores suelen referirse al conjunto de todos los tipos de compensación

⁴² Ganar- ganar. Todos salimos ganando.

como el paquete de compensación. Konopaske, R. y Werner, S. (2005) y Jokinen, T., et al. (2008) afirman que los componentes del paquete de compensación pueden influir en la aceptación o en el rechazo de una asignación internacional por parte del personal. Se constata que el paquete retributivo se convierte en uno de los principales factores que un empleado tiene en cuenta a la hora de aceptar una oferta de expatriación o una asignación internacional; asimismo la voluntad de un empleado depende en mayor medida, aunque no exclusivamente, de los aspectos salariales.

Las empresas multinacionales están trabajando para equilibrar las necesidades de la organización así como las necesidades del personal expatriado (Warneke, D. y Schneider, M., 2011).

A medida que el número de asignaciones internacionales ha ido aumentando desde la década de 1980, el tiempo que los departamentos de RR.HH han dedicado a la compensación de los expatriados también ha aumentado (Reynolds, C. ,1997).

Actualmente, los expatriados son personas más heterogéneas en edad, género, ocupación, antecedentes y país de origen (Shaffer, M., et al., 2006; Altman, Y. y Shortland, S., 2008). Estas características hacen que las empresas se enfrenten a un reto enorme; una compensación adecuada es muy difícil de delimitar y evaluar, debido a su carácter multifacético (Selmer, J., 2001b; Harvey, M. y Moeller, M., 2009).

Con el fin de motivar a los empleados a aceptar una asignación internacional, las empresas transnacionales suelen adaptarse a las demandas individuales de los empleados cuando preparan los paquetes de compensación para el personal expatriado (Warneke, D. y Schneider, M., 2011).

Bonache, J. (2006) afirma que entre los objetivos de un sistema internacional de compensación se incluyen los siguientes aspectos: atraer al empleado para una asignación internacional; ser rentable; ser justos en relación a los empleados locales y a otros expatriados (ya sea de la misma o de diferente nacionalidad o en relación a

los que trabajan en otro lugar o país); facilitar la repatriación y apoyar la estrategia internacional de la organización.

Según la literatura revisada, los objetivos de las políticas de compensación y beneficios son los siguientes:

➤ **Favorecer la estrategia de globalización de la empresa:**

La gestión de la remuneración del personal expatriado es un reto para la globalización de la empresa, ésta debe diseñar una propuesta económica y profesional atractiva que suponga una motivación positiva para el profesional escogido. Al mismo tiempo, determinar los costes laborales razonables en las asignaciones internacionales y, de esta forma, mejorar la eficiencia de los expatriados y la estrategia de globalización de la empresa.

➤ **Satisfacer al personal expatriado cumpliendo sus necesidades razonables:**

- Asegurar que los trabajadores expatriados y sus familias estén apoyados por la empresa.
- Garantizar tanto la capacidad adquisitiva de los expatriados como su seguridad, así como su comodidad en el país de destino y el atractivo profesional del proyecto internacional que se les asigna.
- Mantener o elevar el nivel de satisfacción del personal expatriado.
- Cumplir las condiciones educativas de los hijos del personal expatriado.

2. 3. 4. 1 El paquete de compensación: Enfoques principales y componentes

La compensación por una asignación internacional debe ser considerada como un paquete que responde a las diversas características de la asignación y los distintos objetivos (Parker, G. y Janush, E. S, 2001; Vernon G., 2006).

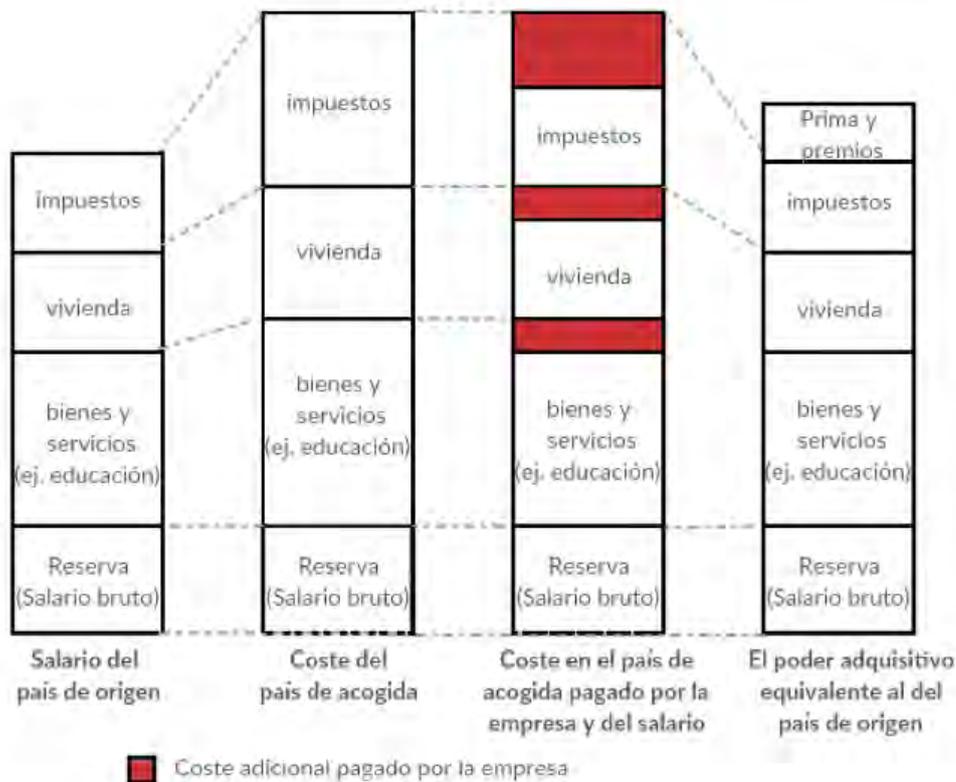
Aunque las modalidades de retribuir a un empleado al que se le asigna un destino

internacional pueden ser muy diversas, tales como el destino atractivo de la asignación y el número de candidatos potenciales que requieren la flexibilidad en las prácticas de compensación, existen diferentes métodos de enfoque para la compensación del expatriado: *Balance Sheets*⁴³ y *going rate*⁴⁴ (Aswathappa, K., 2007; Reiche, S., 2011).

El paquete de compensación más usado por las empresas es el *Balance Sheets* (Sims, R. H. y Schraeder, M., 2005; Aswathappa, K., 2007; Reiche, S., 2011). La idea principal del *Balance Sheets* es mantener el nivel de vida del expatriado a lo largo de la asignación al mismo nivel que lo era en su país de origen. Se trata de asegurar el mismo poder adquisitivo y la capacidad de ahorro mediante la combinación de una serie de factores como la presión fiscal, el coste de la vivienda, el índice de precios, etc., de esta manera, ayuda al personal expatriado a mantener el estilo de vida del país de origen. Por lo tanto, las retribuciones salariales, fijas y variables, así como los complementos de expatriación se distribuyen, respectivamente, entre el país de origen y el país de destino. Véase la Figura 13, en la que se muestra un *Balance Sheets* típico.

⁴³ Enfoque del balance (enfoque del origen)

⁴⁴ Enfoque del país de destino

Figura 13: Sistema de *Balance Sheets* típico

Fuente: Elaboración propia a partir de Reynolds, C. (1986) y Aswathappa, K. (2007)

A diferencia del Balance Sheet, hay otro método muy utilizado, el *going rate*, también se conoce como el método del “destino” o “basado en los países de acogida” (Sims, R. H. y Schraeder, M., 2005). Tal como indica su nombre, el núcleo de este enfoque es la vinculación de la compensación del expatriado a la estructura salarial del país de acogida, teniendo en cuenta las tasas del mercado local y los niveles de remuneración de los empleados locales. A través de este método, intentan tratar al empleado expatriado como un ciudadano del país de acogida. Así como versa el refrán que aparece en El Quijote de Cervantes “Cuando a Roma fueres, haz como vieres⁴⁵” (El Quijote II 53). Aunque es así, en las prácticas de compensación de los expatriados, para no desmotivarlos, dichas adaptaciones se realizan utilizando el enfoque de “sin

⁴⁵ Cuando fueres a Roma, vive como en Roma tiene varias formas abreviadas. Acomodarse a las costumbres y usos del país en el que uno se encuentra, al tiempo que aconseja no singularizarse saliendo de los modos y usos establecidos en cada lugar para evitar conflictos.

pérdida”: la compensación de expatriados aumenta cuando los costes de vida son mayores, pero no se adapta a la baja si el coste de vida en el país de acogida es menor que en el país de origen (Sims, R. H. y Schraeder, M., 2005).

De este modo, los dos enfoques tienen diferentes ventajas e inconvenientes (véase la siguiente tabla):

Tabla 19: Ventajas e inconvenientes de Balance Sheets y Going rate

	Balance Sheet	Going Rate
Ventajas	<p>La equidad entre las diferentes tareas y los asignados de la misma nacionalidad.</p> <p>Facilita la repatriación del expatriado.</p> <p>Fácil para comunicar con los empleados.</p>	<p>La igualdad con los empleados locales.</p> <p>La sencillez.</p> <p>La identificación con el país de acogida.</p> <p>La equidad entre las diferentes nacionalidades.</p>
Inconvenientes	<p>Puede causar diferencias entre los asignados de diferentes nacionalidades en el mismo país de acogida, y entre los expatriados y los empleados locales.</p> <p>La administración puede ser más compleja</p>	<p>La variación entre las asignaciones para los mismos empleados.</p> <p>La variación entre los asignados de la misma nacionalidad en diferentes países.</p> <p>El posible problema de repatriación.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Dowling, P. J., et al. (2008).

Como conclusión, para la realización de cualquier método de compensación, existen ciertas necesidades básicas de los expatriados que debe cumplir la organización, como por ejemplo los problemas de la vida diaria a los que se enfrenta el personal expatriado en un país extranjero, y hay una necesidad de atención especial a la

seguridad, la atención médica, la vivienda, la educación de los hijos/as, los asuntos conyugales y los viajes al país de origen. Por lo tanto el paquete de compensación del personal expatriado es muy complejo y tiene muchos componentes. En la tabla 20 se resumen los componentes del paquete de compensación del personal expatriado basados en la literatura revisada.

Tabla 20: Los componentes del paquete de compensación

Autores	Aportaciones
Hodgetts y Luthans (1993)	<ul style="list-style-type: none"> • Salario base • Beneficios • Diversos tipos de compensación (por ejemplo, los gastos de traslado, compensación de vivienda, compensación de educación, compensación de la penalidad) • Los impuestos <p>Estos elementos pueden dar cuenta de una variedad de éxitos y decepciones en la carrera profesional de un expatriado dentro de una organización.</p>
Sims y Schraeder (2005)	<ul style="list-style-type: none"> • La vivienda • La educación de los hijos/as • Los servicios de salud en el país anfitrión. <p>Estos influyen en la decisión a pesar de que están más allá del control del empleado.</p>
Vernon (2006)	<ul style="list-style-type: none"> • El paquete de compensación total • El poder adquisitivo • Los impuestos <p>Son factores importantes para la contratación, retención, motivación y movilidad del personal expatriado.</p>
Hill C. W. L. (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Salario base • Prima de servicio en el extranjero • Compensación • Impuestos • Beneficios
	<ul style="list-style-type: none"> • Salario • Sistema de compensación • Bono localidad • Seminario de reintegración y garantía de reintegración

<p>Warneke, D. y Schneider, M. (2011)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alojamiento en el país de origen y el país de acogida durante una asignación internacional • Billeto de avión entre el país de acogida y el país de origen • Educación para los hijos • Apoyo para el cónyuge de acompañamiento • Seguro privado y seguro de accidentes • Coche en el país de acogida
<p>Kassar, A. N., et al. (2015)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un buen sueldo y, • Beneficios atractivos (la asistencia del traslado, vivienda, y la matrícula de la escuela para sus hijos)

Fuente: Elaboración propia a partir de Hodgetts y Luthans 1993; Sims y Schraeder, 2005; Vernon, 2006; Hill C. W. L., 2008; Warneke, D., Schneider, M., 2011 y Kassar, A. N., et al., 2015.

Componentes comunes del paquete de compensación

Los componentes más comunes suelen ser los siguientes:

➤ **Salario Base:**

No hay mucha variación en el cálculo del salario base. Las formas más usuales son ubicar al empleado en la estructura salarial del país de acogida, mantener al empleado en la estructura salarial del país de origen o adoptar alguna otra medida (Balance Sheets y Going Rate).

La fórmula más utilizada por las empresas transnacionales es la de mantener al empleado dentro de la estructura salarial de su país de origen, pero además ofrecerle una serie de complementos salariales que lo hagan competitivo en comparación con los empleados del mismo nivel en el país de acogida. Es decir, seguir ofreciendo al personal expatriado un salario de la escala del país de origen, con algunos incrementos según la misión internacional. Los niveles de salario neto y bruto para un mismo tipo de puesto varían entre países.

Los diferentes complementos adicionales y beneficios del personal expatriado son:

➤ **Prima de Servicio Expatriado:**

Primas por servicio en el exterior, primas de riesgo y primas de instalación o traslado. Algunas empresas establecen “Primas de servicio externo” como complementos para un empleado que acepta el trabajo en otro país. Esta cantidad de compensación se incluye, ya que el expatriado trabaja en un país desconocido, lejos del país de origen, de su familia y sus amigos. El personal expatriado tiene que enfrentarse a la nueva cultura e idioma, adaptándose a las costumbres locales del trabajo y fuera del trabajo. Es un porcentaje del salario del empleado, también se puede definir como una suma fija (Hill C. W. L., 2008).

Normalmente, esta prima puede incrementarse si el empleado va a un país peligroso, con condiciones de vida difíciles, o en el que el desempeño del cargo represente responsabilidades especialmente altas.

➤ **Costes de Vida:**

Los complementos adicionales pueden incluir los siguientes factores más significativos: productos y servicios (alimentación, ropa, ocio, etc.), vivienda y vehículo, educación e impuestos personales; todos ellos se consideran costes de vida.

- **Productos y Servicios:**

Cuando los precios de los productos y servicios en el país de acogida son más altos que en el país de origen, muchas empresas transnacionales establecen un pago adicional para el personal expatriado.

- **Vivienda:**

Normalmente, el personal expatriado debe alquilar una vivienda, por lo que la organización establece un “complemento de vivienda” para cubrir el coste de alquilar una casa equivalente a la cual pagaría en su país de origen. La empresa paga una cantidad igual al alquiler requerido por el empleado en el lugar de acogida según niveles de clasificación salarial del cargo del expatriado.

- Educación

Tal como se ha comentado en el *apartado 2. 3. 3 Adaptación cultural del personal expatriado*, la adaptación de la familia (el cónyuge y los hijos) es un factor importante para la adaptación del personal expatriado. Por eso, en muchos casos, el paquete de remuneración incluye complementos de educación para asegurarse de que los hijos del personal expatriado reciben una educación adecuada en el país de acogida.

- Impuestos personales y Moneda de Pago:

Algunas empresas pagan los impuestos de los empleados en el país de destino y hacen una deducción equivalente a los impuestos que pagaría en el país de origen. Otras hacen pagos divididos en dos monedas (la del país de destino y la del país de origen), siempre de acuerdo con la legislación de cada país.

➤ **Beneficios especiales:**

En relación a la asignación internacional del personal expatriado, se deben mencionar dos beneficios especiales:

- Período de vacaciones:

El número de días de vacaciones se extiende por un período mayor que en su país de origen, asumiendo que destina este tiempo para volver a su país a visitar a familiares. Algunas empresas también adaptan las vacaciones locales del país de acogida.

- Cálculo del tiempo de servicio:

Establecer un factor multiplicador para cada año de servicio en condición del expatriado. De esta forma el empleado adquiere una antigüedad de servicio más rápida que un empleado que permanece en la plantilla de su país de origen. Por ejemplo, al terminar cada año (12 meses) de servicio, el empleado expatriado acumula realmente 15 meses de antigüedad. Ya que con más antigüedad, los beneficios del personal expatriado son mayores.

➤ **Otros complementos de compensación y/o beneficios**

Otros complementos que pueden contemplar las políticas de expatriación son los siguientes:

Vehículo de empresa; seguro médico; seguro de vida; aportación a un plan de pensiones; viajes para el empleado y su familia; gastos de viaje de reconocimiento, prospección o toma de contacto; gastos de mudanza; gastos para establecer relaciones y redes sociales; gastos de formación (incluidas clases de idiomas, si fuera necesario), para el empleado y su familia; servicios de asesoría jurídica y fiscal; y prestaciones complementarias por la pérdida de ingresos del cónyuge o servicios de *outplacement* (recolocación).

2. 3. 4. 2 Problemas en la retribución del personal expatriado

Como conclusión, las empresas suelen pagar a los expatriados una remuneración más alta que a los empleados que permanecen de la organización del país de origen (Reynolds, C., 1997; Black, J. S. y Gregersen, H. B., 1999; Shaffer, M. A., et al., 1999; Selmer, J., 2001b; Aswathappa, K., 2007) con la finalidad de recompensarlos por el hecho de trabajar y vivir en el extranjero (Dowling, P. J., et al., 1999; Bonache, J. y

Fernandez, Z., 1997), y ofrecer a los expatriados algunos incentivos para alentar la aceptación de una misión en el extranjero: guardería, seguro médico, etc. (Bonache, J., 2005).

Sin embargo, existen muchos problemas en la retribución del personal expatriado. Según Harvey, M. y Moeller, M. (2009), el contexto de la compensación podrá volver a cambiar cuando los expatriados vuelven a la organización del país de origen al terminar su tarea en el país de acogida.

Por un lado, aunque las empresas pagan mucho por las asignaciones internacionales, los estudios indican que existe gran insatisfacción entre los expatriados con sus paquetes de compensación (Harvey, M., 1993). Según un estudio realizado por Black, J. S., et al. (1991), el 77% de los expatriados encuestados están insatisfechos con sus salarios y beneficios de expatriación, y sus paquetes de compensación internacional en general.

Por otro lado, cuando los expatriados regresan, los beneficios mencionados se pierden y se encuentran con una disminución de ingresos (Reynolds, C., 1997; Bonache, J., 2005). Este hecho provoca sentimientos de injusticia y afectan a su satisfacción, generando problemas de adaptación durante el proceso de repatriación (Black, J. S., et al., 1999).

A pesar de que la satisfacción laboral no depende tan sólo de las condiciones económicas de su trabajo, según la literatura revisada, se considera el pago como un punto clave en la práctica de recursos humanos que afecta la satisfacción laboral y la rotación de empleados (Ducharme, M., et al., 2005).

Por estas razones, algunos autores, como Harvey, M. (1989), afirman que las compensaciones que los empleados reciben después de cumplir sus asignaciones internacionales son un factor importante en el aumento de su satisfacción y rendimiento.

Por contra, en un estudio desarrollado por Bonache, J. (2005), el grado de satisfacción con la compensación no fue significativamente diferente entre los expatriados y repatriados. Por lo tanto, según este estudio no hay problemas de insatisfacción en el trabajo a causa de los cambios de remuneración y afirma que tampoco es significativamente diferente entre los expatriados, los repatriados y los empleados que permanecen en país de origen. Para explicar sus resultados, menciona el concepto de percepción de justicia o equidad en el salario de las personas basada en las teorías de satisfacción del trabajo (Robbins, S., 1998; Robbins, S. P., et al., 2003) y afirma que las personas se preocupan por ser tratadas de manera justa y no piensan en el salario total que perciben.

Bonache, J. (2006) afirma que el impacto de un sistema de compensación internacional puede afectar a las personas de manera positiva o negativa. La determinación de un paquete retributivo satisfactorio es crucial tanto para el empleado como para la organización en una tarea internacional.

Sin embargo, Sánchez Vidal, M. E., et al. (2007, 2008) plantean una hipótesis de que cuanto mayor sea el paquete de compensación de vuelta en su país de origen, en comparación con la compensación que recibieron durante la asignación internacional, mayor es su satisfacción en el trabajo. Sin embargo, no aportan conclusiones definitivas sobre esta cuestión, y se debe profundizar más sobre este factor. Harvey, M. y Moeller, M. (2009) constatan que la adaptación de la repatriación no sólo está relacionada con la adaptación de la remuneración sino también con una perspectiva psicológica.

2. 3. 5 Evaluación del desempeño

Quien se conoce a sí mismo y a los demás siempre triunfa en las batallas.

知己知彼，百戰不殆 (Zhī jǐ zhī bǐ, bǎi zhàn bú dài)

El Arte de la Guerra, Sun-Tzu

Uno de los objetivos principales de las organizaciones es tener y fidelizar personas capaces de cumplir con las expectativas organizacionales planteadas. La Gestión de RR.HH. requiere de una herramienta esencial para cumplir este objetivo, que es la evaluación del desempeño.

El fundador de los principios de gestión, Peter Drucker (1954, en Drucker, P. F., 2010) afirma que para el buen funcionamiento de una empresa, muy pocas cosas son tan importantes como la evaluación del desempeño.

Zerilli, A. (1973) afirma que la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del valor que un empleado representa por sus características personales a la organización de la que forma parte. Esta evaluación se realiza periódicamente conforme a un preciso procedimiento, por parte de una o más personas que conozcan al empleado y su trabajo.

La evaluación del desempeño actúa como una señalización, un dispositivo del aprendizaje e implementación de la estrategia de monitoraje (Simons, R., 1990). Por lo tanto, juega un papel clave en el desarrollo de planes estratégicos y en la evaluación de la consecución de los objetivos de la organización (Ittner, C. D. y Larcker D. F., 1998).

La evaluación del desempeño también representa un dispositivo interactivo, ya que la evaluación contribuye a que la organización esté más activa y se generen discusiones,

debates, planes de acción, ideas y pruebas. Este hecho fomenta el aprendizaje y la aparición progresiva de nuevas estrategias y tácticas (Simons, R., 1990).

Cardy, R. L. y Dobbins, G. H. (1994) definen la evaluación del desempeño como el proceso de identificar, observar, medir y desarrollar los recursos humanos en las organizaciones. Según Santos, A. C. (1999), la evaluación del desempeño consiste en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados en la organización. Este se realiza sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo y las características personales.

Dowling, P. J., et al. (1999) afirman que la gestión internacional del desempeño es un proceso estratégico de la gestión de los recursos humanos que permite que las multinacionales evalúen y mejoren de forma continua el desempeño individual. Asimismo con el desempeño de la unidad subsidiaria y corporativa, comparándolo con objetivos claramente definidos y preestablecidos que están directamente vinculados a la estrategia internacional.

Según Espinosa, M. y Antonieta, M. (2000), la evaluación del desempeño consiste en la identificación y medición de los objetivos de la labor que desempeña una persona, la forma en que utiliza los recursos para cumplir esos objetivos y la gestión del rendimiento humano en las organizaciones.

Aguinis, H. (2009) afirma que la evaluación del desempeño es un proceso de identificación, medición y desarrollo del rendimiento de las personas y equipos, y contribuye a alinear el trabajo realizado con los objetivos estratégicos de la organización.

Como conclusión basada en la revisión de la literatura de diferentes autores; un sistema de evaluación del desempeño es una técnica de gestión de recursos humanos que permite determinar el trabajo y el rendimiento de cada una de las personas que están involucradas en dicho sistema. Este rendimiento se puede relacionar con una serie de factores establecidos de antemano (por ejemplo, las características del trabajo o puesto) y debe tener en cuenta otros factores como: el feedback y seguimiento de los resultados; la planificación del desarrollo y la compensación. En consecuencia la evaluación del desempeño es esencial para la consecución de los objetivos individuales, organizacionales y globales.

Como consecuencia de los cambios en el entorno y en las organizaciones, el interés en la evaluación de la gestión y el desempeño han aumentado considerablemente en los últimos veinte años (Taticchi, P., et al., 2008).

2. 3. 5. 1 Evaluación del desempeño del personal expatriado

En la era de la globalización y el contexto internacional del trabajo, la evaluación internacional del desempeño ha sido un tema que atrae considerablemente la atención de los académicos y los profesionales. Está estrechamente vinculada al desempeño o al rendimiento de las empresas multinacionales. Cuando los expatriados están en una asignación internacional, se debe evaluar el rendimiento individual. Dado el coste de un expatriado/a y el importante papel que desempeñan; las empresas multinacionales han de supervisar y tomar nota de su desempeño de forma más rigurosa (Brewster, C., 1988; Brewster, C. y Scullion, H., 1997; Dowling, P. J., et al., 1999). Por este motivo, la cuestión de cómo evaluar el desempeño del personal expatriado es crucial en la gestión de los recursos humanos.

Según Janssens, M. (1994), la evaluación internacional del desempeño es:

- Una forma de controlar el comportamiento de los directivos expatriados y las operaciones internacionales que se generan.
- Un proceso importante para influir tanto en las motivaciones extrínsecas e intrínsecas de los empleados y sus actitudes hacia las empresas.
- Una manera de aumentar la percepción y la comprensión de los empleados de las tareas del trabajo y, posteriormente, su satisfacción en el trabajo.

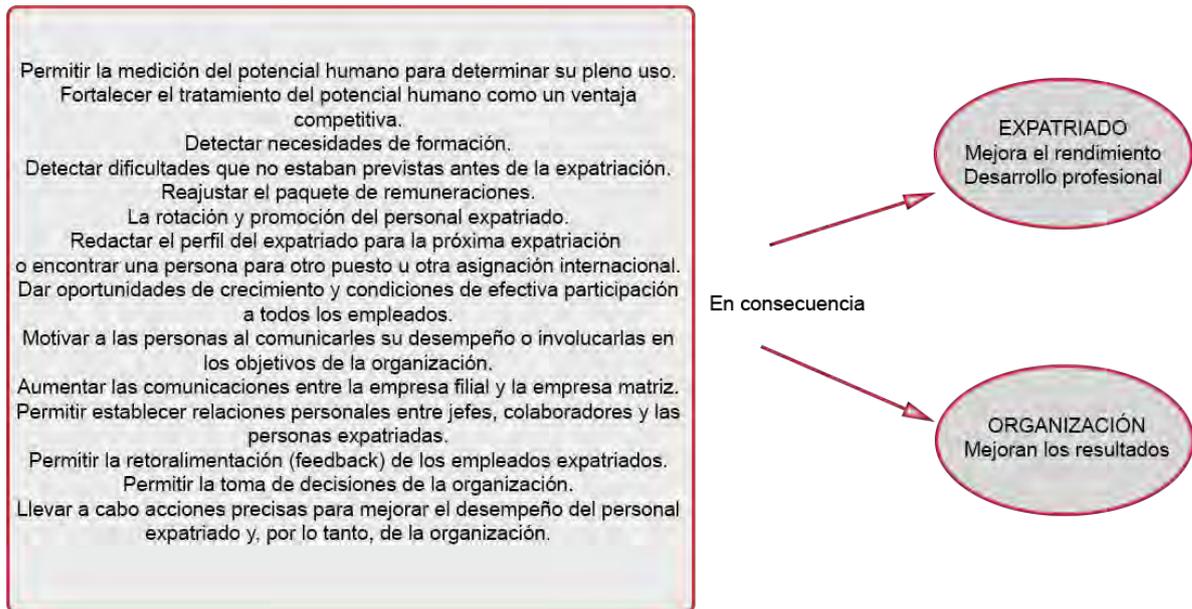
Una evaluación del desempeño también es importante para los empleados en términos materiales (Logger, E. y Vinke, R., 1995) y puede guiar el desarrollo de la carrera profesional, las decisiones acerca de una futura promoción y la adaptación de las compensaciones (Schuler, R. S., et al., 2002). La evaluación del desempeño es considerada como uno de los elementos clave de la gestión del rendimiento (Shen, J., 2004).

Según Chiavenato, I. (1994) la evaluación del desempeño tiene los siguientes objetivos:

- Permitir la medición del potencial humano para determinar las capacidades del empleado.
- Fortalecer el tratamiento del potencial humano como una ventaja.
- Dar oportunidades de crecimiento y de condiciones efectivas de participación a todos los miembros de la organización según los objetivos organizacionales e individuales.

Tal como muestra la figura 14, se resumen los objetivos de la evaluación del desempeño del personal expatriado.

Figura 14: Fines y Objetivos de la Evaluación del Desempeño



Fuente: Elaboración propia.

La evaluación del desempeño del personal expatriado es un enlace entre los empleados/as y los objetivos de la organización. Por un lado, se permite lograr la excelencia en la organización, además de mantener los resultados de la empresa filial y matriz. Por otro lado, contribuye a conseguir la mayor adecuación posible de las personas a sus puestos de trabajo, mejora su rendimiento, su crecimiento personal y su satisfacción laboral (Skrivastava, D. K., 2005).

Hellqvist, N. (2011) afirma que la evaluación no solo consiste en determinar los *outputs* como por ejemplo, la consecución de objetivos, metas o estándares. Para una correcta evaluación del desempeño también es importante medir *inputs*, tales como los valores que un empleado aporta a un puesto de trabajo o los comportamientos y competencias que es capaz de demostrar.

Por otra parte, Walker, A. G. (2007) afirma que la gestión del rendimiento y desempeño es una de las prácticas que mayor contribuyen a la eficiencia de la organización. Revisando la importancia y los objetivos de la evaluación del desempeño internacional, es evidente la necesidad de estudiar y replantear la forma en que se realiza la

evaluación del desempeño de los expatriados (especialmente del personal directivo). Hay un acuerdo casi universal sobre la importancia de la evaluación internacional del desempeño. Sin embargo, la evaluación del desempeño en el contexto internacional es más compleja que en el contexto nacional, porque no hay una manera correcta y universal para la evaluación del personal expatriado. Además muchas veces hay problemas de incomprensión entre el personal expatriado y el evaluador (Brewster, C., 1988). Black, J. S., et al. (1992) concluyen que en la mayoría de investigaciones publicadas sobre la evaluación del desempeño, las empresas no han sido capaces de diseñar e implementar un sistema fiable de evaluación multinacional, debido a la interacción de las variables involucradas: los factores en el entorno, tales como las diferencias en las demandas sociales, jurídicas, económicas, técnicas y físicas; y las variables asociadas a la tarea y la personalidad de la persona. Estas variables hacen difícil aislar los factores relacionados con el trabajo, establecer estándares de desempeño y diseñar procedimientos (Dowling, P. J., et al., 1994; Gregersen, H. B., et al., 1996).

Por otra parte, falta consenso sobre cuál es la mejor práctica en la evaluación internacional del rendimiento. En general, es debido a la complejidad de las prácticas internacionales, y en particular, con el diferente entorno operativo del país de acogida y los factores específicos de la empresa (Shen, J., 2004).

Harvey, M. y Moeller, M. (2009) aseguran que la evaluación internacional del desempeño es una tarea muy dura y compleja, un proceso de medición difícil de desarrollar debido a la subjetividad y la diversidad de ambientes, tanto externos como internos. Por este motivo, esta evaluación es una ciencia inexacta que no parece haber mejorado en décadas.

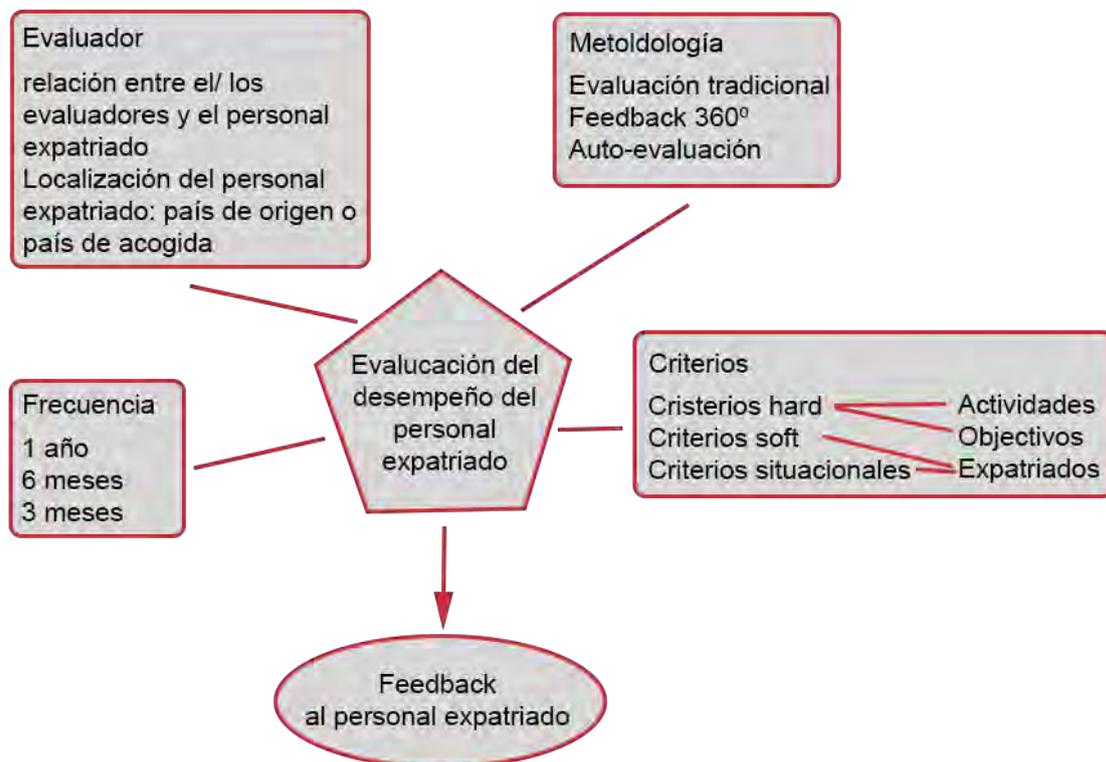
La evaluación del desempeño de los expatriados/as debe ser una evaluación sistemática tanto del personal directivo expatriado, como de la organización en el

extranjero. Según Harvey, M. y Moeller, M. (2009), una evaluación exitosa debe basarse en los siguientes aspectos:

- Criterios válidos del desempeño
- Identificar quién debe ser el evaluador para cada categoría del director/a expatriado/a (con capacidades que les permitan hacer frente a la complejidad de la evaluación del desempeño en el extranjero)
- Un proceso de evaluación establecido orientado a una amplia variedad del entorno extranjero
- Determinar cuándo se deben hacer las evaluaciones
- Cómo evaluar el proceso de evaluación del desempeño (*feedback*).

Como conclusiones, el sistema de evaluación del desempeño del personal expatriado está integrado por cinco elementos: los criterios, los evaluadores, la metodología, la frecuencia y la retroalimentación (*feedback*), tal como muestra la figura 15.

Figura 15: Los cinco elementos de la evaluación



Fuente: Elaboración propia.

2. 3. 5. 2 Criterios en la evaluación del desempeño del personal expatriado

Tal como se puede ver en la figura 15, hay tres tipos de criterios en la evaluación del desempeño del personal expatriado: Criterios *Hard*, que están orientados más hacia las actividades y objetivos; Criterios *Soft* y Criterios contextuales/situacionales, que están orientados hacia el personal expatriado y el entorno internacional donde se desempeña.

Según Gregersen, H. B., et al. (1996) y Dowling, P. J., et al. (1999), los criterios de evaluación del desempeño deben incluir los siguientes aspectos principales:

- 1) Las metas “hard” son objetivas, cuantificables, y se pueden medir directamente como el retorno de la inversión (ROI), la cuota de mercado, etc.
- 2) Las metas “soft” se basan en las relaciones o los rasgos, como el estilo de liderazgo o las habilidades interpersonales.
- 3) Las metas contextuales o situacionales intentan tener en cuenta factores que resultan de la tarea que se lleva a cabo.

Hossain, S. y Davis, H. J. (1989) consideran que la capacidad técnica, la capacidad de gestión, la empatía cultural, la capacidad de adaptación y la flexibilidad, la habilidad diplomática y la aptitud lingüística son los criterios de evaluación en el caso de los expatriados.

En relación a las evaluaciones del desempeño según las diferentes nacionalidades dentro de las empresas multinacionales; las empresas deberían utilizar la sensibilidad cultural para resolver las cuestiones de la adaptabilidad cultural en los destinos internacionales (Adler, N. J., 1991; Dowling, P. J., et al., 1994).

Peterson, R. B., et al. (1996) indican que para la asignación de expatriados, las multinacionales necesitan evaluar dimensiones del desempeño que no están específicamente relacionados con el trabajo, tales como las habilidades

interpersonales interculturales, la sensibilidad a las normas, las leyes y las costumbres extranjeras, la capacidad de adaptación a las condiciones inciertas e imprevisibles y la integración al país de acogida.

Paauwe, J. y Dewe, P. (1995) afirman que los criterios de evaluación deben ser accesibles, fáciles de entender, equitativos y motivadores para todo el personal directivo, independientemente de su nacionalidad y origen cultural.

Logger, E. y Vinke, R. (1995) proponen criterios más detallados de la evaluación y afirman que se puede aplicar una combinación de criterios, en función de la descripción del trabajo de la persona. Asimismo también destaca que los criterios detallados a veces son menos estrictos.

Mientras que las evaluaciones del desempeño de los expatriados/as que han sido asignados a proyectos técnicos especiales y estancias a corto plazo tienden a ser operacionales y centrados en la tarea, las evaluaciones del personal directivo expatriado tienden a ser más estratégicas y relacionadas con el funcionamiento de toda la filial en otras localidades (Evans, P., 1986).

De este modo, las empresas multinacionales deberían ser flexibles en la elección de criterios cuando evalúan sus operaciones en el extranjero y el trabajo del personal expatriado para reducir el prejuicio y reconocer la naturaleza multi-dimensional de su entorno (Shen, J., 2004).

Según Cascio, W.F. (2006) existen dos grandes categorías de factores en la gestión de la evaluación del desempeño global: Desempeño/ Ejecución de la tarea y el Desempeño Contextual. El factor Desempeño/ Ejecución de la tarea representa las actividades centrales técnicas de la organización, por ejemplo, el desarrollo de software. El factor Desempeño Contextual representa los componentes de desempeño que configuran el entorno organizacional, social y psicológico en el que funciona el núcleo técnico.

2. 3. 5. 3 Metodología de la evaluación del desempeño del personal expatriado

En la evaluación del desempeño del personal expatriado, existen varios métodos, tales como:

- Evaluación del Sistema Tradicional “superior-evaluación-subordinado/a” según el criterio jerárquico (Zhu, J. H. y Dowling, P. J, 1998)
- Evaluación del Desempeño 360° (*Feedback* 360°), conocida también como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas (Shipper, F., et al., 2007). La evaluación 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible al obtener aportes desde todas las perspectivas: jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

El proceso de retroalimentación 360° se utiliza como herramienta para desarrollar las habilidades directivas, sin embargo, este proceso no se puede aplicar igualmente en todas las culturas, debido a los diferentes valores de éstas. Según las dimensiones culturales de Hofstede, G. (2001) que se ha comentado en el apartado 2. 1. 3 *Dimensiones culturales*, esta herramienta es más adecuada para las culturas que tienen una dimensión de bajo poder y valores individualistas.

- Auto-Evaluación, es un método que consiste en valorar uno mismo su propia capacidad, así como la calidad del trabajo realizado (Farh, J. L., et al., 1991).

Sin embargo, no existe un modelo que describa y aporte una visión general del diseño, el desarrollo y la implementación de la evaluación del desempeño en el contexto transcultural e internacional (Claus, L. y Briscoe, D., 2009). Debido a las diferencias en la cualificación, las culturas, las normas y las leyes, es difícil comparar el desempeño de las filiales en diferentes países y es necesario comprobar si la evaluación se puede aplicar correctamente en todas las culturas (Hellqvist, N., 2011).

Intentar armonizar este proceso fundamental (evaluación del desempeño) para la gestión de recursos humanos, es un desafío en el entorno global actual (Sparrow, P., et al., 2004).

2. 3. 5. 4 Evaluadores en la evaluación del desempeño del personal expatriado

Figura 16: Los evaluadores en la evaluación del desempeño del personal expatriado



Fuente: Elaboración propia

Black, J. S., et al. (1992) afirman que el equipo ideal de evaluadores debería contener un cierto equilibrio en el número de evaluadores del país de acogida y del país de origen. Según Dowling, P. J., et al. (1994), aparte de los resultados de la filial en el extranjero, el gerente general regional correspondiente también puede evaluar a los jefes ejecutivos de la filial mediante un formulario de evaluación que es similar al que se utiliza para evaluar al personal directivo nacional. En la evaluación 360°, incluyen jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc. (Shipper, F., et al., 2007).

2. 3. 5. 5 Frecuencia de la evaluación de desempeño del personal expatriado

Para facilitar el proceso de aculturación y evitar errores costosos, se debería dar, al personal expatriado, los primeros seis meses desde su llegada al país de acogida para que se adapte al nuevo país (Harrari, E. y Zeira, Y., 1978). Tung, R. (1984) afirma que, en general, las multinacionales estadounidenses en general no dejan al personal expatriado tiempo suficiente para adaptarse al entorno extranjero; por lo tanto, el personal expatriado puede ser etiquetado como inadaptado. Por lo contrario, las empresas japonesas no esperan el máximo rendimiento de los expatriados hasta el tercer año de asignación.

Normalmente, la mayoría de las empresas multinacionales realizan la evaluación del desempeño del personal expatriado anualmente, aunque algunas la hacen cada medio año o mensualmente (Zhu, J. H. y Dowling, P. J., 1998; Hellqvist, N., 2011).

2. 3. 5. 6 Feedback/Retroalimentación

Un aspecto importante de un sistema eficaz de gestión del rendimiento y desempeño es el suministro de información oportuna y adecuada del proceso de evaluación (Shen, J., 2004).

En algunos países asiáticos, como China y Japón, normalmente no hay retroalimentación con el fin de “salvar la cara⁴⁶” (Redding, S. G. y Ng, M, 1982; Fang, T., 2003). Sin embargo se hacen a menudo reuniones de grupo para llevar a cabo los procesos de evaluación y así lograr la armonía del grupo. Esta característica de la cultura asiática es muy diferente de las culturas individualistas occidentales. La

⁴⁶ Cara en la cultura china es "rostro", se refiere a dos conceptos distintos aunque vinculados en las relaciones sociales chinas. Uno es mianzi (pinyin: miǎnzi), y el otro es lian (pinyin: liǎn), los cuales son utilizados regularmente en el lenguaje cotidiano aunque no tanto en los escritos formales. En español se dice “salvar la cara” cuando se evita ser puesto en evidencia o humillado.

retroalimentación regular es un aspecto importante en el cumplimiento de metas y en la revisión de los objetivos, así como la motivación para aumentar el esfuerzo en el trabajo (Dowling, P. J., et al., 1994,1999). Lindholm, N. (1999) afirma que el uso de la retroalimentación del desempeño ayuda a los empleados a reducir los errores del trabajo y a minimizar los riesgos de aprendizaje a través del ensayo y error. Una correcta evaluación del desempeño y la retroalimentación frecuente constituyen un importante predictor de la satisfacción laboral y contribuyen de manera significativa al crecimiento personal.

2. 3. 5. 7 Evaluación del desempeño de las empresas chinas

La evaluación del desempeño en las organizaciones chinas ha experimentado cambios significativos desde la reforma económica. Durante la época de la economía de planificación (1949-1978), el propósito de la evaluación del desempeño era evaluar los mandos directivos, principalmente para la promoción o el traslado, y casi no existía la evaluación a los trabajadores. Easterby-Smith, M., et al. (1995) afirman que los criterios para la evaluación de mandos dependían de la lealtad política, la antigüedad y el mantenimiento de relaciones armoniosas con los compañeros y subordinados. Este tipo de evaluación era un sistema “superior-evaluación-subordinado” (criterio jerárquico), al que le faltaban criterios específicos y técnicos de evaluación de uso común en las economías occidentales (Zhu, J. H. y Dowling, P. J, 1998). Los resultados de las evaluaciones dependían mucho de las relaciones (*guanxi*) con los líderes y en cambio no estaban relacionadas con el salario (Shen, J., 2004).

Desde la reforma económica, las evaluaciones del desempeño han sido ampliamente utilizadas en las organizaciones chinas (Easterby-Smith, M., et al., 1995), aunque éstas todavía se dividen en dos categorías: la evaluación del desempeño de los

mandos y la de los trabajadores. Según Zhu, J. H. y Dowling, P. J. (1998) el 74,8% de las empresas realizan una evaluación del desempeño anual, el 14,3% dos veces al año y el 11% mensualmente. Los criterios de evaluación para los cuadros son *De* (la actitud política y la moral), *Neng* (capacidad), *Qin* (comportamiento y las actitudes de trabajo) y *Ji* (desempeño y logro).

En la cultura china, las relaciones armoniosas entre compañeros son muy importantes (Easterby-Smith, M., et al., 1995). Por lo tanto, las empresas chinas están tomando criterios “*blandos /softs*” de desempeño, como la lealtad al Partido Comunista, la actitud positiva en el trabajo, las buenas prácticas morales y las buenas relaciones personales. El procedimiento de evaluación de la actuación incluye la auto-evaluación, la discusión en grupo y los comentarios finales del superior (Zhu, J. H. y Dowling, P. J., 1998). Este tipo de procedimiento es diferente del criterio jerárquico, ya que por ejemplo, el supervisor o el gerente hacen evaluaciones del empleado cara a cara.

La evaluación del desempeño en China tiene un nivel bajo en la comunicación posterior, hay poca retroalimentación de los evaluadores a los evaluados. Los resultados de la evaluación del desempeño por lo general siguen siendo confidenciales porque la gerencia es reticente a transmitir cualquier información negativa a los evaluados de manera que se evita la confrontación directa y se “*salva la cara*”.

Shen, J. (2004) analizó las diferencias entre las evaluaciones del desempeño de empresas chinas y occidentales. Las diferencias clave son:

- Las evaluaciones del desempeño chinas suelen ser menos transparentes que las evaluaciones occidentales.
- Las evaluaciones del desempeño chinas suelen ser limitadas en la retroalimentación y la comunicación.
- Las empresas chinas no proporcionan formación a fin de mejorar las habilidades

de los evaluadores.

- Los evaluados chinos no pueden cambiar sus resultados en el documento de evaluación.
- Los evaluadores chinos no dan *feedback* negativo a los evaluados.

En conclusión, la evaluación del desempeño forma parte de uno de los pilares de la Gestión de Recursos Humanos, ya que valora el estado de los empleados y de la organización en su conjunto. Sin embargo, se necesitarían hacer investigaciones más profundas en este campo para incorporar algunas de las técnicas occidentales a las evaluaciones del desempeño de las multinacionales chinas.

2. 3. 6 Readaptación del personal repatriado y Estrategia de Repatriación

Muchos autores internacionales (Mendenhall, M. y Oddou, G., 1985; Black, J. S., 1988; Osland, J. S., 1995; Shaffer, M. A., et al., 1999; Selmer, J., 2001a; Takeuchi, R., et al., 2002; Bhaskar-Shrinivas P., et al., 2005) que se ha mencionado en el apartado 2. 3. 3 *Adaptación cultural del personal expatriado*, han estudiado también la readaptación del personal repatriado y de su cónyuge durante las asignaciones internacionales. También existen estudios de repatriación que se han centrado principalmente en muestras de personas de algunos países, tales como de EE.UU (Adler, N. J., 1981; Harvey, M., 1989; Feldman, D. C. y Thompson, J. T., 1993; Gregersen, H. B. y Black, J. S., 1995), japoneses (Reichers, A. E., 1985; Gregersen, H. B. y Black J. S., 1996), finlandeses (Gregersen, H. B. y Stroh, L. K., 1997), españoles (Vidal M. E. S., et al., 2010) y neozelandeses (Chaban, N., et al., 2011), etc.

Por ejemplo, Gregersen, H. B. y Stroh, L. K. (1997) describen la experiencia de un cónyuge finlandés cuando regresó de Australia:

“Volver a casa fue más difícil que ir al extranjero porque me esperaba cambios cuando fui al extranjero. El proceso de repatriación fue un choque cultural real. Me sentía como un extranjero en mi propio país. Me sorprendió mucho porque no estaba nada preparado para el largo, duro, frío y oscuro invierno ártico. Mis actitudes habían cambiado tanto que era difícil entender las costumbres finlandesas. Los amigos de hace años se habían mudado, tuvieron hijos, o simplemente habían desaparecido. Algunos estaban interesados en nuestra experiencia, pero a otros no les interesaba mucho. La mayoría no podían entender nuestra experiencia o simplemente envidiaban nuestra forma de vida en el extranjero...”⁴⁷”

(Gregersen, H. B. y Stroh, L. K., 1997: 635-636)

Sin embargo, existe poca investigación que se haya centrado en el proceso de repatriación, que puede ser un gran reto igual que la expatriación (Adler, N. J., 1981; Gregersen, H. B. y Black, S. J., 1992 y Steen, S. L., 2007).

2. 3. 6. 1 Concepto/ Definición de repatriación

Normalmente, la empresa matriz manda al personal expatriado a seguir trabajando en el país de origen una vez que cumple su tarea o la duración en el país de acogida. El concepto de repatriación fue conceptualizado en los años 1980 (Harvey, M., 1989). La repatriación debe ser vista como el último eslabón de un proceso integrado y circular de la gestión de RR.HH del personal expatriado (Vidal, M. E. S., et al., 2010). Este proceso vincula la selección, la formación intercultural del personal expatriado y la re-integración en su organización original cuando finaliza la asignación internacional

⁴⁷ Traducción propia.

(Sinha, P. K. y Sinha, S., 2009).

Schaefer, R. A. B., et al. (2013) afirman que la repatriación es el proceso de un expatriado/a de regresar a su puesto de trabajo del país de origen después de un período de tiempo dedicado en otro país por una asignación de trabajo.

Dowling, P. J. y Schuler, R. S. (1990) la definen como el proceso de regresar al país de origen cuando cumplen el trabajo de expatriación, un proceso que pasan todos los expatriados y que puede dividirse en tres etapas:

- Etapa 1: Selección y formación del personal expatriado
- Etapa 2: Asignación internacional
- Etapa 3: Proceso de repatriación.

Entre estas etapas, la repatriación se considera un factor clave para el éxito de la expatriación. Harvey, M. y Moeller, M., (2009) afirman que la mayoría de éxitos de la repatriación se asocian con el desarrollo de un proceso bien articulado de expatriación en tres etapas: antes, durante y después de la misión en el extranjero.

Figura 17: Repatriación y el modelo “W” del personal expatriado



Fuente: Elaboración propia

Tal como muestra la figura 17, se puede combinar las aportaciones de Dowling, P. J. y Schuler, R. S. (1990) y Harvey, M. y Moeller, M., (2009) y el modelo “W” de las fases por las que pasa el personal expatriado y sus sentimientos (figura 12) que se ha

comentado en el apartado 2. 3. 3.

Gregersen, H. B. y Black, J. S. (1996); Hammer M. R., et al. (1998); Gaw, K. F. (2000) y Marx, E. (2001) concluyen que las personas expatriadas cuando regresan a su país sufren el choque cultural más intenso y continuo de la re-adaptación a su cultura original. Por eso, cómo último paso, el proceso de repatriación es crucial. Dowling, P. J. y Schuler, R. S. (1990) afirman que el proceso de la repatriación puede incluir los cuatro pasos: la preparación, *physical relocation* (reubicación física), transición y readaptación.

Schaefer, R. A. B., et al. (2013) afirman que los repatriados tienen que de adaptarse durante meses o incluso años al volver al trabajo, la vida familiar y sus comunidades después de pasar mucho tiempo viviendo en un país diferente.

Adaptación Vs. Re-adaptación

El éxito que ha obtenido el personal expatriado en las filiales de las empresas multinacionales en el proceso de expatriación no significa el éxito futuro cuando regrese a su país de origen, ya que tiene que readaptarse a la cultura del país de origen.

- El mismo factor afecta de forma diferente en la adaptación y en la re-adaptación. Adler, N. J. (1986) afirma que cuanta más diferencia existe entre la cultura de origen del personal expatriado y la cultura a la que se va a integrar, más difícil será la adaptación. Como los repatriados ya tienen conocimientos de su propia cultura, la diferencia cultural tendría menor influencia en la re-adaptación que la adaptación.
- Cuanto más larga sea la duración de la expatriación, más favorable será la adaptación; pero en cambio, la re-adaptación será más difícil. De este modo, las

empresas multinacionales tienen que mandar a los expatriados a trabajar en el extranjero con un tiempo suficiente para que se adapten a la cultura del país de acogida. Asimismo, Harvey, M. (1989) afirma que cuanto más tiempo trabaja el expatriado fuera del país, más cambios se producirán en el país de origen, y por lo tanto, se enfrentará a mayor incertidumbre en el proceso de la repatriación.

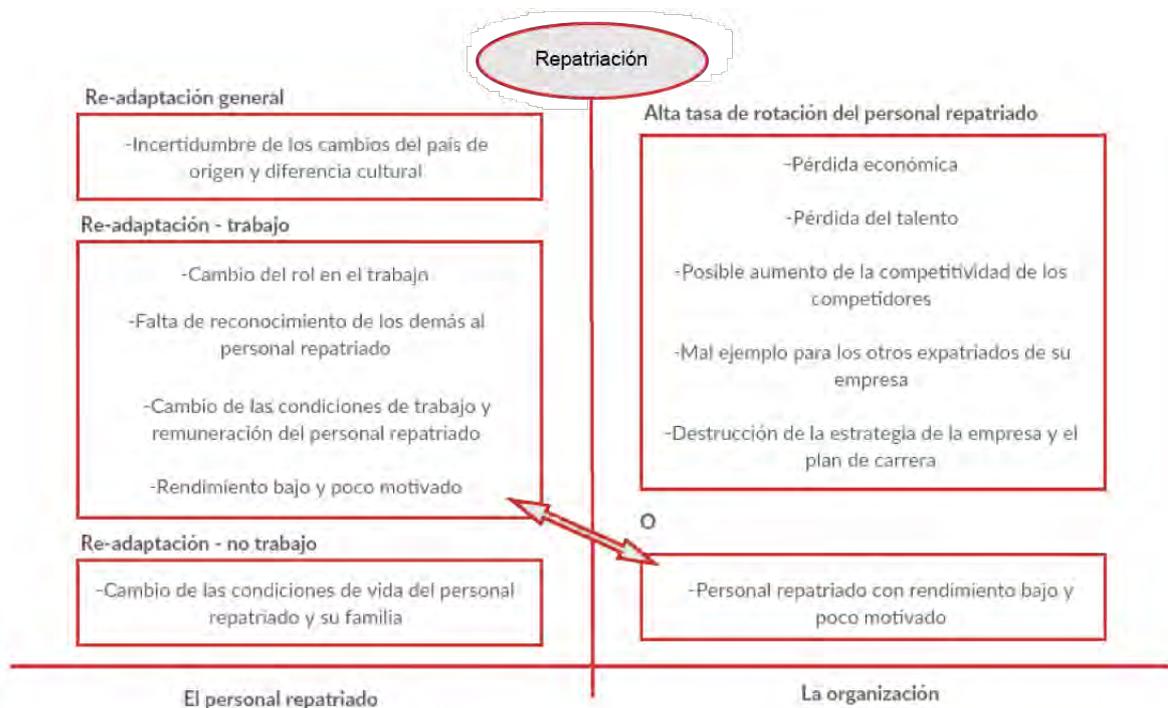
- Black, J. S. y Gregersen, H. B. (1999) afirman que aproximadamente el 65% de los expatriados y repatriados, junto con sus familias, encuentran que las adaptaciones relacionadas al volver a casa son más difíciles que la adaptación en la asignación internacional original.

2. 3. 6. 2 Problemas a los que el personal repatriado y la organización se enfrentan en la repatriación y en el proceso de readaptación

Muchas empresas piensan que el traslado de vuelta al país de origen es relativamente simple, porque el lenguaje es el mismo, el propio del repatriado. La cultura es la misma, con la que toda la familia ya estará familiarizada, y las condiciones de vida son iguales como antes de irse. Desde esta perspectiva, parecería que los repatriados se trasladan sin sufrir problema al entorno conocido y no requieren de ningún apoyo. Sin embargo, la repatriación es un proceso complejo, que genera problemas similares como en el caso de la expatriación (Engen, J. R., 1995; Swaak, R., 1997; Chew, J.y Debowski, S., 2008).

Por un lado, el personal repatriado se encontrará con dificultades dentro y fuera del trabajo, como la incertidumbre. Por otro lado, la organización se enfrentará a problemas tales como la pérdida del personal repatriado o el bajo rendimiento del personal repatriado, hecho que se muestra en la figura 18.

Figura 18: Problemas a los que los repatriados se enfrentan en el proceso de readaptación



Fuente: Elaboración propia.

Problemas a los que se enfrenta el personal repatriado:

➤ Incertidumbre de los cambios del país de origen y la diferencia cultural

Black, J. S. (1988) afirma que los expatriados necesitan uno o dos años para adaptarse al ambiente extranjero y trabajar eficazmente. Como se ha comentado, actualmente cuanto más tiempo trabajan los expatriados en el extranjero, más desfavorable será el re-adaptarse a su país de origen a la vuelta, ya que encontrarán más incertidumbres, más cambios en el trabajo y en la vida. Harvey, M. (1989) afirma que la falta de información y conocimiento de la actualidad del país de origen puede causar incertidumbre en el personal repatriado.

Por lo tanto, la literatura anterior sobre los repatriados concluye que la reducción de la incertidumbre es muy importante para la re-adaptación (Feldman, D. C. y Brett, J. M., 1983; Black, J. S. y Gregersen, H. B., 1991; Gregersen, H. B. y Stroh,

L. K., 1997).

➤ **Cambio de rol en el trabajo**

A veces, por el mal planteamiento de la carrera profesional, el repatriado queda en un estado de espera, aunque ocupe algún puesto vacante. El responsable directo o el departamento de RR.HH no mira el futuro, el potencial personal, la experiencia o la demanda del repatriado (Harvey, M., 1989).

En la investigación de Black, J. S. y Gregersen, H. B. (1999) se han encontrado que el 33% de los repatriados están trabajando en algunos puestos temporales tres meses después de que vuelven a su país y más del 75% de los repatriados consideran que en comparación con sus puestos de trabajo en el extranjero, sus puestos actuales tienen menor importancia o tienen una categoría inferior.

➤ **Falta del reconocimiento de los demás al personal repatriado**

Adler, N. J. (1986) afirma que alrededor del 20% del personal expatriado cuando regresa a su país de origen deja de trabajar en la misma organización, ya que sus experiencias internacionales no han sido lo suficientemente reconocidas. Ni la empresa, ni los compañeros de la empresa matriz reconocen los conocimientos adquiridos y las experiencias de los repatriados. Incluso los miembros de la familia y los amigos que viven en su país de origen no entienden el cambio del personal expatriado.

➤ **Cambio de las condiciones de trabajo y la remuneración del personal repatriado**

Las condiciones de trabajo y de vida y la remuneración que atraen a los expatriados a trabajar fuera del país, puede convertirse en un obstáculo cuando vuelven a su país de origen. Cuando vuelven, estas condiciones ya no existen (Chew, J.y Debowski, S., 2008), y el personal repatriado se desmotiva y su familia tiene que adaptarse a un estándar de vida más bajo (Vidal, M. E. S., et al., 2010;

Schaefer, R. A. B., et al., 2013).

➤ **Cambio de las condiciones de la vida del personal repatriado y su familia**

Con el cambio del país de residencia, obviamente, el cónyuge y los hijos también se enfrentan a problemas de re-adaptación funcional, como la vivienda y la educación (Harvey, M., 1989; Chew, J. y Debowski, S., 2008).

➤ **Rendimiento bajo o poco motivado.**

Al enfrentarse a todos estos cambios, muchos repatriados siguen trabajando en la empresa pero con poca motivación y bajo rendimiento (Vidal, M. E. S., et al., 2010).

Problemas a los que se enfrenta la organización:

➤ **Alta tasa de rotación del personal repatriado**

La mayoría de las empresas multinacionales consideran que el aumento de la competitividad internacional es debido a una buena gestión de la repatriación. Sin embargo, hay una pérdida del personal repatriado, que se considera como gran preocupación de las empresas multinacionales (Caligiuri, P. y Lazarova, M., 2001). Black, J. S. y Gregersen, H. B. (1999) afirman que el 61% de los repatriados piensan que no disponen de oportunidad para utilizar sus experiencias internacionales en sus trabajos actuales; y lo más dramático es que el 25% del personal directivo expatriado deja de trabajar en la misma organización dentro de los tres meses que vuelven a su país (Adler, N. J., 1991; Black, J. S. y Gregersen, H. B., 1999; Abueva, J. E., 2000). La tasa de rotación es significativamente mayor que la de los empleados locales (Oddou, G. R., 1991; Black, J. S., et al., 1992; Brewster, C. y Pickard, J., 1994; MacDonald, S. y Arthur, N., 2005; Vidal, M. E. S., et al., 2010; Schaefer, R. A. B., et al., 2013).

Pérdida económica: La pérdida del personal repatriado representa una pérdida

significativa de la empresa, el coste de la pérdida de un solo empleado repatriado se ha estimado en \$ 1.500.000 (Black, J. S., et al., 1992; Abueva, J. E., 2000).

Pérdida del talento: La repatriación incorrecta puede causar una pérdida de empleados de alto potencial, los repatriados/as (Suutari, V. y Brewster, C., 2003). Es muy importante retener los repatriados en la empresa y mantenerlos motivados para tener un buen rendimiento, con el fin de integrar el conocimiento internacional que han adquirido en el extranjero en la estructura organizativa de aprendizaje de la empresa (Dowling, P. J. y Welch, D., 2004; Vidal, M. E. S., et al., 2010).

Posible aumento de la competitividad de los competidores: Los repatriados cuando dejan de trabajar en la empresa, tienen más posibilidades de encontrar trabajo en las empresas competidoras. Si estas empresas seleccionan a los repatriados con experiencia internacional y su conocimiento adquirido durante la expatriación, mejoran la competitividad de dichas empresas (Dowling, P. J. y Welch, D., 2004).

Mal ejemplo para los otros expatriados de su empresa: La alta tasa de rotación de los repatriados está indicando que la expatriación puede tener un efecto adverso en la carrera profesional del repatriado (Downes. M., et al., 2000). Si los compañeros de trabajo observan que una misión internacional tiene este efecto secundario en el desarrollo profesional, puede causar rechazo de una misión internacional (Brewster, C. y Scullion, H., 1997; Suutari, V. y Brewster, C., 2003). Por ello, la rotación de los repatriados es un mal ejemplo para los compañeros, afecta a la disposición de los empleados locales para aceptar las futuras misiones de expatriación (Vidal, M. E. S., et al., 2010).

Destrucción de la estrategia de la empresa y el plan de carrera: Como se ha mencionado en el *apartado 2. 3. 3 Rol de los Expatriados y la Asignación*

Internacional, hay una categoría de expatriados que desarrolla una función estratégica. La rotación de los empleados repatriados puede destruir la estrategia de la empresa, así como el plan de carrera planteado por la empresa para el personal expatriado, en el caso de que lo haga.

➤ **Rendimiento bajo o poco motivado.**

Un alto porcentaje de los repatriados dejan sus organizaciones una vez que han regresado de una misión internacional (Black, J. S. y Gregersen, H. B., 1999; Suutari, V. y Brewster, C., 2003) o permanecen en la empresa con una baja motivación y un bajo rendimiento (Vidal, M. E. S., et al., 2010)

Considerando lo que se menciona anteriormente, la re-adaptación se ha convertido en un proceso vital de la repatriación para la organización y para el personal expatriado. Las organizaciones deben planificar una estrategia para la repatriación, e implementar programas y prácticas de repatriación eficaces con visión y experiencia global para retener con éxito a las personas (Adler, N. J., 1981; Swaak, R., 1997; MacDonald, S. y Arthur, N., 2005).

2. 3. 6. 3 Estrategia de la repatriación

La gestión de la repatriación es un área que no ha sido muy explorada o reconocida en la gestión de recursos humanos. Hay pocos estudios que tratan del apoyo a los repatriados después del regreso de un puesto de trabajo en el extranjero (Black J. S., et al., 1992; Swaak, R., 1997).

La etapa en que los repatriados trabajan de manera más eficazmente con el conocimiento y la experiencia internacional adquirida, son los primeros seis meses después de volver (Hammer, M. R., et al., 1998). De este modo, son necesarias políticas de RR.HH bien gestionadas y los procesos para apoyar al personal

expatriado o repatriado desde el reclutamiento y a través de la carrera profesional de la persona (Brewster, C. y Pickard, J., 1994; Tung, R., 1998; Suutari, V. y Brewster, C., 2003)

Harvey, M. (1989) concluye que un plan de repatriación por lo menos ha de incluir los siguientes aspectos:

- Establecer y mantener los canales de comunicación oficial.
- Facilitar al personal expatriado informaciones importantes del país de origen y los recursos relacionados con la expatriación.
- El personal repatriado tiene que hacer una presentación detallada de su trabajo en el extranjero al volver a su país.
- Evaluar el trabajo que ha realizado el personal expatriado durante la expatriación.
- Recompensar adecuadamente.
- Evaluar las oportunidades de trabajo con la carrera profesional del personal repatriado.

Aparte de lo que menciona Harvey, M. (1989), Fryer, B. (1998) y Comeau-Kirchner, C. (1999) aseguran que también son estrategias útiles, el desarrollo de un programa de formación, una política de empleo flexible y la participación económica en la empresa, como el hecho de disponer de acciones de la empresa.

Caligiuri, P. y Lazarova, M. (2001) han planteado once estrategias para el proceso de repatriación:

- La organización tiene que hacer esfuerzos para la gestión del personal repatriado.
- Un buen plan de carrera profesional puede ayudar a retener al personal

repatriado.

- Firmar un acuerdo de compromiso por escrito, para minimizar la incertidumbre del repatriado.
- Establecer políticas de *coaching*, para ayudar al repatriado.
- Plan de readaptación/ reorientación.
- Formación en la repatriación.
- Asesoramiento y apoyo financiero.
- Asesoramiento en temas familiares o privados.
- Dejar al repatriado un cierto tiempo para su readaptación.
- Comunicaciones mutuas entre el expatriado y la empresa matriz.
- Poder demostrar la experiencia internacional

Chew, J. y Debowski, S. (2008) proponen un modelo para desarrollar el proceso de apoyo de la repatriación, que incluye cuatro elementos: la formulación de políticas, la construcción de un acuerdo de repatriación, la prestación de los programas de repatriación y la evaluación del éxito de estas estrategias, tal como se muestra en la figura 19.

Figura 19: El proceso circular de la estrategia de repatriación



Fuente: Elaboración propia a partir de Chew, J. y Debowski, S. (2008)

Como resumen, es necesario:

- **Integrar toda la información de la gestión de la repatriación en el sistema de gestión del personal expatriado** y vincular la estrategia de la repatriación con los factores cruciales de la gestión del personal expatriado: selección (Brewster, C. y Pickard, J., 1994; Tung, R. L., 1998; Suutari, V. y Brewster, C., 2003); formación (Harvey, M., 1989; Mosbacher, R. A., 1991; Fryer, B., 1998; Comeau-Kirchner, C., 1999; Caligiuri, P. y Lazarova, M., 2001); gestión de la remuneración (Harvey, 1989) y evaluación del desempeño (Harvey, M., 1989).
- **Tener una política de repatriación transparente**
Harvey, M. (1989) afirma que una política de repatriación fácil de entender y transparente puede reducir la incertidumbre a que los repatriados se enfrentan cuando regresan a sus países de origen, y que resulta ser beneficioso para su readaptación. Gomez-Mejia, L. y Balkin, D. B. (1987) afirman que entender la política de repatriación tiene una estrecha relación con la satisfacción de la misma. Los resultados de la encuesta de los expatriados estadounidenses que realizaron por Black, J. S. y Gregersen, H. B. (1999) demuestran que el 36% de los expatriados creen que se enfrentan a dificultades de re-adaptación del trabajo al volver al país de origen y que la principal causa es la falta de una política clara y planificada.
- **Y finalmente, plantear una estrategia eficaz de repatriación.** Se intenta llegar a unas conclusiones en el apartado 6. *Conclusiones*.

3. Definición de las hipótesis

3.1 Planteamiento del problema objetivo de la investigación

Según Gómez, M. M. (2006); Monje Á lvarez, C. A. (2011) y Huang, Y. (2015b) los objetivos de una investigación se dividen en generales y específicos:

- **Objetivo general:** Indican cuales son los conocimientos que se obtendrán al haber finalizado el estudio y la razón por la cual se hace la investigación. Es un enunciado general que sintetiza las metas del estudio con sus partes y el efecto final que se espera alcanzar.
- **Objetivos específicos:** se centran en situaciones particulares e indican conocimientos que forman parte del objetivo general, que se irán obteniendo durante la investigación. Además indican lo que se pretende en cada fase de la investigación/estudio y que contribuirán a alcanzar el objetivo general. Por otra parte tienen relación directamente con el planteamiento del problema, la hipótesis y la metodología.

Tal como se ha planteado anteriormente en el *apartado 1.3 Objetivos de la tesis*, los objetivos planteados en la realización de esta investigación son los siguientes:

Objetivo principal: analizar los procedimientos que se deben tener en cuenta en la gestión de RR.HH de las empresas transnacionales en relación al personal expatriado, tanto desde la perspectiva de la empresa como desde la del personal, así como construir un marco teórico, un modelo de gestión del personal expatriado y una estrategia de expatriación. Este modelo ayudará a establecer una gestión de expatriación efectiva y eficiente, reduciendo los costes, obteniendo beneficios, alcanzando éxitos empresariales.

Objetivos específicos:

- Analizar los procesos de gestión del personal expatriado en las empresas transnacionales: selección, formación, gestión de la remuneración, evaluación del desempeño y estrategia de la repatriación.
- Estudiar la adaptabilidad cultural del personal expatriado: adaptación al llegar al país de acogida y la readaptación al volver al país de origen.
- Realizar un estudio empírico y analizar los procesos de la expatriación en el caso del personal expatriado chino en España, con el fin de verificar las hipótesis planteadas.

3. 2 Formulación de las hipótesis

Desde los objetivos generales y específicos se han planteado una serie de hipótesis, tal como se ha comentado anteriormente en el apartado 1.5 Hipótesis de trabajo, las cuales se irán comprobando o refutando a lo largo del proceso de investigación.

H1:

Cuanta más influencia de la cultura española existe en la empresa filial china, más influenciado estará el personal expatriado.

Los elementos a considerar en esta hipótesis se miden en las preguntas del cuestionario que tratan sobre la influencia de la cultura española en la cultura organizativa de la empresa filial china (pregunta número 20-1) y la influencia de la cultura española en el personal expatriado (pregunta número 20-2).

Tal como comentamos en el apartado 2. 3. 1 Selección: Características personales, existen enfoques diferentes sobre la dirección internacional de los RR.HH (etnocéntrico, policéntrico y geocéntrico) (Dowling, P. J. y Welch, D, 2004; Shen, J. y

Edwards, V., 2006). Por lo tanto, las filiales de las empresas transnacionales suelen tener empleados de diferentes orígenes. En el caso de las filiales chinas en España, disponen de expatriados chinos, empleados locales españoles, empleados locales chinos (personal de origen chino pero que reside en España y es contratado en España) y empleados de otros países. Tanto la cultura organizativa de las filiales chinas como el personal expatriado pueden estar más o menos influenciado por la cultura española. Esta hipótesis pretende dilucidar estas influencias, así como la coherencia entre la influencia de la cultura española a la empresa filial china y al personal expatriado.

H2:

Cuanta mayor influencia existe de la cultura española al personal expatriado, mejor adaptación a la misma y menor dificultad en el choque cultural en el proceso de expatriación.

En esta hipótesis se miden en primer lugar la coherencia entre la “Influencia de la cultura española en el personal expatriado” (pregunta número 20-2 del cuestionario) y el “Estado interno, psicológico y emocional con la nueva posición laboral que ejerce en España” (pregunta número 30 del cuestionario).

Caligiuri, P. (2000a), Haslberger, A. (2007) y Kovesnikov, A., et al. (2014) concluyen que el estado interno, psicológico y emocional está estrechamente relacionado con la adaptación cultural. Por lo tanto, se incorporan los sentimientos del personal expatriado como los indicadores para conocer su adaptabilidad en el proceso de expatriación y de este modo, explorar si existe correlación entre la influencia cultural y la adaptación cultural.

En la presente tesis, se miden el estado interno, psicológico y emocional con los siguientes indicadores:

- Positivos: Confianza, Entusiasmo, Satisfacción, Crecimiento profesional
- Negativos: Inseguridad, Angustia, Incertidumbre, Soledad
- Otros (Neutros): Reto, Presión, Evolución personal

En segundo lugar, se mide también la coherencia entre la “Influencia de la cultura española en el personal expatriado” (pregunta número 20-2 del cuestionario) y las “dificultades en el choque cultural durante la expatriación en España” (pregunta número 32 del cuestionario).

- Choque cultural en el lugar de trabajo (dentro de la filial)
- Choque cultural en la vida en general (como por ejemplo, hacer compras o comunicarse con residentes locales)
- Choque cultural en el entorno comercial en general (como por ejemplo, visitar a un cliente local)

H3:

Cuanta mayor predisposición tenga el personal expatriado chino para aceptar una asignación internacional, mejor se adaptará a la cultura española en el proceso de expatriación.

Los elementos a considerar en esta hipótesis se miden en las preguntas del cuestionario que tratan sobre el “Grado de predisposición a aceptar la expatriación” (pregunta número 22-2) y el “Estado interno, psicológico y emocional con la nueva posición laboral que ejerce en España” (pregunta número 30).

Feldman, D. C. y Thomas, D. C. (1992) afirman que los empleados que quieren aceptar un puesto, son más entusiastas con él, y es más fácil que tengan un mayor rendimiento. Se plantea esta hipótesis para verificar el efecto de la predisposición a aceptar un puesto internacional como personal expatriado y su estado interno,

psicológico y emocional en la expatriación.

H4:

En el proceso de expatriación, existen diferencias según el personal expatriado, sea mujer u hombre.

➤ **Diferencias al relacionarse en España.**

El personal expatriado chino se enfrenta a dificultades al establecer relaciones de diferente grado en función del género. A los hombres chinos expatriados les cuesta más establecer relaciones interpersonales en España que a las mujeres chinas. Las mujeres tienden a centrarse más en las relaciones, tienen mejores habilidades sociales, capacidad de empatía, auto-consciencia, mayor facilidad para expresar sus emociones y son más cooperativas que los hombres (Adler, N. J., 1987; Parker, B. y McEvoy, G. M; Van Velsor, E., et al., 1993; Westwood, R. I. y Leung, S. M., 1994; Harvey, M., 1997b; Nicholson, N., 2000).

➤ **Diferencias en el grado de dificultades debido al choque cultural**

El personal expatriado chino se enfrenta a dificultades en el choque cultural de diferente manera en función del género.

Establecer relaciones con el país de acogida es beneficioso para el proceso de adaptación debido al intercambio de información incluido en estas relaciones (Mendenhall, M. y Oddou, G., 1985). Como las mujeres tienen facilidad para establecer y mantener relaciones con las personas del país, el personal español, se enfrentan a un menor choque cultural que los hombres.

➤ **No existe casi diferencia significativa en el estado interno, psicológico y emocional con la nueva posición laboral que ejercen en España.**

Aunque las mujeres tienen ventajas para trabajar fuera del país como se ha citado anteriormente, los retos culturales, organizacionales, familiares y personales pueden

provocar dificultades, conflictos internos y externos en el trabajo durante la expatriación de las mujeres (Adler, N. J., 1984; Caligiuri, P. M. y Tung, R. L., 1999; Taylor, S. y Napier, N., 1996; Westwood, R. I. y Leung, S. M 1994; Fischlmayr, I. C. y Kollinger, I., 2010).

Por lo tanto, no existe casi diferencia significativa en el estado interno, psicológico y emocional con la nueva posición laboral que ejercen en España, sean mujeres u hombres.

H5:

En el proceso de selección del personal expatriado, uno de los criterios evaluados es la confianza entre el seleccionado y el personal directivo/a. Por tanto, existen diferencias en el grado de confianza según el cargo que el seleccionado desarrollará en la filial.

Para enviar un directivo/a chino a la empresa filial, el grado de confianza en el candidato/a es más importante que en la selección de cargos intermedios o administrativos.

Los elementos a considerar en esta hipótesis se miden en las preguntas del cuestionario que tratan sobre “Cargo que ocupa actualmente en la filial como expatriado” (pregunta número 12) y “Grado de la confianza personal que tiene con el personal directivo” (pregunta número 22-3).

En el momento de la selección, las organizaciones chinas tienden a utilizar “la confianza personal” que tiene el personal directivo o director de RR.HH con el candidato como base principal para la contratación (Ye, L. y Shi, Z. 2006; Xue, Y., 2008; Martins, D. y Diaconescu, L. M., 2014).

H6:

Cuanto más satisfecho está el personal expatriado con la formación recibida por la empresa, menor dificultad encontrará en el proceso de expatriación.

Cuanta más formación satisfactoria haya recibido el personal expatriado en comunicación, menor dificultad tendrá al establecer relaciones en el país de acogida; cuanta más formación satisfactoria en adaptación cultural, menor dificultad encontrará en el choque cultural.

En la presente hipótesis, se mide la correlación entre las siguientes preguntas del cuestionario:

- Evaluación de la formación de comunicación y capacidad de relacionarse (pregunta número 29-2) y Dificultades durante la expatriación al establecer relaciones con los autóctonos que se encuentran en España (pregunta número 32).
- Evaluación de la formación de adaptación cultural (pregunta número 29-2) Dificultades durante la expatriación (pregunta número 32 del cuestionario) en:
 - Choque cultural en el lugar de trabajo
 - Choque cultural en el entorno comercial en general (como por ejemplo, visitar a un cliente local)
 - Choque cultural en la vida en general (como por ejemplo, hacer compras o comunicarse con residentes locales).

La evaluación de la formación siempre ha sido difícil, ya que los resultados de esta formación intercultural son cualitativos por naturaleza (Waxin, M. F. y Panaccio, A., 2005)

Sin embargo, Mendenhall, M. E., et al. (2004) sugieren que los programas de formación se evalúen con los cambios en los conocimientos, actitudes o

comportamientos.

Por lo tanto, cuanto más satisfecho está el personal expatriado con la formación recibida por la empresa, menor dificultad encontrará en el proceso de expatriación.

4. Metodología de la investigación

La metodología desempeña un papel crucial en una investigación. En este apartado se concreta la metodología de la presente tesis, las fases del proceso y el procedimiento seguido en cada una de ellas.

“(La metodología) Es un proceso que tiende a conceptualizar la realidad objeto de investigación, es decir, a obtener conocimientos, ideas, representaciones intelectuales de la realidad, que sean expresión lo más exacta posible de ella y contribuyen a engrosar el acervo teórico de las ciencias” (Sierra Bravo, R., 2005: 41-42)

4. 1. Metodología Cualitativa y Cuantitativa

Extraer las fortalezas y eliminar las debilidades

取其精华，去其糟粕 (qǔ qí jīng huá , qù qí zāo pò)

-----refrán chino

Hay dos tipos de investigación social según su carácter, la investigación cualitativa y la cuantitativa. La investigación cualitativa, se centra en descubrir el sentido y significado de las acciones sociales o hechos. La investigación cuantitativa, se centra en los aspectos objetivos y susceptibles de cualificación (Sierra Bravo, R., 2005: 33-36).

La metodología cualitativa y cuantitativa mixta es un diseño de investigación con presupuestos filosóficos que orientan la recolección y análisis de datos y la combinación de técnicas, métodos, aproximaciones, conceptos o lenguaje cuantitativo y cualitativo en muchas fases del proceso de investigación en un mismo estudio (Creswell, J. W. y Clark, V. L. P., 2011; López, S. M. D., 2014 y Huang, Y., 2015b).

El objetivo de esta metodología es aprovechar datos cuantitativos y cualitativos dentro de una misma investigación, extraer de la metodología cualitativa y cuantitativa sus fortalezas y minimizar sus debilidades (Bergman, M. M., 2008; Hernández Sampieri, R., et al., 2010).

Motivos del método de investigación

Se considera ventajosa la metodología mixta para la investigación actual por los siguientes motivos:

- En primer lugar, el método cualitativo puede proporcionar una visión holística de la gestión del personal expatriado de las empresas chinas en España. Centrándose en el nivel de análisis de la empresa, las empresas chinas no han desarrollado todavía un modelo claro para la gestión de la filial en España. Por lo tanto, no es factible de probar o contrastar modelos ya existentes establecidos, pero se puede intentar construir un modelo.
- En segundo lugar, el método cuantitativo se centra en los aspectos observables susceptibles de cuantificación. En la presente tesis, la utilizamos para la recolección y el análisis de datos, contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente con tablas estadísticas, gráficas y un análisis numérico.

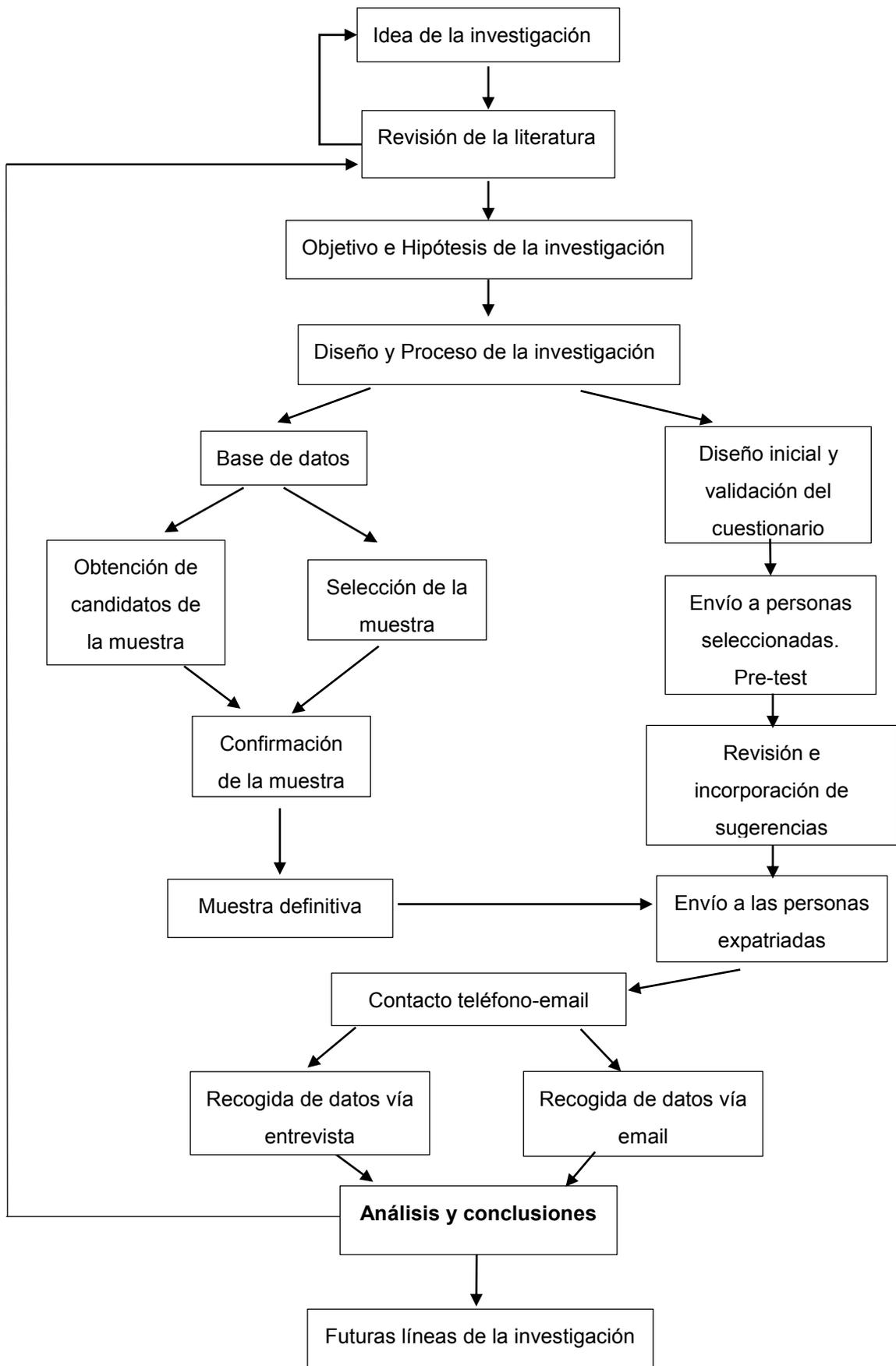
4. 2. Procedimiento de la investigación

La opción metodológica elegida para realizar este estudio es la realización de cuestionarios, tal como se muestra en la figura 20.

Se ha desarrollado un procedimiento iterativo compuesto por la idea de la

investigación, la revisión de la literatura, el planteamiento del objetivo e hipótesis de investigación, el diseño y proceso de la investigación, el estudio de campo con cuestionarios, la recopilación de datos y análisis de los mismos para llegar a un resultado final exhaustivo de las cuestiones de investigación planteadas en el contexto estudiado.

Figura 20: Procedimiento de investigación



Fuente: Elaboración propia

El procedimiento de investigación configura la siguiente estructura:

- Diseño y elección de la muestra
 - Población de la muestra de la investigación
 - Diseño y elaboración del cuestionario
 - Estructura del cuestionario
 - Validación del cuestionario. Pre-test de validación
- Realización del estudio
 - Envío y seguimiento del cuestionario
 - Recogida de datos
 - Análisis y tratamiento estadístico de los datos
- Análisis, conclusiones y futuras líneas de investigación

4. 2. 1. Diseño y elección de la muestra

4. 2. 1. 1. Población de la muestra de la investigación

Para realizar la presente tesis se ha utilizado la base de datos del observatorio de ESADE China Europe Club. Hay 75 empresas chinas que tienen presencia en España. Prácticamente todos los empleados/as de origen chino que vienen desde la empresa matriz a trabajar en España, cumplen los requisitos del estudio.

- Universo de la muestra

La investigación se desarrolla sobre el personal expatriado y repatriado chino de las empresas chinas en España mediante el cuestionario diseñado y basado en el marco teórico. Por lo tanto, el universo de la muestra está constituido por los expatriados/as y repatriados/as chinos que trabajan en las empresas Chinas con implantación en España.

➤ Obtención de candidatos de la muestra y Selección de la muestra

Primero se envió una carta de presentación a los directivos de empresas chinas establecidas en España y en copia a su secretaria o a los interlocutores habituales de su empresa. El principal objetivo fue conocer el interés del personal expatriado en participar en el cuestionario, con el fin de hacerles llegar el link de la encuesta a los interesados/as. En algunos casos el personal directivo de las empresas pasó la encuesta al departamento de comunicación o de Recursos Humanos.

Después se realizó una selección previa del universo de muestreo que reflejara de forma fidedigna la realidad para conseguir un criterio de selección en base a su significación estadística y a los siguientes parámetros:

- 1) Sector de las empresas: el personal expatriado debe pertenecer a empresas con la gama más amplia de sectores posible. Tanto grandes empresas como pymes. Debe tener como mínimo una oficina de representación u oficina comercial en España.
- 2) Localización de las empresas: empresas chinas establecidas en toda España.
- 3) Características del personal expatriado: tanto mujeres como hombres; mayores y jóvenes; directores generales de la filial y administrativos. Intentar incluir el personal expatriado con diferentes características.
- 4) Casos en que las empresas fueron excluidas de la muestra:
 - a. Empresas de Hong Kong (China): Por razones históricas, HK es una ciudad muy influenciada por la cultura occidental. Por lo tanto, la adaptación cultural de un expatriado de China continental será diferente a la de un expatriado de HK. Por ejemplo: Cathay Pacific Airways (HK), Crown Relocations (HK), etc
 - b. Empresas chinas establecidas en España que no disponen de personal expatriado chino: Como el caso de Lenovo, que en su sede española no

hay ningún empleado chino. También existe el caso de Changyu Pioneer (participación en Bodegas Marqués del Atrio), que su presencia en España se debe a la adquisición del porcentaje de una empresa local.

- c. Empresas que han dejado de tener presencia en España: Por ejemplo, Tzaneen Internacional y Xtep España.

Un total de 142 expatriados y repatriados de 18 empresas han sido seleccionados como la población de la muestra. Así el perímetro fijado fue: **Personal expatriado y repatriado de empresas chinas establecidas en el Estado Español.**

La ficha técnica de la muestra está compuesta por:

- **Alcance:** Estado Español.
- **Población:** El personal expatriado y repatriado de las empresas chinas seleccionadas en el Estado Español. Se ha utilizado la base de datos de ESADE China Europe Club para tener acceso a los contactos de las empresas identificadas y de los expatriados/as y repatriados/as. En casos concretos, la información ha sido facilitada por contactos personales. El tamaño poblacional, una vez revisadas las bases de datos, quedó establecido en 142 expatriados y repatriados.
- **Tipología de las preguntas:** Algunas preguntas son cualitativas nominales, con lo cual los valores no se pueden ordenar en función de la cantidad o nivel de la variable. Al personal expatriado se le solicita que indique cuál es la respuesta más adecuada, según su situación actual, a la pregunta planteada. En otros casos las preguntas son cualitativas ordinales o cuantitativas numéricas; variables que pueden ser medidas de forma numérica para evaluar el grado de intensidad de la característica que se están midiendo. Por ejemplo, las preguntas de opinión: valora de 1 a 5 tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones, o el grado

de satisfacción 1 –nada/muy poco, 2 - poco, 3 - normal, 4 - bastante, 5 - mucho.

- **Fecha de realización del pre-test:** Septiembre 2014- Noviembre 2014. 3 meses
- **Fecha del trabajo de campo:** Inicio del envío en Diciembre de 2014, se cerró el trabajo de campo en Junio de 2015.
- **Índice de respuestas:** 81 encuestados de 18 empresas, un 65,85% sobre el tamaño muestral real (ver tabla 22 en página 186).
- **Error muestral:** Al finalizar el proceso de recogida de los datos, se necesita tener una muestra que sea significativa respecto a la población real, obteniendo un **Error Muestral** que sea aceptado para que los datos resultantes puedan ser válidos. Este margen de error más usado, es del 1 % al 10 % según la encuesta⁴⁸. En este caso, el error muestral obtenido es del 6,39% (porcentaje obtenido a través de SPSS 19 con un Intervalo de Confianza del 95%), considerándose suficiente para esta investigación.
- **Técnica de investigación:** Para llegar al mayor número posible de personas, se ha diseñado el cuestionario con la herramienta freeonlinesurveys (<https://freeonlinesurveys.com>) y se ha enviado el link del cuestionario vía e-mail para que pudiera contestarse desde cualquier lugar y hora. Adicionalmente con la mayoría de empresas y encuestados se ha mantenido contactos telefónicos para aclaraciones o dudas.
- **Tratamiento de la información:** Utilización del paquete estadístico SPSS (Versión 19).

Como se muestra en la *Figura 20: Procedimiento de investigación*, en el proceso de elaboración del cuestionario final, se ha realizado un test previo a un número

⁴⁸ <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size/>, fecha de consulta abril 2016

determinado de expatriados para recibir los comentarios y sugerencias del mismo antes de su elaboración definitiva. Una vez diseñado el cuestionario, en función de esta actividad y la de los expertos consultados, se ha remitido a las personas que conformaban la muestra.

4. 2. 1. 2. Diseño y elaboración del cuestionario

Tal como afirma Sierra Bravo, R. (2005: 314), la construcción de un cuestionario es una tarea delicada y difícil. Es delicada por la importancia central que va a tener en la recogida de datos y por tanto debe ser realizado lo mejor posible, ya que de él depende el éxito de la investigación.

Considerando esta premisa, en el cuestionario se ha recogido toda la información necesaria del análisis de la literatura y de estudios realizados por investigaciones previas. El cuestionario se estructuró inicialmente en los temas adecuados, cubriendo todos los aspectos necesarios para esta investigación con un contenido de preguntas en relación a cada tema.

Para confirmar y validar la bondad del cuestionario elaborado, en relación al planteamiento inicial y a sus contenidos, se ha enviado para su revisión y se han realizado reuniones con un grupo de personas expertas, profesores de la Universitat Politècnica de Catalunya, ESADE Business School, Universitat Autònoma de Barcelona, Universitat Ramon Llull y Texas A&M University. Esta actividad sirvió para analizar los errores de esta propuesta inicial, conocer las opiniones, comentarios y sugerencias de estas personas expertas así como el nivel de comprensión de las preguntas y la homogeneización de los apartados.

Como resultado de estas actividades previas, el cuestionario se ha diseñado con un primer apartado dónde se recogen los datos identificativos de la empresa y la persona.

Los ocho apartados siguientes están relacionados con los objetivos y las hipótesis de la investigación.

De esta manera es posible realizar lecturas individuales para cada cuestión e interrelacionarlas entre sí para poder realizar comparaciones cruzadas. El contenido del cuestionario se encuentra detallado en el Anexo I. Los ocho apartados son:

- Cultura Organizativa
- Selección
- Formación
- Adaptación
- Remuneración
- Evaluación
- Readaptación
- Plan de repatriación

Para finalizar el cuestionario se ha planteado una pregunta abierta con el objetivo de recibir una explicación detallada de la situación en la que se encuentra el personal expatriado en el ámbito profesional.

4. 2. 1. 3. Estructura del cuestionario

En la tabla 21 se muestra la estructura del cuestionario al detalle. Se identifica la información solicitada en cada una de las preguntas.

Tabla 21: Estructura del cuestionario

Apartado/ Tema	Nº de preguntas	Información solicitada
Datos identificativos de la Empresa	1	Número de empleados en la filial española
	2	Número de expatriados chinos en la filial española
	3	Tipo de empleados en la filial española
	4	Idiomas que utilizan en el trabajo
Datos Personales	5	Sexo
	6	Edad
	7	Estado civil
	8	Hijos/as
	9	Si es hijo/a único/a
	10	Nivel educativo/ formación
	11	Cargo que ocupaba antes de ser expatriado
	12	Cargo que ocupa actualmente en la filial como expatriado
	13	Experiencia profesional
	14	Antigüedad total en la misma empresa
	15	Experiencia internacional
Cultura Organizativa	20 (1)	Influencia de la cultura española en la cultura organizativa
	20 (2)	Influencia de la cultura española en el personal expatriado
Selección	21	Canal de selección
	22 (1)	Factores determinantes de la selección
	22 (2)	Grado de predisposición para aceptar la expatriación
	22 (3)	Grado de confianza personal que tiene con el personal directivo
	23	Si está acompañado por la familia en España
	24	El papel de la familia en la asignación internacional
	25	Motivos para aceptar la expatriación
Formación	26	Si dispone de formación para personal expatriado
	27	Cuando imparte la formación
	28	Duración del programa de la formación
	29	Tipos y Evaluación de la formación

Adaptación	30	Estado interno, psicológico y emocional con la nueva posición laboral que ejerce en España
	31	Apoyo ofrecido por la organización
	32	Principales dificultades durante la expatriación en España
	33	Preocupaciones durante la expatriación
	34	Si es mujer, si ha percibido discriminación
Remuneración	35	Componentes del paquete de remuneración
	36	Satisfacción de la remuneración
	37	Satisfacción del trabajo
Evaluación	38	Métodos de evaluación
	39	Frecuencia de la evaluación
	40	Si hay feedback del resultado de la evaluación
Readaptación	41	Dificultades que se encuentran en el regreso a China
	42	Formación de readaptación o apoyo psicológico ofrecido por la organización
Plan de Repatriación	43	Si existe un plan de repatriación o un plan de carrera profesional
	44	Plan de carrera personal
Pregunta abierta	45	Aspectos positivos o negativos en la gestión del personal expatriado

Fuente: Elaboración propia

➤ **Datos identificativos de la empresa**

Esta primera parte hace referencia a la información básica de la empresa, por ejemplo, el número de empleados, el número de personal expatriado chino, el tipo de empleados en la filial española y los idiomas que utilizan en su empresa.

➤ **Datos personales**

En esta parte se recopila la información personal de los expatriados, tales como el sexo, la edad, el estado civil, si tiene hijos/as, si es hijo/a único/a, nivel de educación, cargo que ocupaba antes y ahora, experiencia previa (de trabajo e internacional) e idiomas que domina.

La función de estos dos apartados es disponer de información detallada y relacionada con las empresas y los expatriados que ayuden a las posteriores lecturas y tratamientos que se puedan realizar sobre los datos obtenidos de los apartados del

cuestionario que a continuación se detallan:

➤ **Cultura Organizativa**

La información solicitada en este apartado, es saber la influencia de la cultura española en la cultura organizativa de la empresa filial China y en el personal expatriado.

➤ **Selección**

En este apartado se trata de explorar la manera en cómo se realiza el reclutamiento del personal expatriado y las cualidades importantes en la selección; el grado de predisposición para aceptar la expatriación y el grado de confianza personal que se tiene con el personal directivo; así como el motivo de aceptar la asignación internacional.

Además, otras preguntas están relacionadas con la familia del personal expatriado y el papel de la familia durante la expatriación.

➤ **Formación**

En este apartado se trata de explorar si se dispone de planes de formación en las empresas encuestadas y los detalles tales como cuando se hace la formación (antes de la expatriación y/o durante la expatriación) y la duración de la misma. Finalmente se solicita la evaluación de cada aspecto de la formación para conocer las opiniones de los expatriados sobre la formación recibida.

➤ **Adaptación**

Algunas preguntas de este apartado están relacionadas con las hipótesis H2, 3, 4 y 6 que intentan conocer el estado interno, psicológico y emocional del personal expatriado con su nueva posición laboral que ejerce en España (pregunta número 30) y las dificultades (pregunta número 32) a las que se ha enfrentado durante su expatriación en España.

Este apartado también intenta conocer los tipos de apoyos que ha ofrecido la empresa

al personal expatriado y las preocupaciones que tiene el personal expatriado durante su asignación internacional.

➤ **Remuneración**

La información solicitada en este apartado es saber qué incluye la remuneración que recibe el personal expatriado, el grado de satisfacción de la misma y el grado de satisfacción del trabajo.

➤ **Evaluación**

Esta parte hace referencia al sistema de evaluación del rendimiento del personal expatriado, el método que utilizan, la frecuencia y, al finalizar la evaluación, si el personal expatriado recibe un feedback.

➤ **Readaptación**

En esta parte intentamos explorar con qué dificultades se enfrenta el personal expatriado al regresar a China (país de origen) y si ha recibido algún apoyo psicológico para minimizar las dificultades.

➤ **Plan de expatriación**

La información solicitada en este apartado es saber si existe plan de carrera profesional para los expatriados, en qué consiste y si existe su propio plan de carrera cuando terminan su asignación.

➤ **Pregunta abierta**

El planteamiento de la pregunta abierta es para conocer los aspectos positivos o negativos con los que se encuentra la empresa en relación a la gestión de recursos humanos del personal expatriado, desde el punto de vista de una persona expatriada. De esta manera se puede obtener más información sobre la opinión y experiencia de los expatriados en ciertos temas que no han sido mencionados en el cuestionario.

4. 2. 1. 4. Validación del cuestionario. Pre-test de validación

Para garantizar la factibilidad del cuestionario se realizó una prueba pre-test durante septiembre a noviembre del 2014 con un total de diez personas seleccionadas. Con los resultados, comentarios y propuestas recibidas, se han readaptado los contenidos del cuestionario quedando cómo definitivo el que se presenta en el Anexo 1.

4. 2. 2. Realización del estudio

4. 2. 2. 1. Envío y seguimiento del cuestionario

En la primera fase del trabajo de campo que se inició en diciembre del 2014, primero se dispuso del cuestionario definitivo y gracias al hecho de trabajar en ESADE China Europe Club, se obtuvieron los contactos del personal expatriado interesado en el cuestionario. Una vez recopilada toda esta información, se inició el contacto con las empresas y el personal expatriado vía e-mail donde se les mandó la carta de presentación junto con el link de acceso al cuestionario.

Para asegurar una alta participación en el cuestionario se informó a los participantes interesados del compromiso de mandarles un resumen del resultado del estudio una vez finalizado.

Con la ayuda del sistema de gestión de cuestionarios, se supo si el cuestionario había sido recibido o no por los participantes. Para aquellos participantes que no recibieron correctamente el cuestionario, se inició una segunda fase de contactos telefónicos para obtener una dirección de correo electrónico correcta, a la vez que se establecía un contacto directo con los receptores del cuestionario y se les explicaba o aclaraba el contenido y el fin del mismo.

Una vez confirmada la recepción del cuestionario se dio un plazo de un mes para

enviar la respuesta, pasado el cual, se inició de nuevo una ronda de contacto telefónico o vía correo electrónico. Finalmente el proceso de recogida finalizó el mes de junio de 2015 y ocupó entre seis y siete meses aproximadamente.

4. 2. 2. 2. Recogida de datos

En la fase de recogida de datos, se han recibido encuestas no solo vía email sino también a través de entrevistas presenciales o telefónicas.

Con el objetivo de asegurar que el cuestionario sea contestado, en algunos casos específicos, se ha organizado encuentros para que el personal expatriado lo rellene al momento. Por ejemplo, para conseguir la información de primera mano de los directores generales de las empresas chinas, se han organizado encuentros con ellos. Se ha ido personalmente a su despacho para que rellenen la encuesta o se ha organizado una entrevista telefónica. Además, se ha podido aprovechar la ocasión para realizar también una entrevista semiestructurada. Gracias a estas entrevistas ha sido posible incorporar información complementaria y aclaraciones que han enriquecido el conocimiento del proceso.

Vilches, L., et al. (2011) afirman que la entrevista es un encuentro cara a cara entre el investigador y los informantes, dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones. El encuestador debe estimular al informante para sacarle todos sus sentimientos, actitudes y asociaciones.

La realización de las entrevistas ha sido una buena vía para recoger información del personal directivo expatriado, completar las respuestas solicitadas del cuestionario y profundizar en el tema de la investigación.

Finalmente, se recibieron 81 respuestas del total de las 123 personas de la muestra

real. La muestra de población inicial era de 142 personas, de las cuales, algunas rechazaron siempre el e-mail o no se pudo establecer contacto (15 personas), y otro pequeño grupo informó que no quería participar para proteger su intimidad (4 personas). En algunos casos, se tienen respuestas de más de una persona de la misma empresa.

El resumen de toda esta actividad se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 22: Empresas de la muestra y porcentaje de respuesta

Cuestionarios	Muestra Población inicial	No detectadas (mail rechazado)	No participan	Total disponible	Recibidos Real/%disp.
Emitidos	142	15	4	123	81
Porcentajes%	100%	10.56%	2.82%	86.62%	65.85%

Fuente: elaboración propia.

4. 2. 2. 3. Análisis y tratamiento estadístico de los datos

La última fase corresponde a la recolección, explotación, análisis y tratamiento estadístico de los datos obtenidos.

- En la primera etapa, se ha realizado un primer análisis descriptivo resumido en base a tablas y gráficos con utilización de porcentajes y números, con el fin de describir, visualizar y resumir los datos originados a partir de la recogida de información.
- En la segunda etapa, se ha realizado el análisis estadístico con el Statistical Package for the Social Sciences SPSS (Versión SPSS19)⁴⁹ para analizar e interpretar los datos obtenidos, validar las hipótesis y posteriormente extraer conclusiones más apropiadas. Los métodos estadísticos que se han aplicado para analizar los datos de esta tesis, a través del SPSS, son los siguientes:

⁴⁹ Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales

- Coeficiente de Spearman
- Test exacto de Fisher
- Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon (Wilcoxon T test)
- Prueba H de Kruskal-Wallis.

En el apartado de validación de las hipótesis se encuentra una explicación detallada de la aplicación de los métodos y los resultados obtenidos.

5. Explotación estadística - Resultados y análisis

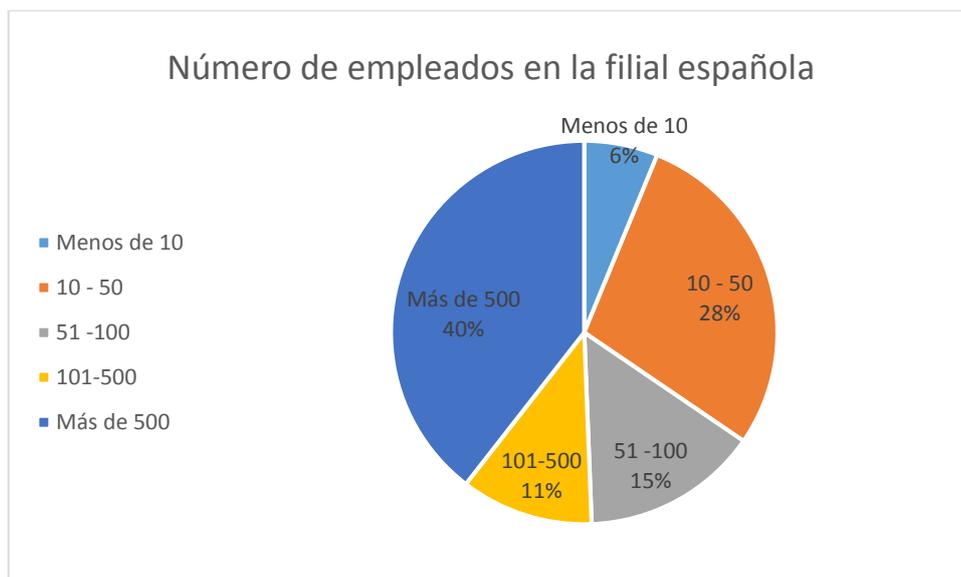
En este capítulo se analizan los resultados obtenidos, a partir de los cuales se muestran una serie de gráficos y tablas para facilitar la interpretación. De esta manera, se obtienen las primeras conclusiones.

5. 1 Resultados y Análisis del cuestionario

Datos identificativos de la Empresa

- 1. Número de empleados en la filial española que trabaja el encuestado

Grafico P1: Número de empleados en la filial española



Fuente: Elaboración propia.

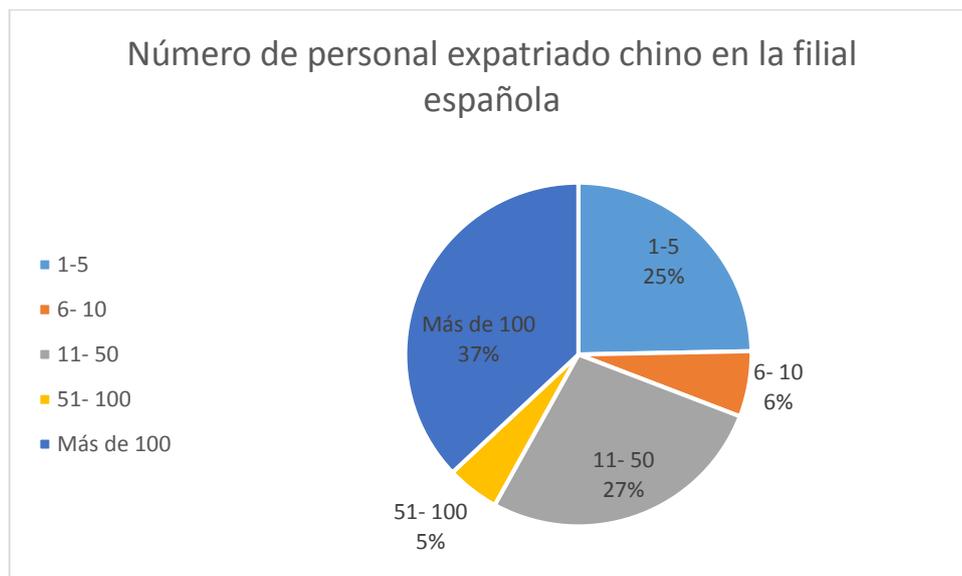
Al analizar este gráfico se puede observar que la mitad del personal expatriado encuestado trabaja en empresas filiales en España que tienen más de 100 empleados. La gran mayoría de estos trabaja en empresas con más de 500 empleados (por ejemplo, Huawei, Huayi Compressor). Por lo tanto, se puede afirmar que gran parte del personal expatriado que viene a España trabaja en filiales chinas altamente

establecidas.

Por otro lado, una minoría del personal expatriado trabaja en empresas de menos de 10 empleados, en concreto, el 6% del total de la muestra.

➤ 2. Número de personal expatriado chino en la filial española

Gráfico P2: Número de personal expatriado chino en la filial española

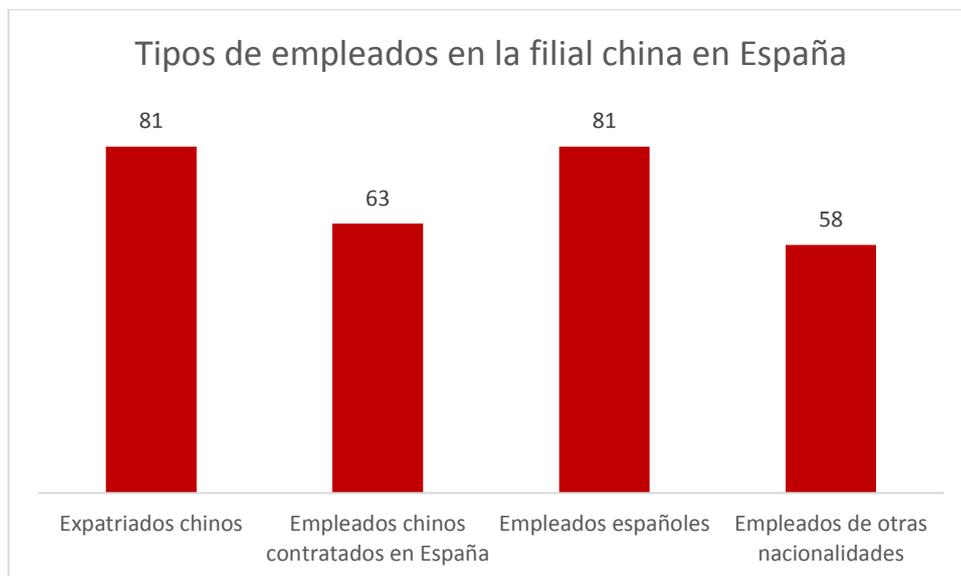


Fuente: Elaboración propia.

En este gráfico se puede observar que un 37% de encuestados trabajan en filiales dónde hay más de 100 empleados que son expatriados chinos. Un 27% de encuestados trabajan en filiales dónde hay de 11 a 50 empleados que son expatriados chinos. Un 25% de encuestados trabajan en filiales dónde hay de 1 a 5 empleados que son expatriados chinos.

➤ 3. Tipos de empleados en la filial china en España

Grafico P3: Tipos de empleados en la filial china en España



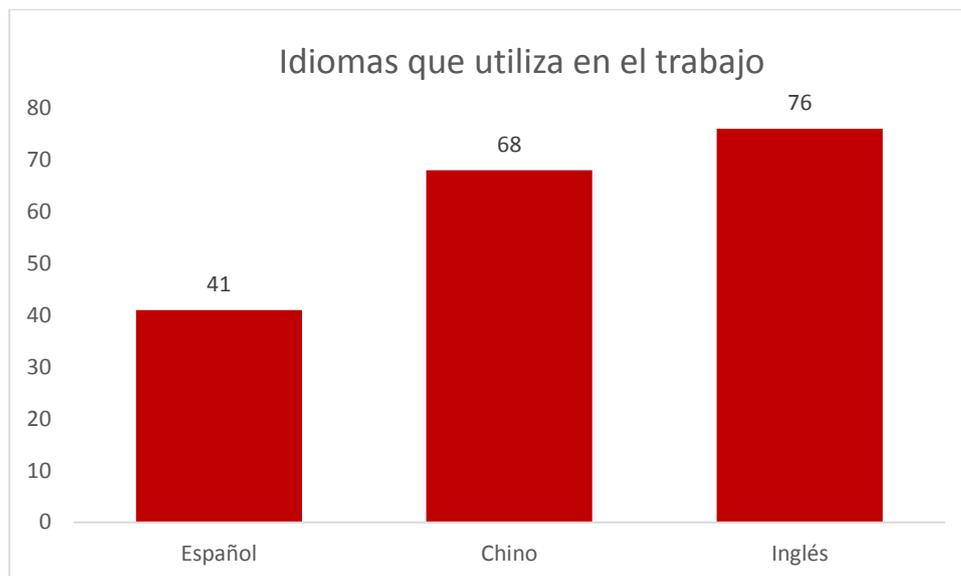
Fuente: Elaboración propia.

El gráfico anterior ha sido generado a partir de una pregunta multirespuesta, del cual se extrae la siguiente información. Todas las filiales chinas en España donde trabajan los expatriados encuestados, tienen contratados expatriados chinos (81 personas han confirmado esta opción) y empleados españoles (81 personas).

En la gran mayoría de estas empresas también trabajan empleados chinos contratados en España y empleados de otras nacionalidades.

➤ 4. Idiomas que utiliza en el trabajo.

Grafico P4: Idiomas que utiliza en el trabajo



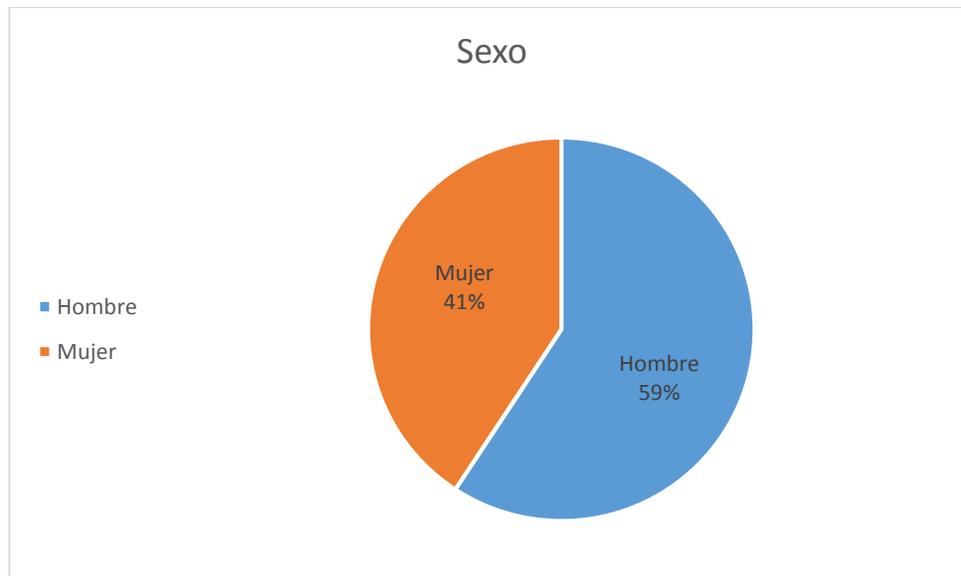
Fuente: Elaboración propia.

El gráfico anterior ha sido generado a partir de una pregunta multirespuesta, del cual se extrae la siguiente información. El idioma más utilizado en el trabajo es el inglés, ya que es el idioma más internacional. Seguidamente, como idioma materno del personal expatriado chino, el segundo idioma más utilizado es el chino. La mitad del personal expatriado encuestado también afirma que utiliza el español en el trabajo.

Datos Personales

➤ 5. Sexo

Gráfico P5: Sexo

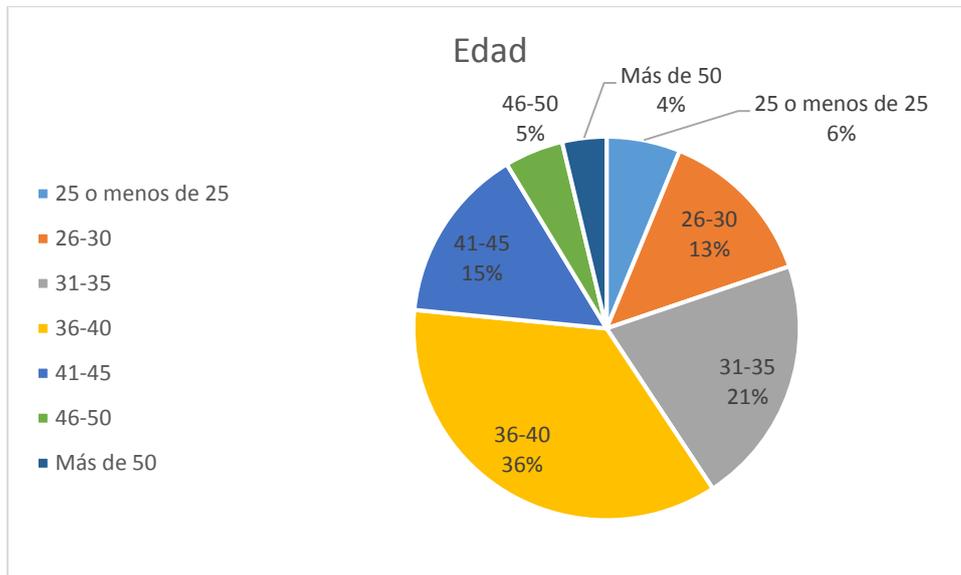


Fuente: Elaboración propia.

Al analizar los resultados de este gráfico, se observa que un 59% de la muestra es masculina, frente a un 41% femenina. El porcentaje de las mujeres expatriadas chinas en España es mucho más alto que en el pasado y que en otros países, ya que según investigaciones realizadas en Australia, Canadá y EE-UU, sólo entre 7% y el 14% de los expatriados eran mujeres (Florkowski, G. W. y Fogel, D. S., 1999; Tung, R., 1998; López-Egea, S. G., 2005). En conclusión, las mujeres son cada vez más presentes entre el personal expatriado.

➤ 6. Edad

Gráfico P6: Edad

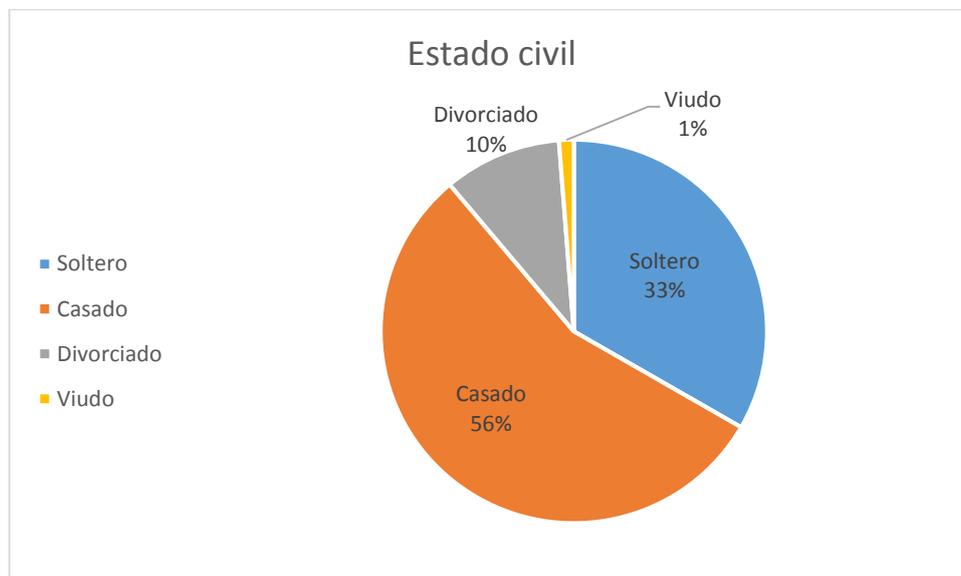


Fuente: Elaboración propia.

Los expatriados con edades comprendidas entre los 36 y los 40 años son los que tienen mayor presencia entre el personal encuestado con un porcentaje del 36%. Es habitual que estas personas tengan responsabilidades familiares, por lo que su situación familiar es más compleja, si tienen que cuidar a los padres y educar a los hijos/as. También son las personas que tienen experiencia y conocimiento de su empresa, y capacidad a la hora de dirigir una filial extranjera. Se observa que un 21% de los expatriados tienen una edad comprendida entre los 31 y los 35 años. Si se suman los porcentajes de 31-35 años y de 36-40 años, se obtiene un 57% de los expatriados entre los 31 y los 40 años.

Finalmente, los expatriados de más de 50 años son los que tienen menor índice de expatriación, con un porcentaje de sólo el 4%. De este modo, se cumple lo que dice el refrán chino: "Luo ye gui gen": hojas que caen regresan a las raíces.

➤ 7. Estado civil

Gráfico P7: Estado civil

Fuente: Elaboración propia.

A pesar de que la expatriación de profesionales con responsabilidades familiares resulta más costoso para las empresas, el 56% de los encuestados está casado, un 33% soltero y el 10% restante divorciado.

Si se analiza la diferencia que existe entre hombres y mujeres, se observa que el 50% de los hombres y 64% de las mujeres están casadas.

Existe un porcentaje alto de los expatriados casados porque según la cultura tradicional china la gente se casa antes de cumplir 30 años. Los chinos de 30 años hay que Cheng Jia (casarse) y Li Ye (tener una carrera profesional establecida). En el gráfico anterior, se puede observar que el 81% de los expatriados son mayores de 30 años, de esta manera se entiende por qué existe un porcentaje alto de expatriados casados.

➤ 8. Hijos/as

Gráfico P8: Hijos/as



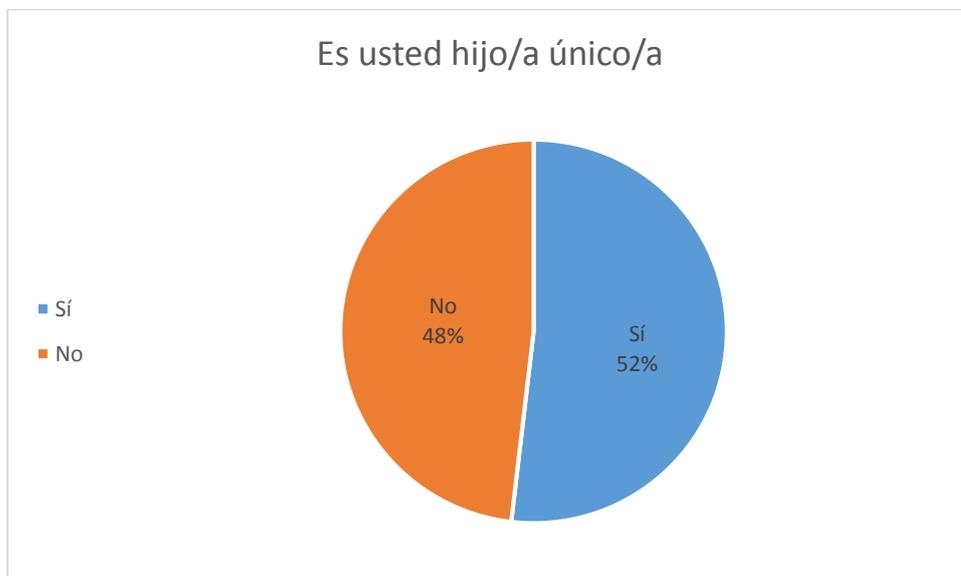
Fuente: Elaboración propia.

Al analizar los resultados de este gráfico, se observa que un 54% de los encuestados tienen hijos/as. Si se analiza la diferencia que existe entre hombres y mujeres, se observa que el 63% de los hombres y 42% de las mujeres tienen hijos/as.

Para los expatriados la educación de sus hijos es un punto importante que las empresas tienen que tener en cuenta en el momento de la selección y de plantear la política de expatriación. Se deberá tomar medidas, como asesorar jurídicamente al expatriado para pedir el visado para sus hijos o apoyarlo para buscarles una escuela adecuada.

➤ 9. Hijo/a único/a

Gráfico P9: Hijo/a único/a

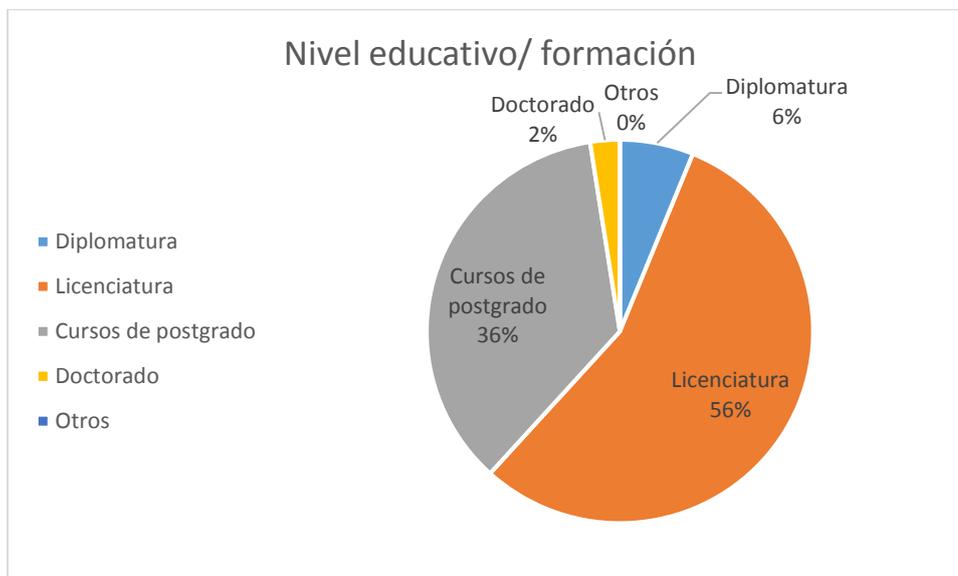


Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en el gráfico, un 52% de los encuestados es hijo único. Si se analiza la diferencia que existe entre hombres y mujeres, se observa que el 46% de los hombres y 61% de las mujeres son hijos/as único/as.

Tal como se ha comentado en apartados anteriores, la política de hijo único fue establecida a finales del año 1978 (Perpe, 2013). Partiendo de este modelo de familia china, cuando los hijos únicos se casan, al no tener hermanos, se enfrentan a la responsabilidad de cuidar a cuatro ancianos (Botton, F., 2007). Si los padres están en China sin que nadie pueda cuidar de ellos, será una fuerte preocupación para los expatriados que son hijos únicos.

➤ 10. Nivel educativo/ formación

Gráfico P10: Nivel educativo/ formación

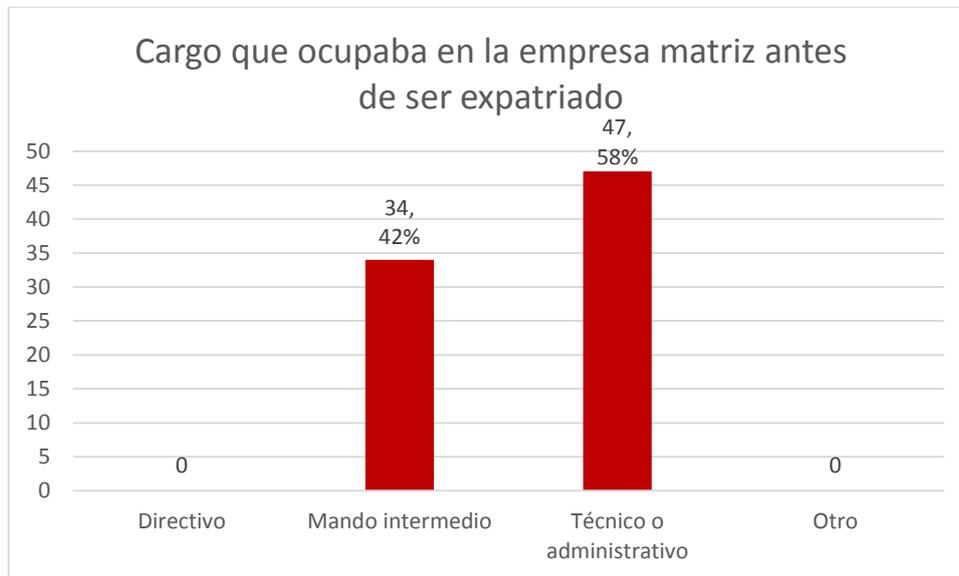
Fuente: Elaboración propia.

El 56% de la muestra de expatriados son licenciados.

Un 36% dispone de un curso de posgrado o MBA, además de tener una titulación superior. Un 6% posee una diplomatura y el 2% un doctorado. En consecuencia, se puede afirmar que la mayoría de los expatriados están bien preparados a nivel académico y formativo.

- 11. Cargo que ocupaba el personal expatriado en la empresa matriz antes de ser expatriado

Gráfico P11: Cargo que ocupaba el personal expatriado en la empresa matriz antes de ser expatriado

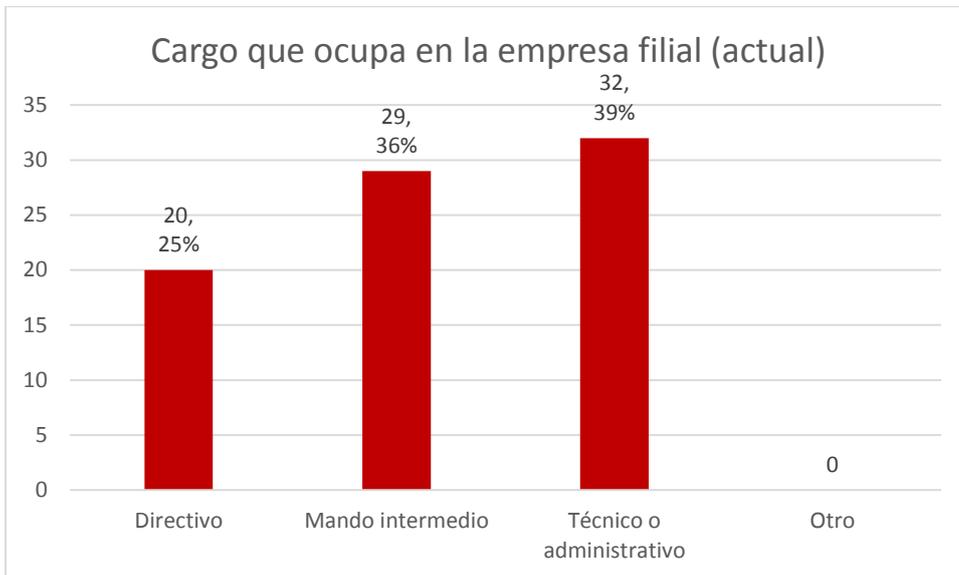


Fuente: Elaboración propia.

Al analizar los resultados de este gráfico se observa que un 58% de los encuestados trabajaba como técnico o administrativo en la empresa matriz, un 42% de ellos trabajaba como mando intermedio y ninguno trabajaba como directivo de la empresa matriz. Por lo tanto se puede concluir que el 100% de los encuestados no eran de la alta dirección de la empresa matriz.

➤ 12. Cargo que ocupa en la empresa filial (actual)

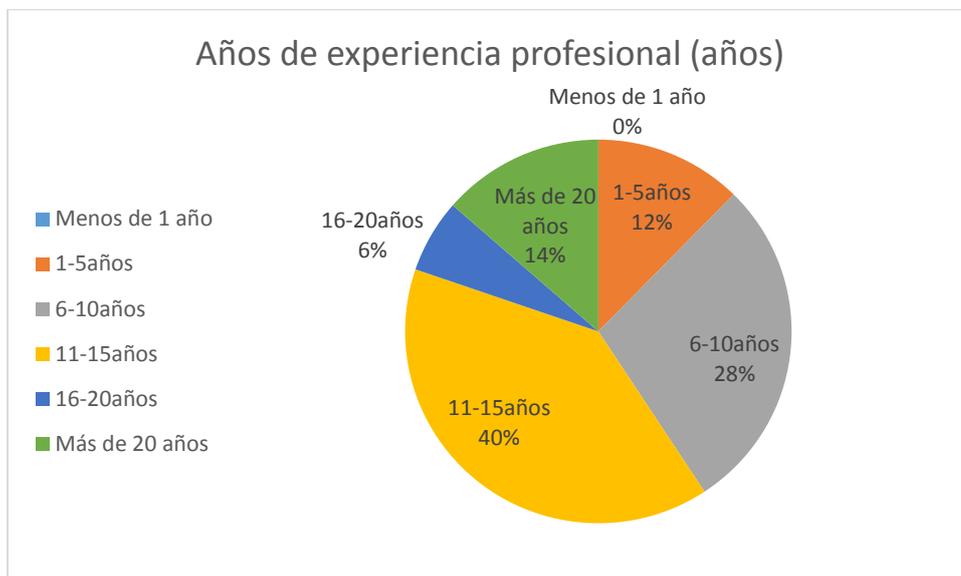
Gráfico P12: Cargo que ocupa en la empresa filial (actual)



Fuente: Elaboración propia.

Si se realiza una comparación con el gráfico anterior se observa que la mayoría de los expatriados, una vez han llegado a España, han optado a una promoción interna consiguiendo un cargo más alto u obteniendo más responsabilidades de las que tenía en la empresa matriz. Un 25% de los encuestados son directivos en la filial en España, un 36% son mandos intermedios mientras que un 39% siguen siendo técnico o administrativo.

➤ 13. Experiencia profesional

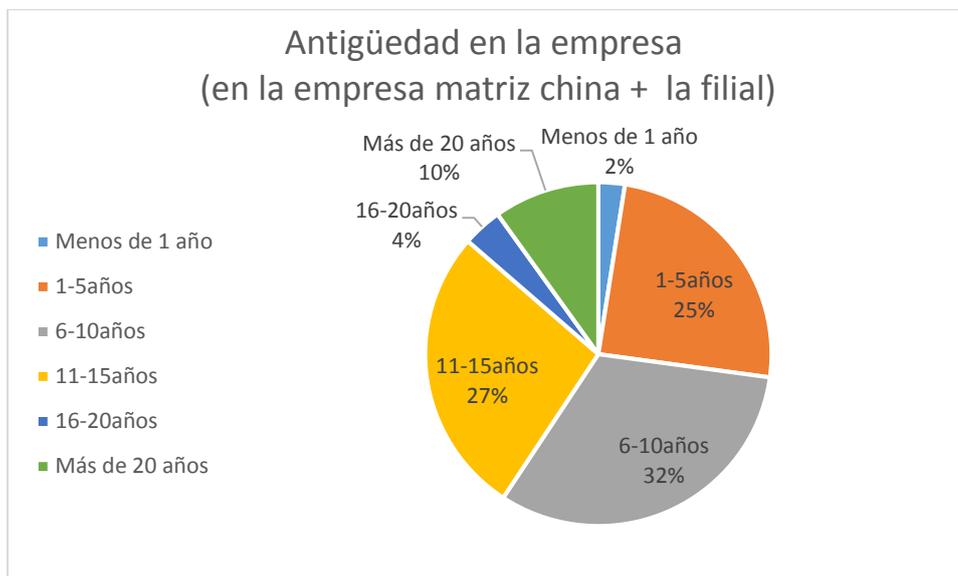
Gráfico P13: Experiencia profesional

Fuente: Elaboración propia.

Según los datos obtenidos en la muestra, todos los expatriados tienen más de un año de experiencia. La mayoría (40%) tienen de 11 a 15 años de experiencia profesional y el 28% de ellos tienen de 6 a 10 años de experiencia. Por lo tanto se puede concluir que en el proceso de selección del personal expatriado se tiene muy en cuenta la experiencia profesional.

➤ 14. Antigüedad en la empresa (en la empresa matriz china + en la filial)

Gráfico P14: Antigüedad en la empresa

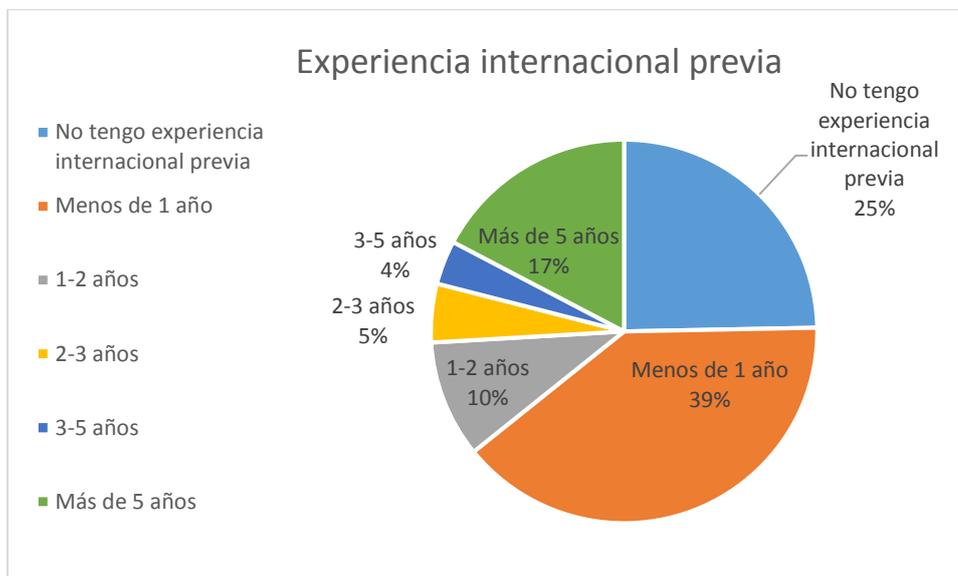


Fuente: Elaboración propia.

El gráfico muestra que al 32% de expatriados chinos en España llevan trabajando de 6 a 10 años en la misma empresa y el 27% de 11 a 15 años.

Como conclusión, visto los porcentajes anteriores, se puede concluir que la mayoría de personal expatriado chino (59%) tiene una antigüedad en la empresa de 6 a 15 años y un 73% de ellos llevan más de 5 años en la empresa.

➤ 15. Experiencia internacional previa

Gráfico P15: Experiencia internacional previa

Fuente: Elaboración propia.

Las conclusiones que se puede extraer son que el 25% de los encuestados no habían vivido nunca antes una experiencia internacional. Por otro lado, si nos fijamos en el 75% que sí que han tenido la experiencia internacional previa, se ve que la gran mayoría no ha tenido una experiencia superior a un año, y el segundo grupo mayoritario superó los 5 años de experiencia internacional previa. Esta experiencia ayudará a los expatriados a reducir la incertidumbre y a adaptarse mejor a la cultura española (Church, A. T., 1982; Black, J. S., 1988; Black, J. S., et al., 1992; Shaffer, M., et al., 1999).

➤ 16. Duración de la expatriación en España

Gráfico P16: Duración de la expatriación en España



Fuente: Elaboración propia.

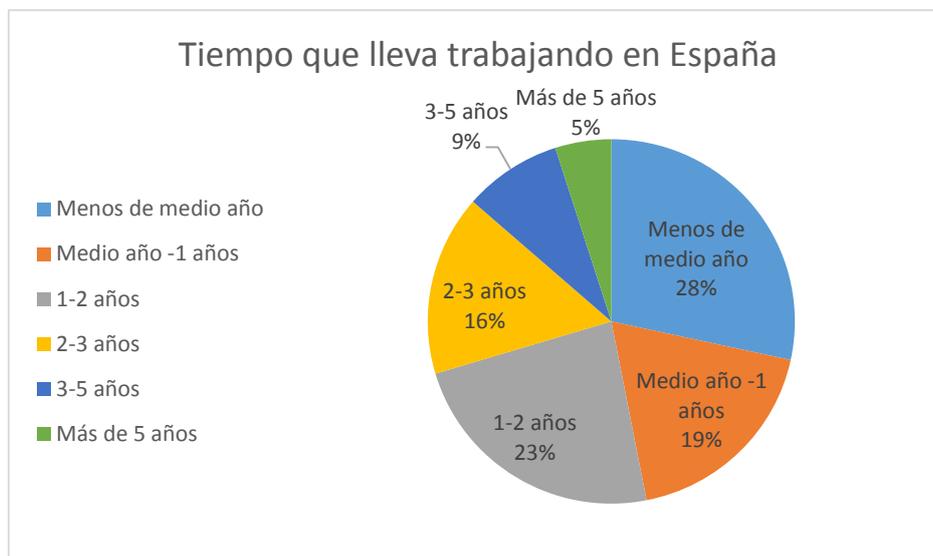
Tal como se observa, el 21% de los expatriados no disponen de una fecha determinada de finalización de su expatriación, por lo contrario, el 79% sí que dispone de ella.

Otro grupo muy numeroso, el 58%, declara que la duración de la expatriación es de 3 años. Además, todo el personal expatriado dispone de una expatriación de más de un año de duración.

Si se suman los porcentajes de la duración de la expatriación de 2, 3 y 4 años, se obtiene que un 72% de las asignaciones tienen una duración de entre 2 y 4 años. Por lo tanto, se reafirma que la duración media de la expatriación es de tres a cinco años (Tung, R. L., 1981; Black, J. S., 1990; Swaak, R., 1995; Harzing, A. W., 2002; Martins, D. y Diaconescu, L. M., 2014; Kassir, A. N., et al., 2015).

➤ 17. Tiempo que lleva trabajando en España

Gráfico P17: Tiempo que lleva trabajando en España

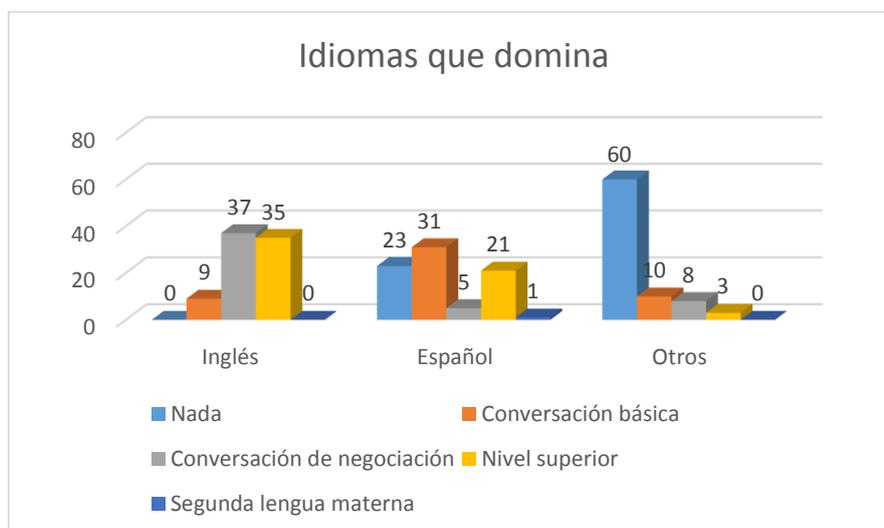


Fuente: Elaboración propia.

En el momento en que se realizó la encuesta, se puede concluir que la gran mayoría del personal expatriado (72%) llevaba trabajando en España más de medio año. El 42% del personal posee una experiencia de medio año a 2 años, de 2 a 3 años el 16% y más de 3 años el 14%.

➤ 18. Idiomas que domina

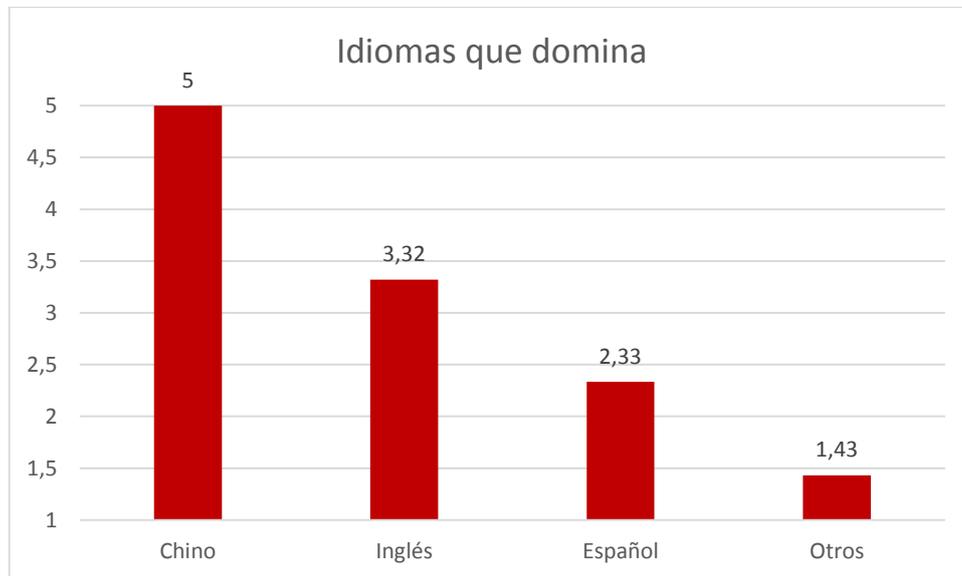
Gráfico P18 (a): Idiomas que domina



Fuente: Elaboración propia.

Se observa que el 100% de los expatriados chinos en España dominan el inglés con un buen nivel y el 72% domina el español, en diferentes niveles. Además, el 26% del personal domina otro idioma, como por ejemplo el japonés, el italiano o el portugués.

Gráfico P18 (b): Idiomas que domina



Fuente: Elaboración propia.

El personal expatriado tiene un nivel promedio de inglés del 3.32 con capacidades suficientes para desarrollar una conversación básica y de negocios y un nivel del 2.33 en español equivalente a un nivel bajo.⁵⁰ Se puede concluir que en la selección del personal expatriado chino, dominar el idioma del país de acogida no es un requisito obligatorio.

⁵⁰ 1 –nada, 2 - un poco, 3 - conversación básica, 4 - conversación de negociación, 5 - nivel superior o lengua materna.

- 19. En caso de dominar el español, en qué momento se ha aprendido.

Gráfico P19: En caso de dominar el español, en qué momento se ha aprendido



Fuente: Elaboración propia.

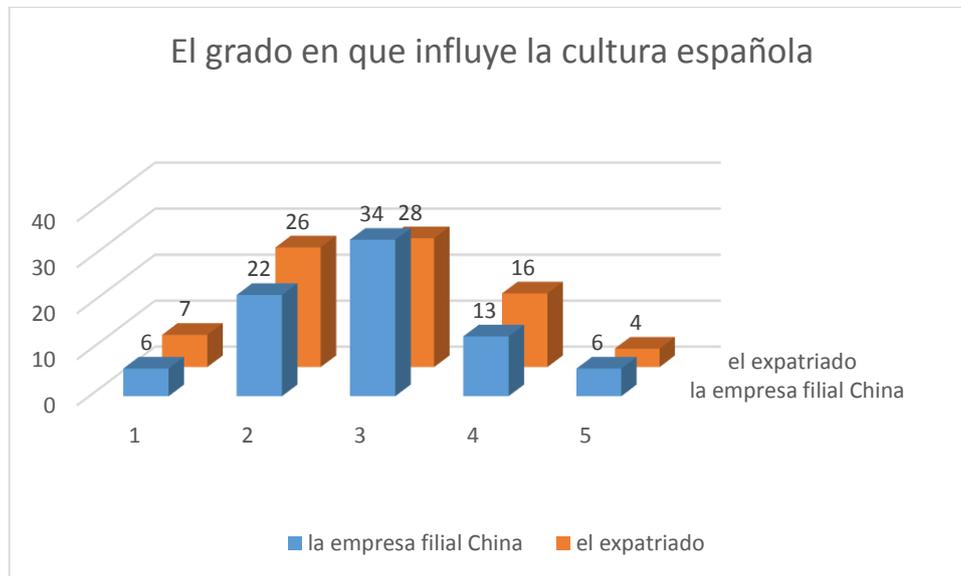
En este gráfico se puede observar que el momento en que el personal expatriado aprendió el idioma español está muy igualado entre los que lo aprendieron antes o después de su llegada a España.

De este modo, se puede reafirmar que dominar el español no es un requisito obligatorio en la selección del personal expatriado chino al ser asignado para trabajar en la filial china en España.

Cultura Organizativa

- 20. El grado en que influye la cultura española a la filial china en España y a su personal expatriado.

Gráfico P20: El grado en que influye la cultura española



Fuente: Elaboración propia.

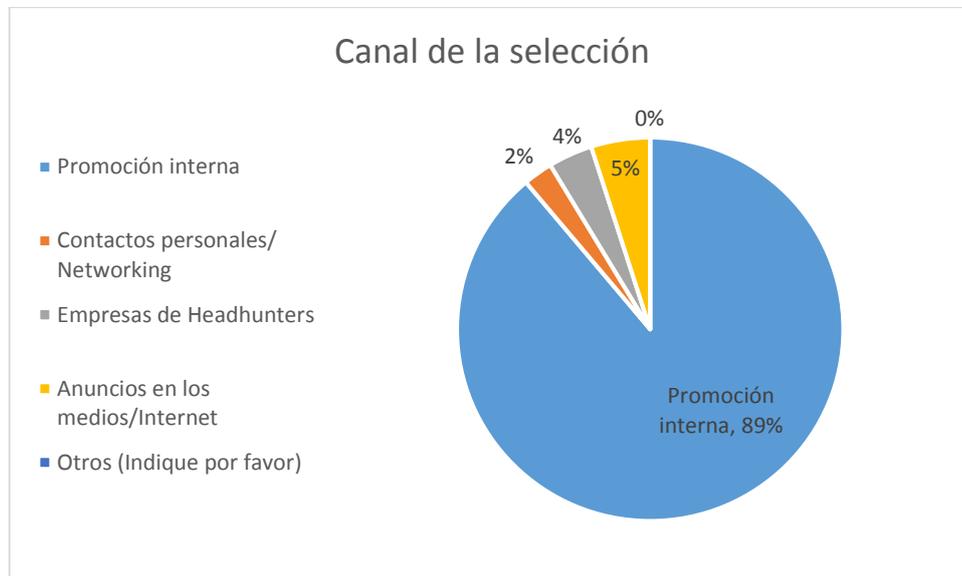
La conclusión que se puede extraer es que tanto la filial china como el personal expatriado están influenciados de alguna manera por la cultura española. En la mayoría de los casos la influencia que se recibe de la cultura española es normal⁵¹. El valor promedio de la influencia de la cultura española en las filiales chinas es del 2,89 (aproximadamente 3 - normal). En el caso de la influencia que percibe el personal expatriado el promedio es de 2,80 (aproximadamente 3 - normal).

⁵¹ 1 –nada/muy poco, 2 - poco, 3 - normal, 4 - bastante, 5 - mucho.

Selección

➤ 21. El canal de selección

Gráfico P21: Canal de selección



Fuente: Elaboración propia.

Tal como se comentó en los apartados anteriores, la confianza ha sido un criterio clave a la hora de seleccionar el personal expatriado (Ye, L. y Shi, Z., 2006; Xue, Y., 2008; Martins, D. y Diaconescu, L. M., 2014). En el momento de la selección, se observa que un 89% del personal expatriado chino ha sido elegido a través de la promoción interna. De este modo, se puede afirmar que la confianza entre el candidato y la empresa es un punto que se tiene muy en cuenta durante la selección.

- 22 (a). Los factores determinantes para que la empresa en la que trabaja le propusiera trabajar en España

Gráfico P22 (a): Factores determinantes para la selección



Fuente: Elaboración propia.

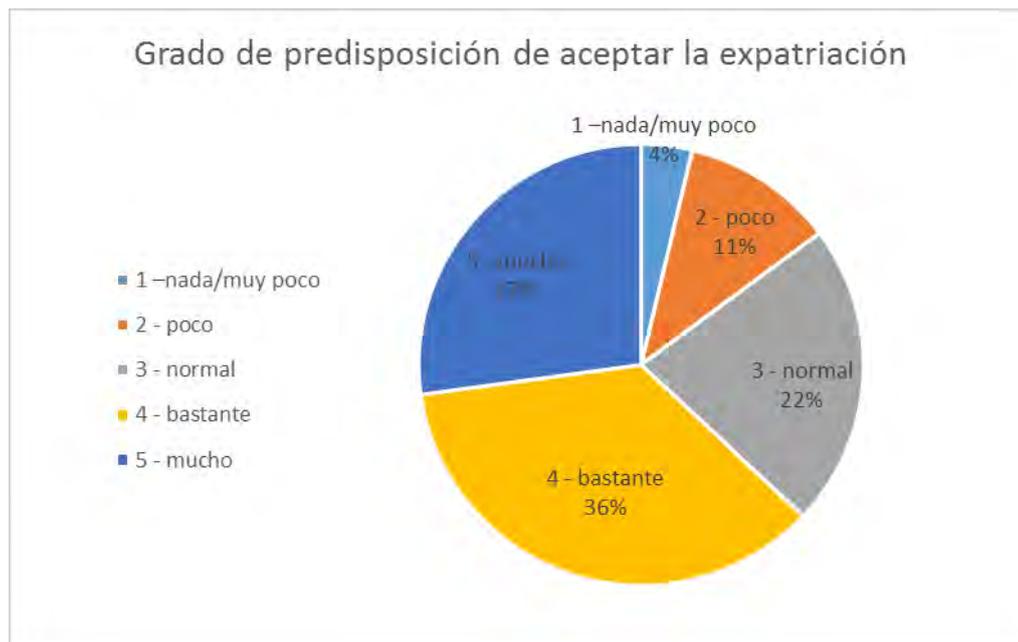
En este gráfico se puede observar que los 5 factores más determinantes en la selección son:

- Confianza personal (3.96)⁵², como ya se ha visto reflejado en gráficos anteriores.
- Idioma (3.88), aunque se ha determinado en gráficos anteriores que conocer el idioma del país de acogida no es un requerimiento imprescindible, es un factor importante tener conocimientos de idiomas extranjeros. Por ejemplo: inglés.
- Conocimientos técnicos (3.77), tener conocimientos adquiridos sobre el trabajo que se va a realizar en el país de acogida es un factor determinante.

⁵² Importancia: 1 –nada/muy poca, 2 - poca, 3 - normal, 4 - bastante, 5 - mucha.

- Deseo de aceptar la asignación (3.72), tal como afirman Feldman y Thomas (1992), los empleados que quieren aceptar un puesto son más entusiastas con él y es más fácil que tengan un mayor rendimiento.
 - Apoyo de la familia (3.42), aceptar la asignación internacional no es solo una decisión profesional sino también familiar, por este motivo el apoyo de la familia se vuelve un factor determinante. Además, como afirman muchos autores (Tung, R. L., 1981; Daniels, J. D. y Insch, G. S., 1998; Harvey, M., 1997, Takeuchi, R., et al., 2002) la no adaptación de la familia es una de las principales causas del fracaso de la expatriación.
 - Adaptabilidad transcultural (3.42), el éxito en una asignación global está fuertemente influenciado por la adaptación cultural del personal expatriado (Black, J. S. y Mendenhall, M., 1990; Caligiuri, P. M., 1997; Kealey, D. J. y Protheroe, D. R., 1996; Sappinen, J., 1993).
- 22 (b). Grado de predisposición de aceptar la expatriación

Gráfico P22 (b): Grado de predisposición de aceptar la expatriación

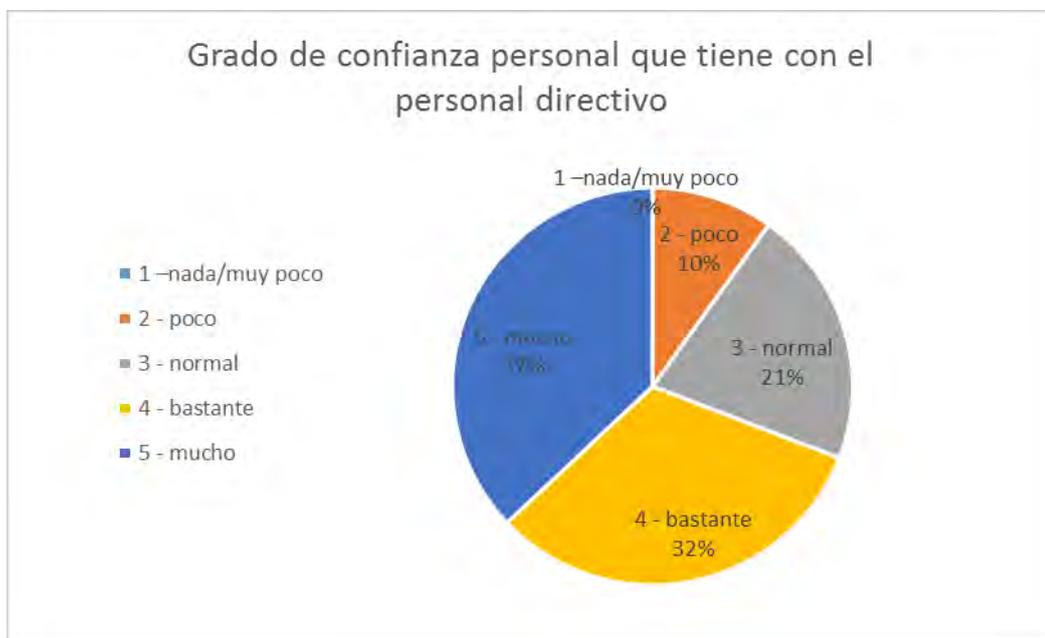


Fuente: Elaboración propia.

Observando el siguiente gráfico se puede concluir que el 63% de los expatriados chinos en España, han estado bastante o mucho predispuestos a aceptar la expatriación. Solo el 37% no ha tenido un alto grado de predisposición. En conclusión, un alto porcentaje de los expatriados chinos en España tuvieron un alto grado de predisposición en aceptar la expatriación.

➤ 22 (c). Grado de confianza personal que tiene con el personal directivo

Grafico P22 (c): Grado de confianza personal que tiene con el personal directivo

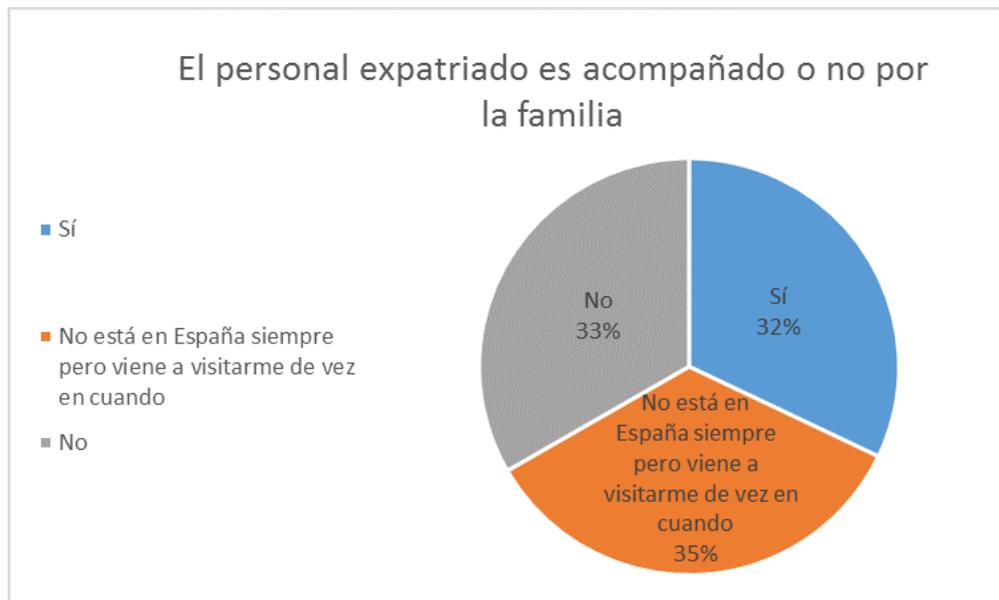


Fuente: Elaboración propia.

En este gráfico se puede observar el grado de confianza personal que tiene el personal expatriado con el personal directivo o de RR.HH de la empresa matriz. Se puede concluir que el 69% del personal expatriado chino en España tiene bastante o mucha confianza con el personal directivo o de RR.HH de la empresa matriz. En contra, solo el 31% afirma tener un grado de confianza bajo con el personal directivo o de RR.HH de su empresa.

- 23. El personal expatriado es acompañado o no por la familia a España

Gráfico P23: El personal expatriado es acompañado o no por la familia

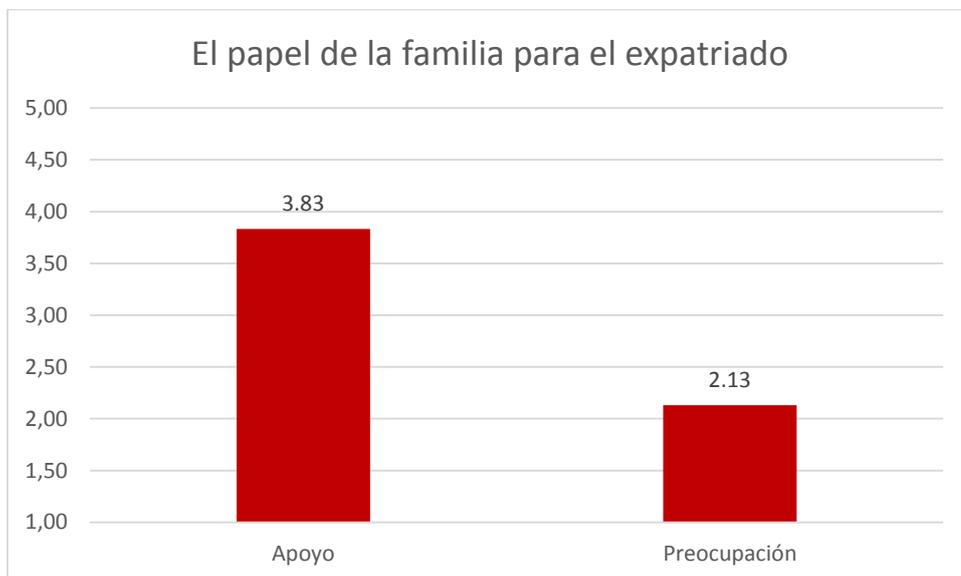


Fuente: Elaboración propia.

La conclusión que se puede extraer es que aunque hay un 33% del personal expatriado que no está acompañado por la familia en España, la mayoría de ellos está acompañado durante toda la asignación o recibe visitas frecuentes de su familia. Por lo tanto, la mayoría del personal expatriado recibe el apoyo de la familia durante la expatriación.

- 24. El papel de la familia para el personal expatriado durante la expatriación.

Gráfico P24: Papel de la familia para el personal expatriado



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico se puede observar el grado de apoyo o preocupación que percibe el personal expatriado de la familia durante la expatriación. Se observa que el personal expatriado se siente entre normal y bastante (3.83)⁵³ apoyado por la familia. Por otro lado, se observa que el personal expatriado percibe también poca preocupación (2.13) de su familia.

⁵³ 1 –nada/muy poco, 2 - poco, 3 - normal, 4 - bastante, 5 - mucho.

➤ 25. Los motivos de aceptar la asignación de trabajar en España.

Gráfico P25: Motivos de aceptar la asignación



Fuente: Elaboración propia.

Kassar, A. N., et al. (2015) afirman que la mayoría del personal expatriado acepta la asignación internacional como oportunidad de desarrollo profesional.

El gráfico anterior ha sido generado a partir de una pregunta multirespuesta, del cual se extrae la siguiente información. Se observa que los principales motivos para el personal expatriado chino de trabajar en España son los siguientes: desarrollo de la carrera profesional, desarrollo personal e interés o curiosidad por el país, y a mayor distancia incremento de sueldo.

Formación

- 26. La disponibilidad de plan de formación para expatriados

Gráfico P26: Disponibilidad de plan de formación para expatriados

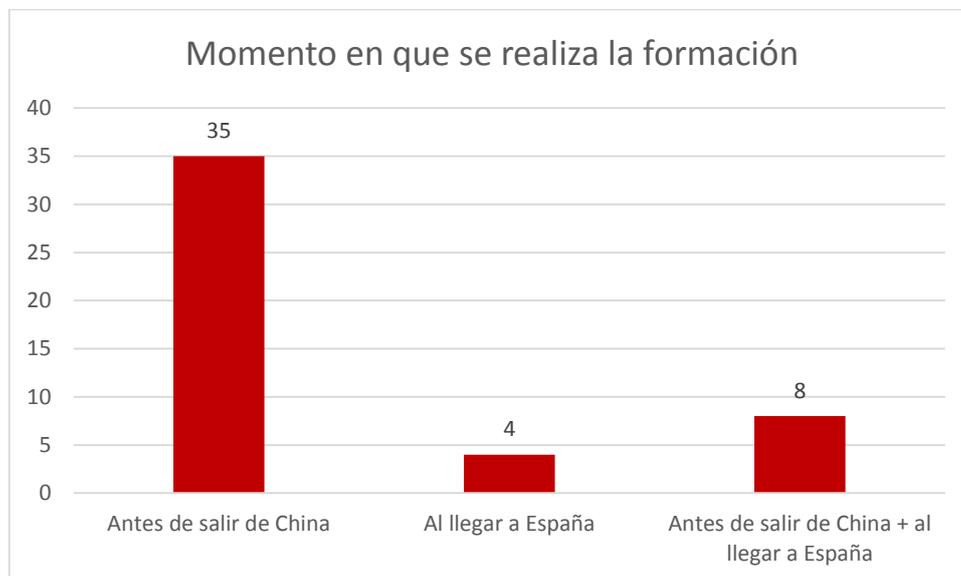


Fuente: Elaboración propia.

En este gráfico se puede observar que el 58% del personal expatriado es incluido en un plan de formación antes y/o durante su expatriación, en contra del 42% que no recibe ningún tipo de formación. Esto significa que un porcentaje de las empresas es consciente de la importancia de que el personal expatriado reciba algún tipo de formación, pero en otras no se considera importante ni necesario.

➤ 27. Momento en que se realiza el plan de formación

Grafico P27: Momento en que se realiza el plan de formación

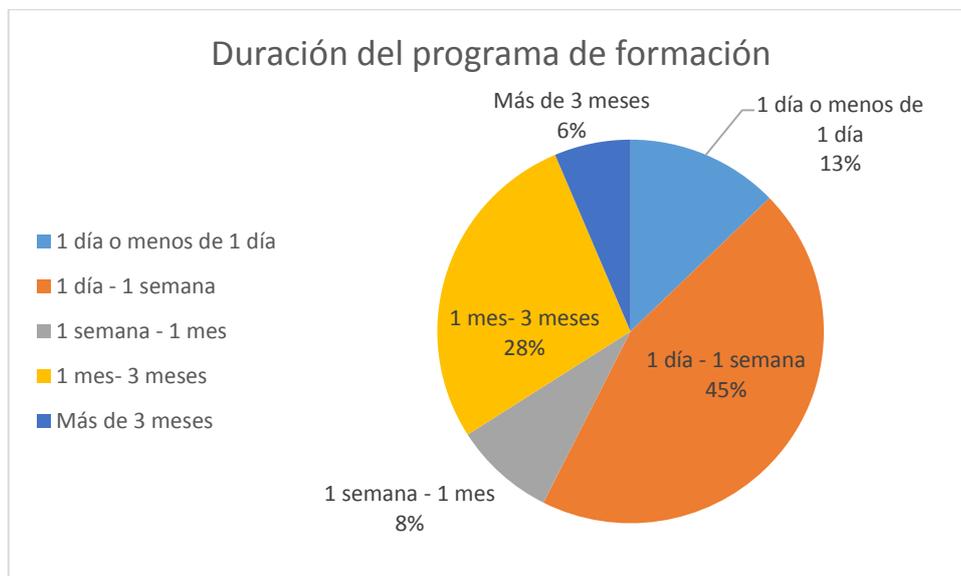


Fuente: Elaboración propia.

En este gráfico se puede observar que del total de 81 expatriados chinos en España encuestados, 35 (43%) recibieron una formación antes de salir de China, 4 (5%) al llegar a España y 8 (10%) en ambos momentos. Por otro lado los 34 (42%) restantes no han recibido ningún tipo de formación.

➤ 28. Duración del programa de formación

Grafico P28: Duración del programa de formación⁵⁴



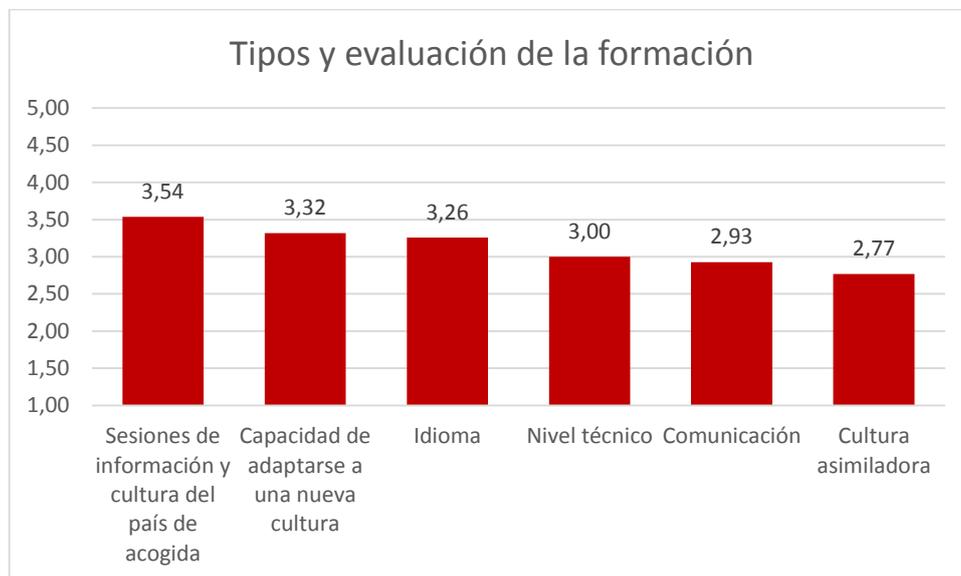
Fuente: Elaboración propia.

En este gráfico se puede observar que del total del personal expatriado que recibe formación la mayor parte realiza un plan formativo de corta duración, que en muchos casos no llega a una semana. Solo una tercera parte del total realiza un plan formativo con una duración superior a un mes. El plan de formación más efectivo será con una duración mayor a un mes (Eschbach, D. M., et al., 2001), ya que cuánto más rigurosa sea la formación, más eficaz será el expatriado en ejecutar la conducta aprendida (Black, J. S. y Mendenhall, M., 1990; Tung, R., 1981).

⁵⁴ Calculamos 8 horas/día

➤ 29 (a). Tipos y evaluación de la formación.

Gráfico P29 (a): Tipos y evaluación de la formación



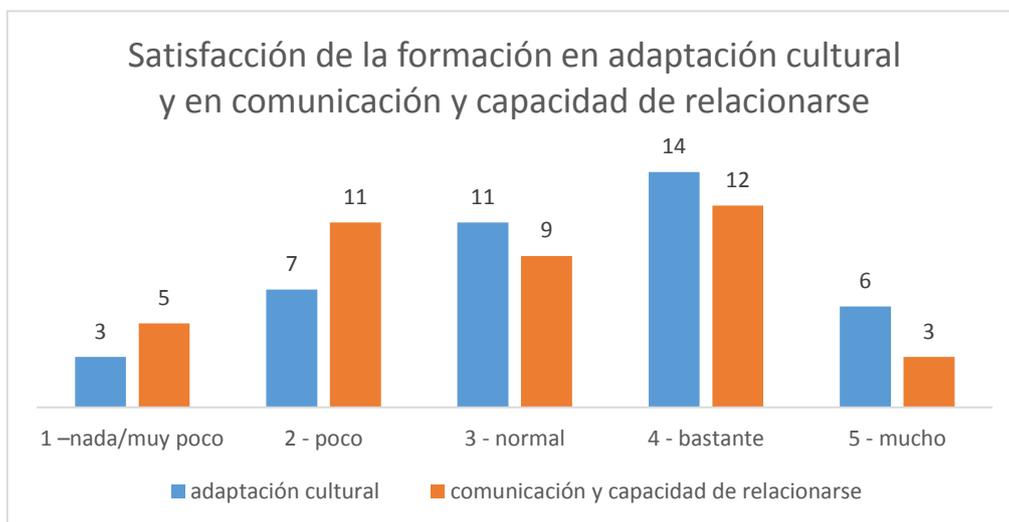
Fuente: Elaboración propia.

En este gráfico se evalúa el nivel de aprendizaje en algunos de los principales aspectos que se acostumbra a incluir en los planes de formación para el personal expatriado. Los aspectos que se evalúan son: sesiones de información y cultura del país de acogida, capacidad de adaptarse a una nueva cultura, idioma, nivel técnico, comunicación y cultura asimiladora. Se observa que todos estos aspectos de formación evaluados mantienen un nivel de asimilación por parte del personal expatriado de entre el 2.77 y el 3.54⁵⁵. Por lo tanto, se puede afirmar que la evaluación general de la formación recibida ha mejorado los aspectos de forma normal.

⁵⁵ Ha mejorado 1 - muy poco/ nada, 2 – poco, 3 - normal, 4 - bastante, 5 - mucho

- 29 (b). Satisfacción del personal expatriado sobre la formación en adaptación cultural y en comunicación y capacidad de relacionarse.

Gráfico P29 (b): Satisfacción de la formación en adaptación cultural y en comunicación y capacidad de relacionarse



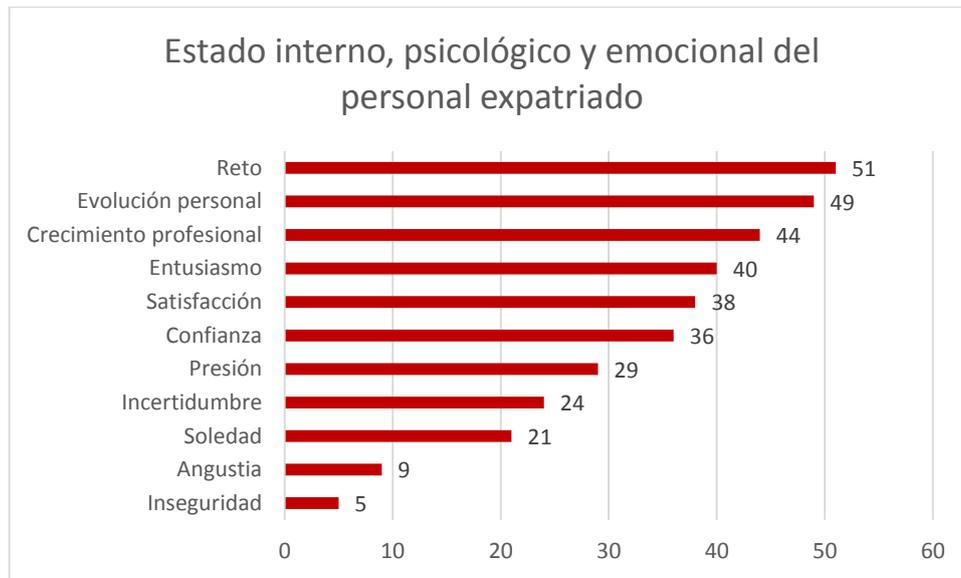
Fuente: Elaboración propia

En este gráfico se puede observar que la mayoría del personal expatriado tiene un nivel de satisfacción intermedio tanto de la formación en adaptación cultural como de la de comunicación y capacidad de relacionarse.

Adaptación

- 30. Estado interno, psicológico y emocional del personal expatriado con la nueva posición laboral que ejerce en España

Gráfico P30: Estado interno, psicológico y emocional del personal expatriado con la nueva posición laboral que ejerce en España

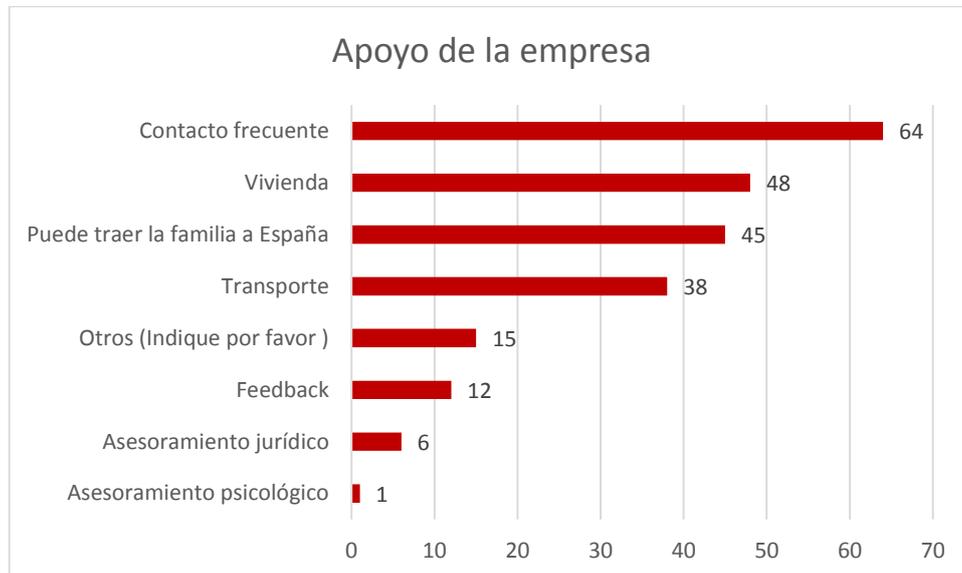


Fuente: Elaboración propia.

El gráfico anterior ha sido generado a partir de una pregunta multirespuesta, del cual se extrae la siguiente información. Los 5 primeros aspectos que siente el personal expatriado durante la expatriación son reto, evolución personal, crecimiento profesional, entusiasmo y satisfacción. Por el contrario, lo que menos sienten es incertidumbre, soledad, angustia e inseguridad.

➤ 31. Apoyo de la empresa matriz durante el proceso de expatriación

Grafico P31: Apoyo de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta tanto el alto coste como los retos asociados con la asignación de expatriados, las organizaciones multinacionales tienen que proporcionar apoyo a los expatriados para aumentar su eficiencia (Szkudlarek, B. y Sumpter, D. M., 2015).

En el gráfico se puede observar que el apoyo que más recibe el personal expatriado por parte de la empresa durante su expatriación se basa en:

- Contactar frecuentemente con el expatriado
- Facilitar al expatriado el acceso a la vivienda
- Facilitar que el expatriado venga a España acompañado por su familia
- Ayudar en el transporte entre la residencia del expatriado y la empresa filial.
- Ofrecer otro tipo de apoyo como los bonos de comida.

➤ 32. Las principales dificultades con las que se ha enfrentado en España

Grafico P32: Las principales dificultades



Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en el gráfico superior la dificultad más grande para el personal expatriado chino en España es establecer relaciones con los autóctonos (2.85 - normal⁵⁶).

Las otras dificultades son:

- La diferencia entre costumbres (2.43)
- El choque cultural en el entorno comercial en general (2.16)
- El choque cultural en la vida (2.14)
- La relación con la familia (2.12)
- El choque cultural en el lugar de trabajo (2.06)

Por lo contrario, no tienen excesivas dificultades con:

- La comida (1.40)

⁵⁶ 1 –nada/muy poca, 2 - poca, 3 - normal, 4 - bastante, 5 - mucha.

- La religión (1.25)
- El clima (1.00)
- Otros (1.31) aspectos de la vida en España.

➤ 33. Las preocupaciones que el personal expatriado ha tenido o tiene durante su asignación internacional

Grafico P33: Las preocupaciones



Fuente: Elaboración propia.

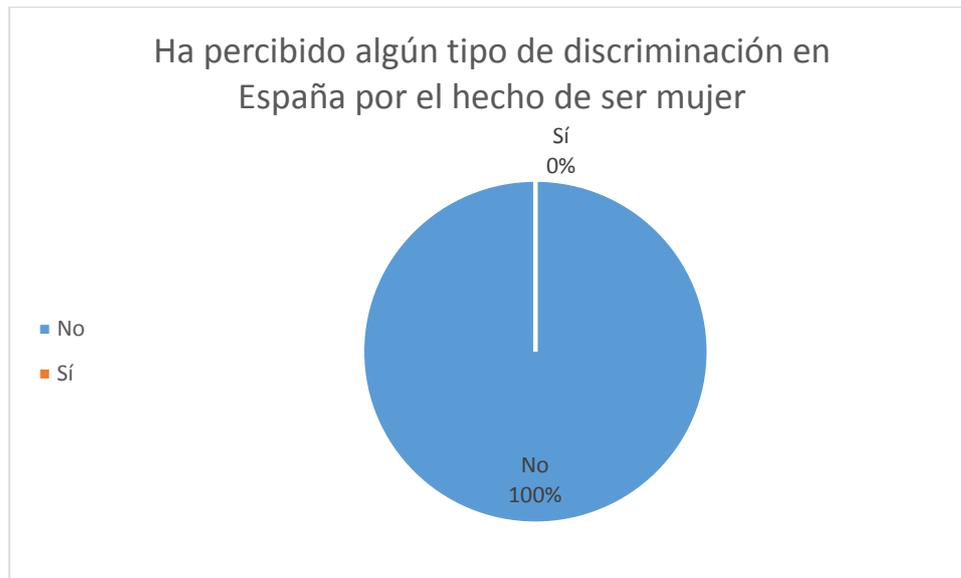
En este gráfico se observa como la mayor preocupación del personal expatriado en España es la que tienen por sus padres (3.52⁵⁷). Como se comenta en los apartados anteriores el “amor filial” es muy importante para los chinos. Además, como se muestra en preguntas anteriores, el 52% del personal expatriado encuestado es hijo único. Otras preocupaciones que tiene el personal expatriado son el miedo a perder los contactos profesionales en China (2.91), la preocupación por el cónyuge o hijos (2.57),

⁵⁷ 1 –nada/muy poca, 2 - poca, 3 - normal, 4 - bastante, 5 - mucha.

la preocupación por el reconocimiento dentro de la empresa (2.42) o la preocupación de casarse o tener hijos más tarde (2.40).

- 34. Ha percibido algún tipo de discriminación en España por el hecho de ser mujer.

Grafico P34: Discriminación por el hecho de ser mujer



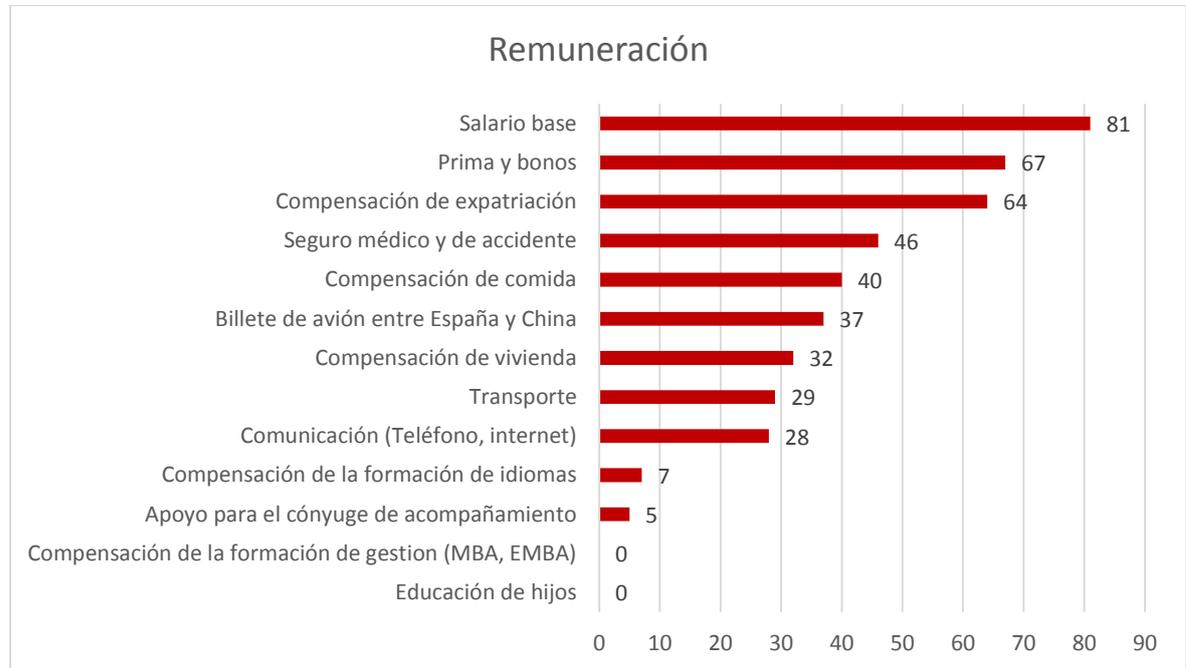
Fuente: Elaboración propia.

En este gráfico se puede observar que el 100% de las mujeres encuestadas afirma que no ha percibido ningún tipo de discriminación en España por el hecho de ser mujer. Es una respuesta que nos sorprende. Posiblemente aunque las expatriadas chinas reciben algún tipo de discriminación, no lo perciben como tal por el hecho de venir de una cultura más machista que la española.

Remuneración

➤ 35. Los componentes del paquete de remuneración

Gráfico P35: Los componentes del paquete de remuneración



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico anterior ha sido generado a partir de una pregunta multirespuesta, del cual se extrae la siguiente información. La gran mayoría del personal expatriado, a parte del salario base, recibe una compensación económica por el hecho de ser expatriado, además de primas y bonos. Otras compensaciones que reciben son seguro médico y de accidente, comida, billete de avión entre España y China, compensación de vivienda, ayuda en los bonos de transporte o pago de las tarifas de comunicación.

- 36. Grado de satisfacción de las retribuciones y compensaciones que recibe

Grafico P36: Grado de satisfacción con las retribuciones y compensaciones



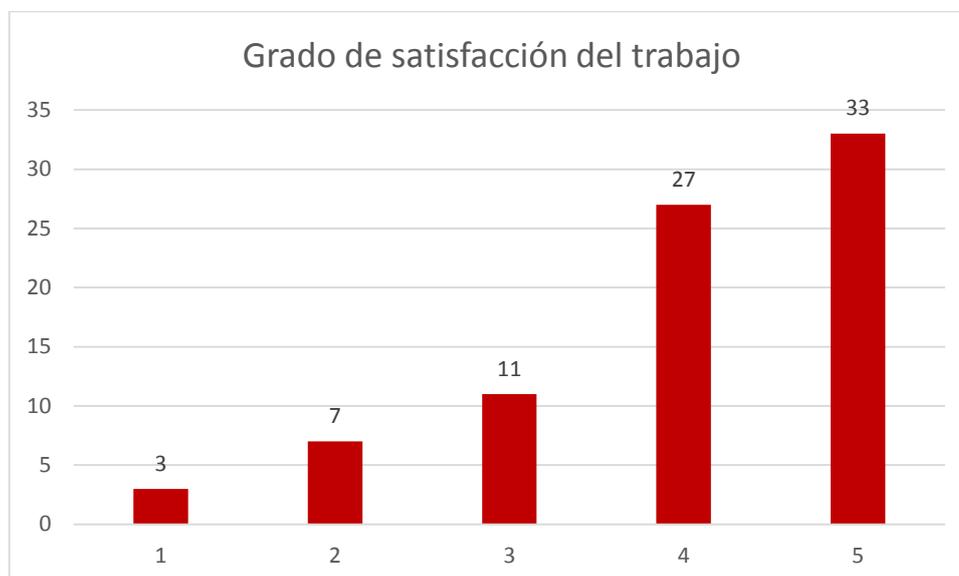
Fuente: Elaboración propia.

La mayoría del personal expatriado encuestado está bastante satisfecho con las retribuciones y compensaciones que recibe por el hecho de trabajar como expatriado en España. El promedio de satisfacción es del 3.55⁵⁸ (valor entre los grados normal y bastante).

⁵⁸ 1 –nada/muy poca, 2 - poca, 3 - normal, 4 - bastante, 5 - mucha

➤ 37. El grado satisfacción del trabajo

Grafico P37: Grado de satisfacción del trabajo



Fuente: Elaboración propia.

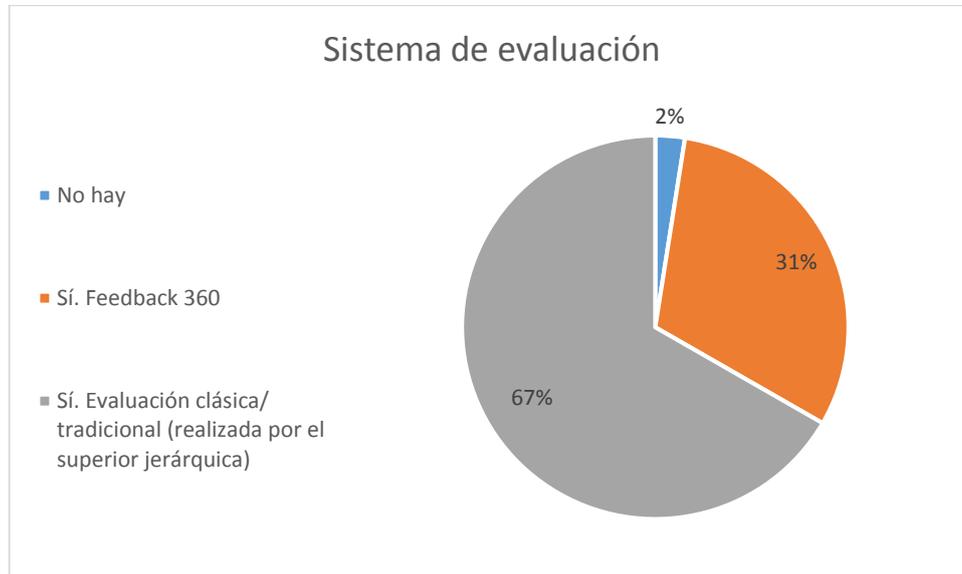
En este gráfico se puede observar que la mayoría del personal expatriado está bastante satisfecho con su trabajo en España. El promedio de satisfacción es del 3.99⁵⁹ (valor que equivale al grado bastante).

⁵⁹ 1 –nada/muy poca, 2 - poca, 3 - normal, 4 - bastante, 5 – mucha

Evaluación

- 38. Método que utilizan como sistema de evaluación del rendimiento

Gráfico P38: Sistema de evaluación del rendimiento

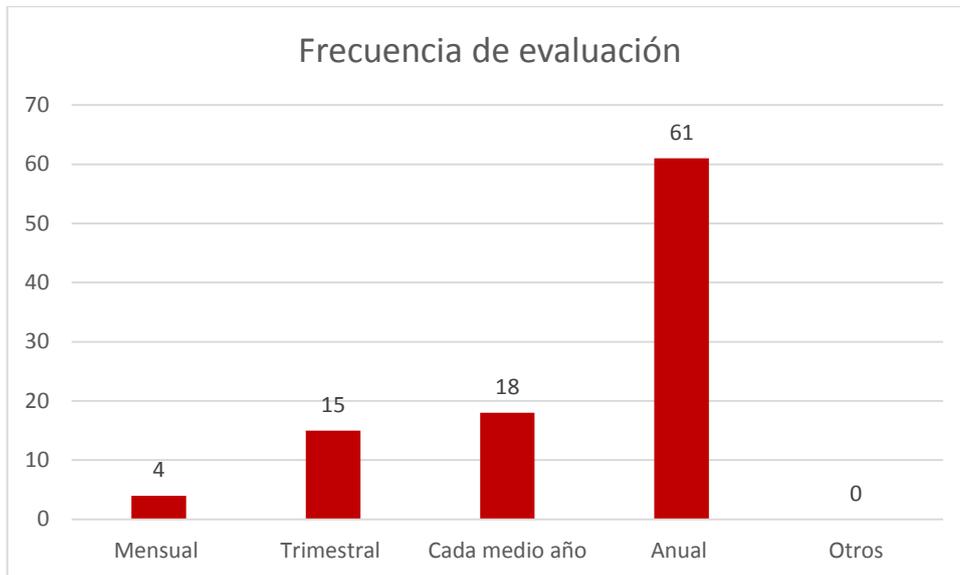


Fuente: Elaboración propia.

En el siguiente gráfico se puede observar que como sistema de evaluación del rendimiento se utiliza principalmente, en un 67%, el método clásico (el personal es evaluado por su superior). El resto del personal es evaluado por el método Feedback 360 (el personal es evaluado por todo su entorno profesional), excluyendo el 2% del personal que no es evaluado por ningún sistema.

➤ 39. Frecuencia de evaluación

Grafico P39: Frecuencia de evaluación

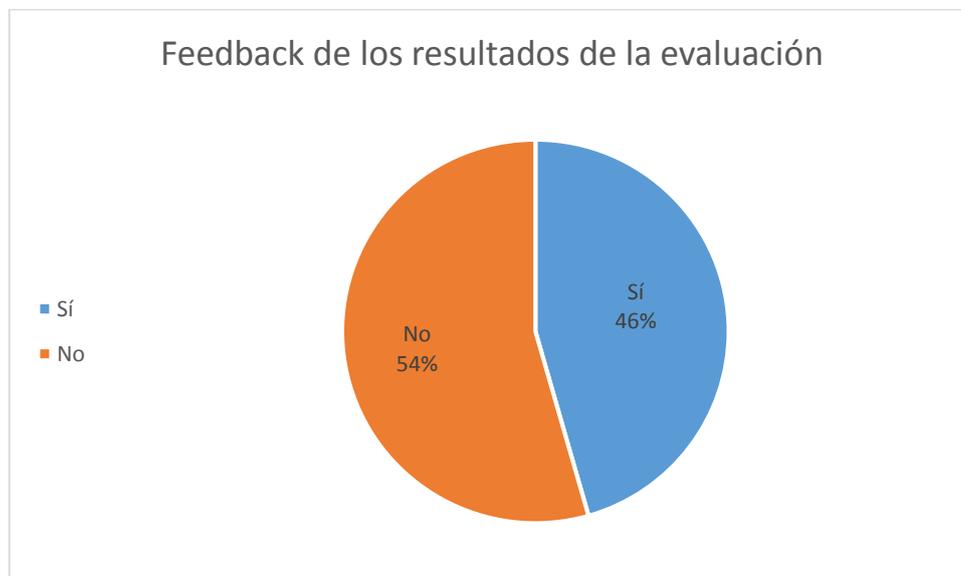


Fuente: Elaboración propia.

El gráfico anterior ha sido generado a partir de una pregunta multirespuesta, del cual se extrae la siguiente información. Se puede observar que la mayoría del personal expatriado es evaluado por su empresa anualmente. Aun así, como pregunta de multirespuesta, se puede observar que hay personal que no solo es evaluado anualmente sino también cada mes, trimestre o medio año, y en cada caso se utiliza un método distinto.

➤ 40. Feedback de los resultados de la evaluación

Gráfico P40: Feedback de los resultados de la evaluación



Fuente: Elaboración propia.

En el siguiente gráfico se puede observar como más de la mitad del personal expatriado encuestado (un 54%), no recibe ningún tipo de feedback después de la evaluación. En la cultura china, las relaciones armoniosas entre compañeros son muy importantes, se evita evaluar negativamente y hacerlo cara a cara para evitar conflictos (Easterby-Smith, M., et al., 1995).

Por lo contrario, un 46% del personal reciben una comunicación con los resultados de su evaluación.

Readaptación

- 41. Dificultades al volver a China por vacaciones o una vez terminada la asignación internacional.

Grafico P41: Dificultades en la readaptación



Fuente: Elaboración propia.

En el siguiente gráfico se puede observar como el personal expatriado al volver a China por vacaciones o una vez finalizada la asignación internacional tienen muy pocas dificultades en la readaptación a su país de origen de los aspectos evaluados. Se puede observar que los aspectos que les provocan un mínimo de dificultad en la readaptación son las costumbres (1.99)⁶⁰, el clima (1.93) y el choque cultural en la vida en general (1.91).

⁶⁰ 1 –nada/muy poca, 2 - poca, 3 - normal, 4 - bastante, 5 - mucha

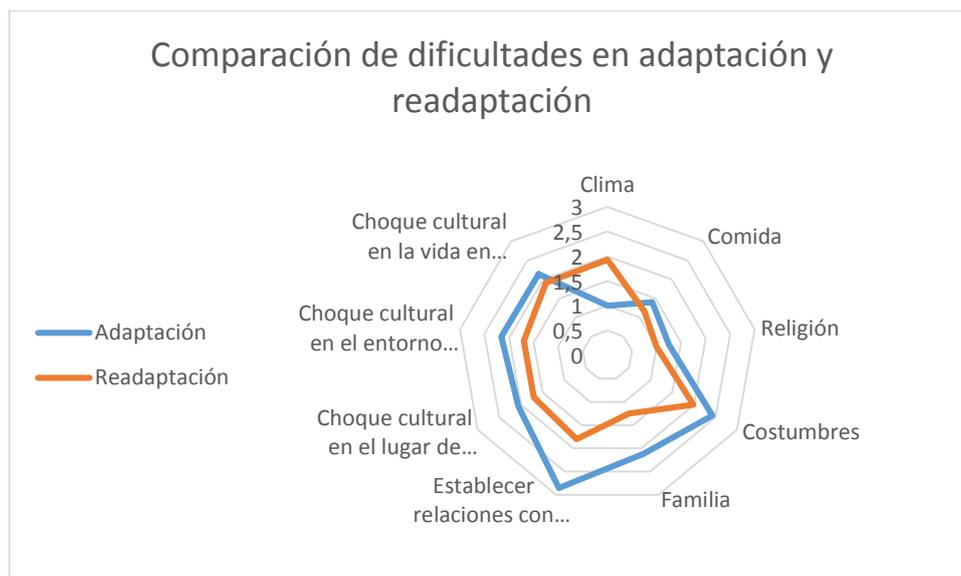
Comparación de las dificultades que encuentra el personal expatriado en la adaptación a España (pregunta 32) y la readaptación a China (pregunta 41)

Tabla 23: Comparación de dificultades en adaptación y readaptación

	Adaptación	Readaptación
Clima	1	1.93
Comida	1.4	1.16
Religión	1.25	1
Costumbres	2.43	1.99
Familia	2.12	1.25
Establecer relaciones con las personas del país, personal español (o establecer nuevas relaciones en China)	2.85	1.8
Choque cultural en el lugar de trabajo	2.06	1.7
Choque cultural en el entorno comercial en general (como por ejemplo, visitar a un cliente local)	2.16	1.7
Choque cultural en la vida en general (como por ejemplo, hacer compras, comunicarse con residentes locales)	2.14	1.91

Fuente: Elaboración propia.

Figura 21: Comparación de dificultades en adaptación y readaptación

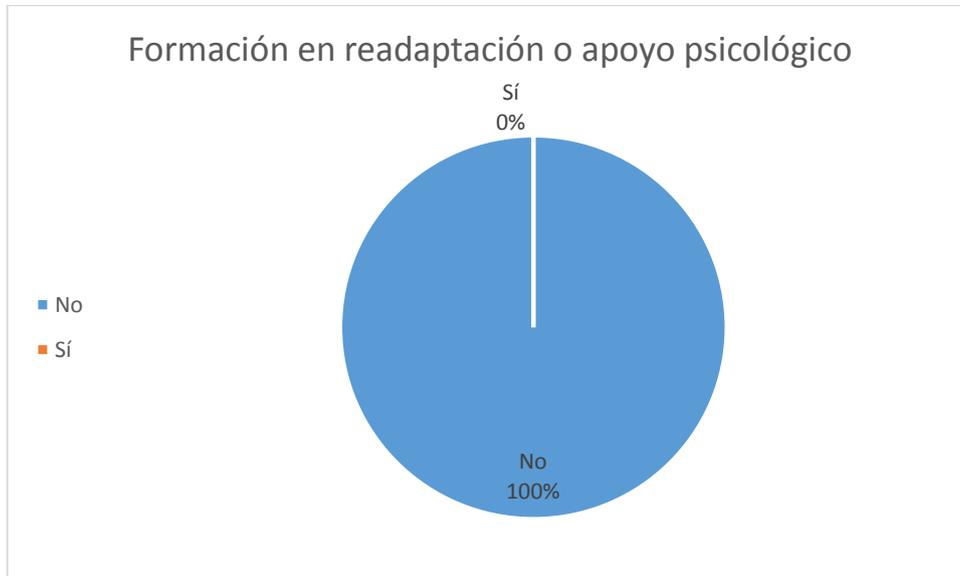


Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 23 y la figura 21, se observa que el personal expatriado experimenta más dificultades durante la adaptación al país de acogida que en la readaptación al país de origen. En el caso concreto entre España y China, el personal expatriado experimenta menos dificultades de adaptación al clima de España que en la readaptación al clima de China.

- 42. Se ha recibido formación de readaptación o apoyo psicológico antes de volver a China o al volver.

Grafico P42: Formación en readaptación o apoyo psicológico



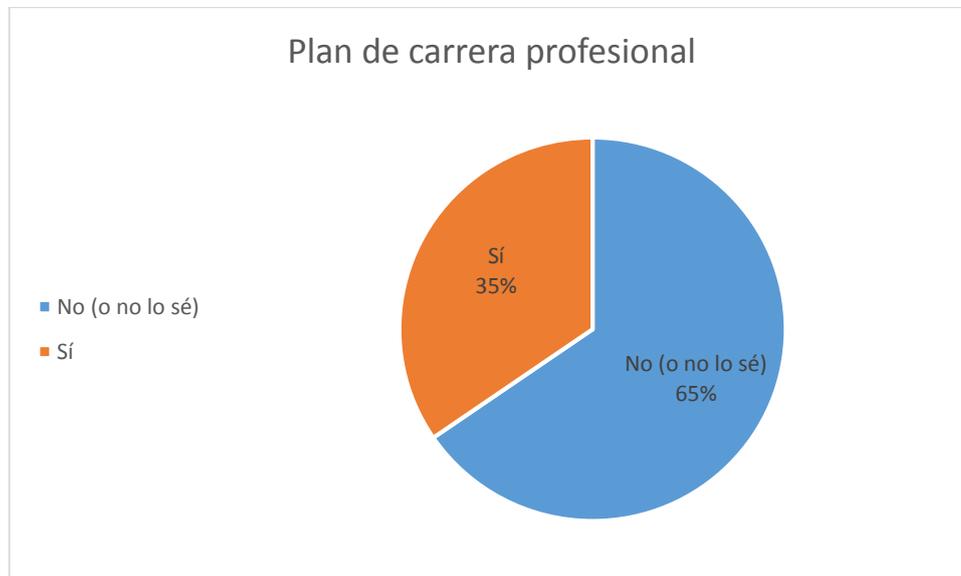
Fuente: Elaboración propia.

En este gráfico se puede observar que el 100% del personal expatriado encuestado afirma que nunca ha recibido ningún tipo de formación de readaptación o apoyo psicológico antes de volver a China o al volver, por tanto las empresas no lo consideran necesario.

Plan de carrera profesional

- 43. Disponibilidad de un plan de carrera profesional para los expatriados.

Grafico P43: Plan de carrera profesional

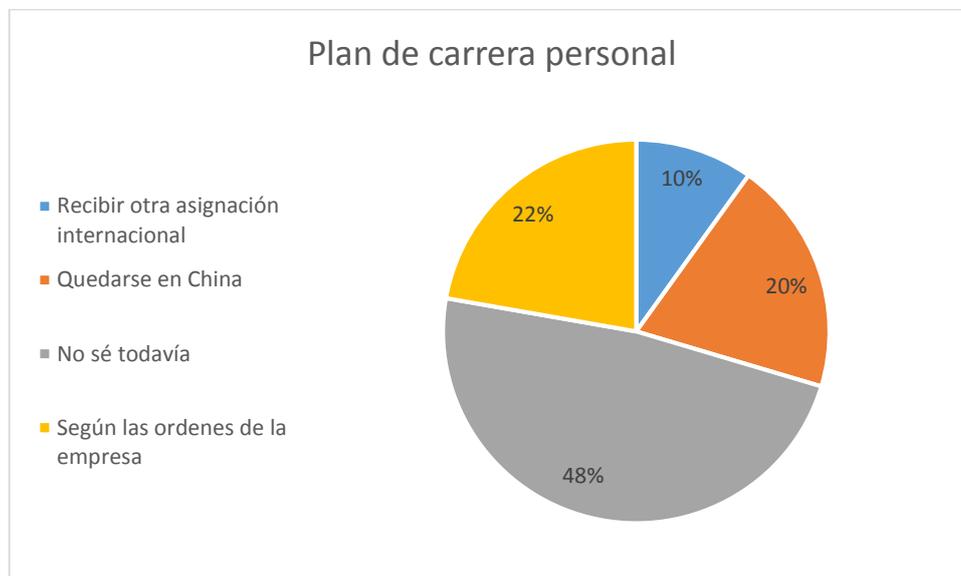


Fuente: Elaboración propia.

La gran mayoría (65%) del personal expatriado chino afirma que su empresa no dispone, o no está bien definido, un plan de carrera profesional para los expatriados o repatriados. Este hecho puede provocar la pérdida del talento con experiencia internacional.

➤ 44. Plan de carrera personal al terminar la asignación.

Gráfico P44: Plan de carrera personal



Fuente: Elaboración propia.

Al analizar los resultados de este gráfico, se observa que un 48% de la muestra todavía no tiene un plan de carrera personal bien definido y que un 22% esperará ordenes de su empresa para definir su plan de carrera personal. Por lo tanto, se puede afirmar que un 70% del personal expatriado encuestado no tiene definido su plan de carrera personal. Un 20% tienen claro que al finalizar la asignación internacional volverán a China para quedarse y el 10% restante esperan recibir una nueva asignación internacional al finalizar la actual.

5. 2 Resumen del Cuestionario

Tabla 24: Resumen del cuestionario

Apartado/ Tema	Nº de preguntas	Información solicitada
Datos identificativos de la Empresa	1	Número de empleados en la filial española: 65% del personal expatriado encuestado vienen de una empresa filial de más de 50 personas
	2	Número de expatriados chinos en la filial española: 69% de ellos tienen más de 10 compañeros chinos expatriados
	3	Tipo de empleados en la filial española: 58% de las filiales chinas están formadas por expatriados chinos, empleados españoles, empleados chinos contratados en España y empleados de otras nacionalidades
	4	Idiomas que utilizan en el trabajo: El idioma más utilizado para el trabajo es inglés y chino, solo la mitad de los expatriados chinos utilizan el español en su trabajo
Datos Personales	5	Sexo: 41% mujeres, 59% hombres
	6	Edad: 57% del personal expatriado encuestado tienen entre 31 y 40 años
	7	Estado civil: 56% casados, 33% soltero, 10% divorciado y 1% viudo
	8	Si tiene hijos/as: 54% sí, 46% no
	9	Si es hijo/a único/a: 52% sí, 48% no
	10	Nivel educativo/ formación: 56 % licenciatura y 36% también dispone un master o postgrado
	11	Cargo que ocupaba antes de ser expatriado: 58% técnico o administrativo, 42% mando intermedio
	12	Cargo que ocupa actualmente en la filial como expatriado: 39% técnico o administrativo, 36% mando intermedio y 25% directivo
	13	Experiencia profesional: 68% del personal expatriado encuestado tienen entre 6 y 15 años de experiencia profesional
	14	Antigüedad total en la misma empresa: 59% del personal expatriado encuestado tienen entre 6 y 15 años de experiencia en la misma empresa, 73% de ellos tienen más de 5 años
	15	Experiencia internacional: 75% del personal expatriado encuestado sí tiene experiencia internacional previa, 39% de ellos de menos de 1 año
	16	Duración de la expatriación en España: 79% del personal expatriado encuestado dispone de fecha de finalización, 58% de ellos de 3 años de duración
	17	Tiempo que lleva trabajando en España: 72% del personal expatriado encuestado lleva trabajando en España más de medio año, 42% de ellos entre medio año y 2 años
	18	Idiomas que domina: 100% inglés (nivel promedio 3.32 sobre 5), 72% español (nivel promedio 2.33 sobre 5) y 26% otro idioma (nivel promedio 1.43 sobre 5)

	19	Cuando ha estudiado el español (si lo domina): 53% antes de llegar a España, 47 después de llegar
Cultura	20 (1)	Influencia de la cultura española en la cultura organizativa: Nivel promedio 2.89 sobre 5
Organizativa	20 (2)	Influencia de la cultura española en el personal expatriado: Nivel promedio 2.80 sobre 5
Selección	21	Canal de selección: 89% del personal expatriado encuestado fue seleccionado a través de promoción interna
	22 (1)	Factores determinantes de la selección: Confianza personal, idioma, conocimientos técnicos, deseo o predisposición de aceptar la asignación, apoyo de la familia y adaptabilidad transcultural.
	22 (2)	Grado de predisposición para aceptar la expatriación: 27% muy alto, 36% alto, 22% normal, 11% bajo, 4% muy bajo
	22 (3)	Grado de confianza personal que tiene con el personal directivo: 37% muy alto, 32% alto, 21% normal, 10% bajo, 0% muy bajo
	23	Si está acompañado por la familia en España: 33% no está acompañado, 32% sí están acompañado y 35% frecuentemente recibe visita de la familia
	24	El papel de la familia en la asignación internacional: Grado de apoyo 3.83 sobre 5, grado de preocupación 2.13 sobre 5
	25	Motivos para aceptar la expatriación: Desarrollo de la carrera profesional,, desarrollo personal, interés o curiosidad del país e incremento del sueldo
Formación	26	Si dispone de formación para personal expatriado: 58% sí, 21% no
	27	Cuando se imparte la formación: 35 encuestados antes de salir de China, 4 al llegar a España y 8 en ambos momentos
	28	Duración del programa de formación: 45% entre 1 día y 1 semana, 42% más de una semana y 13% menos de 1 día
	29	Tipos y Evaluación de la formación: Sesiones de información y cultura del país de acogida (3.54 sobre 5), capacidad de adaptarse a una nueva cultura (3.32 sobre 5), idioma (3.26 sobre 5), nivel técnico (3 sobre 5), comunicación (2.93 sobre 5), cultura asimiladora (2.77 sobre 5)
Adaptación	30	Estado interno, psicológico y emocional con la nueva posición laboral que ejerce en España: Reto, evolución personal, crecimiento profesional, entusiasmo, satisfacción
	31	Apoyo ofrecido por la organización: Contacto frecuente con el expatriado, facilidad de acceso a la vivienda, facilidad para traer la familia, ayudas en el transporte
	32	Principales dificultades durante la expatriación en España: Establecer relaciones con los autóctonos, costumbres, choque cultural en el entorno comercial, choque cultural en la vida, familia, choque cultural en el trabajo
	33	Preocupaciones durante la expatriación: Preocupación por los padres, perder contactos en china, preocupación por cónyuge o hijos, preocuparse por su reconocimiento o valoración por parte de la empresa, preocupación de casarse más tarde o tener hijos más tarde
	34	Si es mujer, si ha percibido discriminación:

		100% no
Remuneración	35	Componentes del paquete de remuneración: Salario base, primas y bonos, compensación de expatriación, seguro médico y de accidente, compensación de comida
	36	Satisfacción de la remuneración: Promedio grado de satisfacción 3.55 sobre 5
	37	Satisfacción del trabajo: Promedio grado de satisfacción 3.99 sobre 5
Evaluación	38	Métodos de evaluación: 67% evaluación tradicional realizada por el superior, 31% feedback 360°, 2% no existe sistema de evaluación
	39	Frecuencia de la evaluación: La mayoría anualmente
	40	Si hay feedback del resultado de la evaluación: 46% si, 54% no
Readaptación	41	Dificultades que se encuentran en el regreso a China: Costumbres, clima, choque cultural, establecer nuevas relaciones en China
	42	Formación de readaptación o apoyo psicológico ofrecido por la organización: 100% no
Plan de	43	Si existe un plan de repatriación o un plan de carrera profesional: 35% si, 65% no (o no lo sabe)
Repatriación	44	Plan de carrera personal: 48% no dispone de un plan de carrera personal definido, 22% según las ordenes de la empresa, 20% volver a China, 10% aceptar otra asignación internacional
Pregunta abierta	45	Aspectos positivos o negativos en la gestión del personal expatriado: Se comentará en el próximo apartado 5.3 Resumen de pregunta abierta y entrevistas

Fuente: Elaboración propia

5.3 Resumen de la pregunta abierta y entrevistas

45. Pregunta abierta: Según su opinión y experiencia, como persona expatriada, ¿cuáles son los puntos positivos o negativos que se encuentra la empresa en relación a la gestión de los Recursos Humanos del personal expatriado?

Al ser una pregunta optativa se observa que pocos encuestados han respondido. A continuación se muestra una selección de las respuestas que más interés tienen para la presente investigación.

En la tabla 25, se muestran las respuestas recibidas vía email. A continuación, se detallan las respuestas de las entrevistas.

Tabla 25: Detalle de las respuestas recibidas vía email

	Detalle de las respuestas recibidas vía email
Respuesta 1	“Disponibilidad de muchos candidatos con posibilidades de ser el próximo expatriado. Existe una buena política de expatriación pero no existe una buena gestión. La remuneración es apropiada.”
Respuesta 2	“La remuneración es muy apropiada. No existe feedback de evaluación del desempeño relacionado con el trabajo que se realiza fuera del país. La actitud de los compañeros expatriados está muy influenciada por “salvar la cara”. Tampoco existe una buena formación de adaptación.”
Respuesta 3	“Por el hecho de trabajar como expatriado, al terminar la expatriación, se tienen buenas oportunidades para una futura promoción interna. Buena remuneración y ayudas con la vivienda, comida y billete de avión entre España y China. Uno de los problemas principales es que la duración de la expatriación no está definida, por lo tanto, es difícil volver a trabajar en la empresa matriz. En la empresa matriz tampoco hay puestos apropiados para los expatriados que tienen ganas de volver a China.”
Respuesta 4	“Donde trabajo hay buena comunicación entre la empresa matriz y la empresa filial. Utilizamos los tres idiomas (inglés, español y chino) en todas las comunicaciones internas. Al acabar una expatriación, no nos preguntan qué opción preferimos para el futuro, si un puesto de trabajo dentro o fuera de China.”
Respuesta 5	“Aunque existe una buena política para el cónyuge del personal expatriado que trabaja como directivo de la filial, no existe la misma política para el cónyuge del personal que trabaja como mando intermedio o administrativo. Además, tampoco hay una compensación suficiente para poder traer al cónyuge. No existe una buena formación transcultural.”
Respuesta 6	“Choque cultural entre los expatriados y empleados locales. Hay que aumentar la contratación de los chinos que residen en España (no tantos expatriados) para disminuir el choque cultural y tener menos costes.”
Respuesta 7	“Positivo: Buena compensación, me animan para trabajar más. Negativo: Solo recibimos una formación de una hora, es muy poco.”
Respuesta 8	“No me gusta la gestión de RR.HH de nuestra filial, las personas de RR.HH están en la empresa no para ayudarnos, sino para dirigirnos como si fueran los jefes”
Respuesta 9	“Por el choque cultural, en el trabajo y en la vida cotidiana, no hay tanto protocolo en España como China.”
Respuesta 10	“Positivo: La empresa nos ayuda en temas de vivienda y transporte, no tenemos muchas preocupaciones sobre la vida cotidiana en España. Negativo: no existe un plan

	de repatriación ni una evaluación transparente. Neutro: Nos toca trabajar todos los años durante el mes de agosto porque los empleados locales cogen vacaciones primero y suelen cogerlas en verano, pero podemos pedir fiesta en febrero para volver a China a pasar el año nuevo con la familia. Siempre hay un equilibrio entre los buenos y malos aspectos.”
Respuesta 11	“Somos una filial bastante influenciada por la cultura española. Por ejemplo, los empleados no expatriados (españoles o personas de otras nacionalidades) desarrollan funciones de gestión como mando intermedio aunque la alta dirección sigue siendo de origen chino.”

Por otro lado, algunas respuestas han sido recogidas durante la entrevista con el personal expatriado directivo. En las entrevistas vía presencial o por teléfono, se han incorporado preguntas más relacionadas con la persona teniendo en cuenta la experiencia personal del entrevistado.

Pregunta abierta: “Según su opinión, como persona expatriada, ¿cuáles son los aspectos positivos o negativos que se encuentra la empresa en relación a la gestión de los Recursos Humanos del personal expatriado? ¿Cuáles son sus mayores problemas o buena experiencia durante la expatriación? ¿Me lo podría explicar según su propia experiencia?”

Detalle de las respuestas recibidas vía entrevista:

➤ **Entrevistado 1**

Sector de la empresa: Transporte y logística

Edad del encuestado: 56

Sexo: Hombre

Primer idioma extranjero: Inglés

Cargo: Director general

“Hay mucha diferencia cultural entre España y China. Antes de mi repatriación a España, llevaba 10 años trabajando en Corea, aunque no hablo coreano, compartimos la misma cultura, por lo que fue más fácil la adaptación cultural. Me he encontrado en España incluso más dificultades culturales en la vida cotidiana que en el trabajo. Además, en Corea había mucha gente que habla chino, pero en la filial española tengo muy pocos empleados locales que hablen chino. Al no hablar el español y comunicarme con mí empleado con un idioma no materno para ninguno de los dos, no conseguimos transferir la información al 100%. Esto afecta al rendimiento del trabajo.

La política de expatriación de la matriz en China fue creada hace más de diez años, debería actualizarse con las novedades de hoy en día. Por ejemplo, no existe compensación ni apoyo económico para el cónyuge. Por culpa de la antigua política de expatriación, no estoy animado para trabajar.”

➤ **Entrevistado 2**

Sector de la empresa: Banca

Edad del encuestado: 45

Sexo: Hombre

Primer idioma extranjero: Inglés

Cargo: Director general

“Nuestra empresa es una empresa grande del sector financiero, tenemos la política de expatriación bastante consolidada. Nos han dado una formación de expatriación excelente. He podido llevar a mi mujer a España, con la compensación de expatriación, vivimos muy bien.

En cuanto a la duración de la expatriación, respeta mucho la predisposición del personal expatriado y es muy flexible. También disponemos de muchas oportunidades

para viajar a China para participar en cursos formativos del sector, así como mantener el contacto con los compañeros de la empresa matriz.

Venimos a España para crear la filial, es como montar una nueva empresa. Tenemos mucha presión en el trabajo que realizamos en España. Trabajamos mucho más que los expatriados de las filiales ya existentes.

El aspecto negativo es que una vez que somos seleccionados como expatriados para trabajar fuera del país, no podemos decir que no vamos. Al decir que no, perderemos la futura promoción en la empresa. En mi caso la expatriación a España no fue mi decisión, aunque ahora me ha gustado, gracias al buen clima y la comida.”

➤ **Entrevistado 3**

Sector de la empresa: Acero, hierro y materiales

Edad del encuestado: 59

Sexo: Hombre

Primer idioma extranjero: Español

Cargo: Director general

“Para la gestión de los empleados de la filial, pienso que contratar más empleados locales es más lógico, así podríamos aplicar la ley laboral local. Se podrían evitar problemas de expatriación (residencia, comida, transporte, familia...).

Llevo trabajando como expatriado en España durante muchos años sin fecha de finalización definida. Para mí no es importante no tener una fecha de finalización de la expatriación definida, ya que cuando vuelva a China será para jubilarme pero pienso que es importante que los expatriados más jóvenes tengan una fecha de finalización definida y bien planificada.

Durante este tiempo he visto que la cultura china y la cultura española se influyen mutuamente dentro de nuestra empresa, hemos experimentado grandes choques

culturales, pero con el tiempo se han ido solucionando.”

➤ **Entrevistado 4**

Sector de la empresa: Vehículos

Edad de la encuestada: 37

Sexo: Mujer

Primer idioma extranjero: Español

Cargo: Director general

“Mi caso es un poco especial. Soy medio expatriada.

Lo digo porque como miles de estudiantes chinos, vine a España a seguir mis estudios de master. Empecé a trabajar en mi empresa hace 10 años como becaria cuando estaba acabando el master y después me quedé trabajando en plantilla como administrativa. Durante estos años, me promocionaron como mando intermedio dando soporte al director general de la filial. La filial española de nuestra empresa tuvo buenos resultados. La empresa matriz me asignó a la filial italiana a ayudar a los compañeros de Italia a ampliar el mercado. 3 años después, cuando la filial italiana ya funcionaba bien, me asignaron otra vez a España. Justo en este momento el ex director general quería volver a china porque no hablaba español y tuvo un gran choque cultural. Entonces me promocionaron como directora general de la filial española.

Para mi existe una gran ventaja y un gran reto. La ventaja es que como no soy una 100% expatriada, conozco muy bien las dos culturas, yo misma soy el puente entre la empresa matriz y la filial. Además he crecido junto con la empresa filial, en pocas empresas no existen casos de becarias que hayan llegado a directora general.

El reto es que soy una directora mujer. En nuestro sector trabajan casi todos hombres españoles, yo vengo de una cultura machista, para ser jefa de los hombres y en el

extranjero, me he esforzado mucho. Suerte que España no es un país machista.”

➤ **Entrevistado 5**

Sector de la empresa: Telecomunicaciones

Edad del encuestado: 44

Sexo: Hombre

Primer idioma extranjero: Inglés

Cargo: Director de RRHH

“Lo más importante para la selección del personal expatriado no son los conocimientos técnicos ni el idioma, sino su predisposición en aceptar la expatriación en el país asignado. Personalmente, como responsable de RR.HH, la primera pregunta que hago habitualmente en las entrevistas de trabajo es: ¿Estás dispuesto para ir a trabajar fuera del país?”

➤ **Entrevistado 6**

Sector de la empresa: Electrodomésticos

Edad del encuestado: 34

Sexo: Hombre

Primer idioma extranjero: Inglés

Cargo: Vice-Director general

“La plataforma de la filial está más abierta que la matriz. Nuestra empresa está más españolizada. No existe una política de llevar el cónyuge al país de acogida durante la expatriación. La remuneración recibida no es suficientemente alta. No existe una formación para los expatriados que van a trabajar en España, tampoco hay ningún tipo de apoyo psicológico y no existe un plan de repatriación bien definido.”

➤ **Entrevistado 7**

Sector de la empresa: Transporte Aéreo

Edad del encuestado: 44

Sexo: Mujer

Primer idioma extranjero: Español

Cargo: Directora general

“Trabajaba en la filial alemana y ahora estoy en la filial española. Para mí es más cómodo en España, ya que domino el español y tengo más facilidad para gestionar las relaciones con la gente local tanto en la negociación de trabajo como en la vida cotidiana.

Hay mucha diferencia cultural, eso es verdad. En China siempre decimos 求同存异 (qiú tóng cún yì), lo cual quiere decir “buscar puntos en común y dejar al lado las diferencias”. Siempre pienso de esta manera y tengo una buena convivencia en la cultura española.

Durante los meses en que la gente suele coger vacaciones, nosotros es cuando tenemos más trabajo. Por este motivo casi nunca cojo vacaciones y aprovecho los viajes de trabajo a China para visitar a la familia.

La remuneración está bien. No tenemos una formación cultural suficiente.”

Tabla 26: Resumen de la pregunta abierta

Vía Email	Selección	Adaptación	Formación	Remuneración	Evaluación	Readaptación	Plan de expatriación
1	La empresa dispone de muchos candidatos cualificados			Remuneración apropiada			Política de expatriación excelente
2			No existe buena formación de adaptación	Remuneración muy apropiada	No existe feedback de evaluación, por "salvar la cara"		
3				Remuneración apropiada. Ayuda con vivienda, comida, transporte...			Buena oportunidad para futura promoción interna al finalizar la expatriación, pero sin una fecha de finalización de la expatriación definida
4							Buena comunicación entre empresa matriz y filial. No existe oportunidad de elegir el futuro desarrollo dentro de la empresa
5			No existe buena formación transcultural	Remuneración no suficiente para traer el cónyuge			Apoyo para traer al cónyuge del personal expatriado solo si ocupa un cargo directivo
6	Recomienda contratar más personal chino residente en España	Choque cultural entre expatriados y empleados locales					
7			Poca formación	Buena compensación			
8							La gestión de RR.HH no es adecuada
9		Choque cultural, poco protocolo en España					
10				Recibe ayuda de la empresa en vivienda y transporte	No existe una evaluación transparente		No existe un plan de repatriación
11		Filial bastante influenciada por la cultura española. Los empleados no expatriados desarrollan funciones de mando intermedio					
Vía entrevista	Selección	Adaptación	Formación	Remuneración	Evaluación	Readaptación	Plan de expatriación
1		Elevado choque cultural		No existe compensación económica para el cónyuge			Política de expatriación antigua
2	Respeto de la predisposición y alta flexibilidad. Rechazar la asignación provoca perder futuras promociones	Elevado choque cultural	Formación de expatriación excelente	Buena remuneración		Viajes frecuentes a China para mantener el contacto	Política de expatriación madura
3	Recomienda contratar más personal chino residente en España	Ambas culturas se influyen mutuamente, choque cultural existente					Recomienda definir fecha de finalización de la expatriación
4	Promoción interna desde un puesto de becaria hasta directora general	Bajo choque cultural, cultura menos machista	No existe formación, crece junto con la empresa				
5	Predisposición es más importante que conocimientos técnicos y idioma						
6		Empresa españolizada	No existe formación ni apoyo psicológico	Remuneración no suficientemente alta			No hay política para poder llevar al cónyuge al país de acogida, el plan de expatriación no está bien definido
7		Mucho choque cultural, domina el español, no tiene dificultad en las relaciones	Formación cultural insuficiente	Buena remuneración			

Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, los principales puntos que los expatriados valoran positivamente son la política de expatriación consolidada, la remuneración adecuada, las buenas oportunidades para el futuro y la formación recibida. En el caso de las expatriadas, perciben más igualdad durante la expatriación en España que en China.

Los principales puntos negativos son la política de expatriación desfasada, la falta de apoyo para el cónyuge, la formación insuficiente, el alto índice de choque cultural, la inexistencia de plan de repatriación, la inexistencia de feedback de evaluación y la obligación de aceptar tanto la expatriación como la repatriación según las indicaciones del superior.

Todos los aspectos mencionados son muy importantes para el personal expatriado. En algunas empresas se ha realizado una gestión de los expatriados correcta, contrariamente, en otras empresas la mayoría de puntos mencionados son negativos.

6. Conclusiones

6.1 Conclusiones parte I: Contraste de Hipótesis

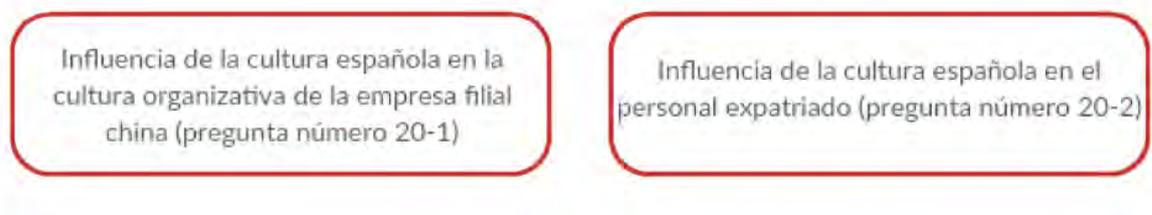
Tal como se ha comentado en el apartado anterior, se ha realizado el análisis estadístico con el Statistical Package for the Social Sciences SPSS (Versión SPSS19) para tratar los datos y validar las hipótesis.

Hipótesis 1 (H1)

Cuanta más influencia de la cultura española existe en la empresa filial china, más influenciado estará el personal expatriado.

Tal como se muestra en la figura H1, se mide la correlación entre:

Figura H1



Fuente: Elaboración propia.

En esta hipótesis, se utiliza el coeficiente de correlación de **Spearman**, porque estas dos variables tienen naturaleza cualitativa ordinal (Grado de influencia 1-5). El valor oscila entre -1 y +1. Un valor de cero indica ausencia de relación. Mientras mayor sea el valor absoluto del coeficiente, más potente será la correlación entre las variables. Un valor negativo quiere decir que a medida que aumentan los valores de una variable disminuyen los de la otra (correlación inversa).

El estadístico siempre va acompañado de un valor de probabilidad asociado, como sig. (Bilateral) o P-valor (probabilidad asociada al estadístico). Este valor es el que

determina si el estadístico calculado ha resultado significativo. Si ese valor es inferior a 0.05 las diferencias entre las puntuaciones de los dos grupos son significativas. En caso de que la probabilidad supere el 0.05 la correlación no es significativa, independientemente del valor del coeficiente.

De esta manera, en el contraste de hipótesis debe observarse tanto el valor del coeficiente como el valor de la probabilidad asociada.

Tabla H1: Correlación de Spearman entre el grado de la influencia de la cultura española en la empresa filial china y en el personal expatriado

		Influencia en el personal expatriado
Influencia de la cultura española en la cultura organizativa	Correlación de Spearman	0.843** ⁶¹
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	81

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se muestra en la tabla H1, en este caso, el coeficiente de Spearman es igual a 0.843 y la probabilidad asociada al estadístico Sig. (Bilateral) es 0.000, valor inferior a 0.050. Por tanto, la correlación es significativa, por lo cual entre las dos variables existe una correlación altamente significativa y positiva.

Por lo tanto, se puede validar la hipótesis planteada: Cuanta más influencia de la cultura española existe en la empresa filial china, más influenciado estará el personal expatriado.

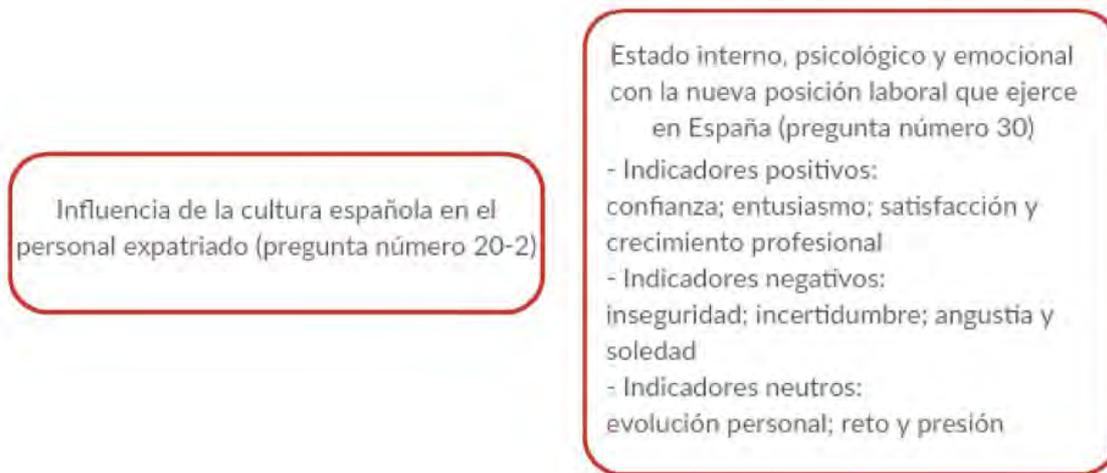
Hipótesis 2 (H2)

Cuanta mayor influencia existe de la cultura española al personal expatriado, mejor adaptación a la misma y menor dificultad en el choque cultural en el proceso de expatriación.

En primer lugar, tal como se muestra en la figura H2 (a), se mide la relación entre:

⁶¹ El programa SPSS marca con un asterisco (*) las correlaciones que son significativas considerando un nivel de error de 0.05 y con dos (**) las que lo son con 0.01, es decir, con un nivel de confianza del 95% o del 99%.

Figura H2 (a)



Fuente: Elaboración propia.

Aunque la variable “influencia de la cultura española en el personal expatriado” tiene naturaleza cualitativa ordinal, los indicadores de la variable “Estado interno, psicológico y emocional con la nueva posición laboral que ejerce en España”, por ejemplo “confianza” incluye la opción de “Si” o “No”, se considera variable nominal. Para analizar las variables con escala nominal cualitativas, se utiliza la Prueba chi-cuadrado o Prueba F de Fisher. En esta hipótesis no se cumplen las condiciones necesarias para la aplicación de la Prueba chi-cuadrado porque presentan valores inferiores a 5. Por lo tanto, en este caso se utiliza el **Test exacto de Fisher**, prueba de significación estadística utilizada en el análisis de tablas de contingencia. Se basa en evaluar la probabilidad asociada de obtener la diferencia entre las frecuencias observadas en la tabla $r \times c$. Si esta probabilidad es pequeña (valor de la P asociado al test exacto de Fisher < 0.05) debe asumir que las dos variables no son independientes, sino que están asociadas. En caso contrario, confirmamos que no existe evidencia estadística de asociación entre ambas variables.

Tabla H2 (a): Diferentes grados atribuidos al personal expatriado que se siente influenciado por la cultura española vs. Estado interno, psicológico y emocional respecto a la nueva posición laboral que ejerce en España

		Influencia de la cultura española en el personal expatriado					P
		Nada/ Muy poco	Poco	Norma	Bastante	Mucho	
Confianza	No	6 (85.7%)	18 (69.2%)	16 (57.1%)	5 (31.3%)	0 (0.0%)	0.008
	Sí	1 (14.3%)	8 (30.8%)	12 (42.9%)	11 (68.8%)	4 (100.0%)	
Inseguridad	No	5 (71.4%)	23 (88.5%)	28 (100.0%)	16 (100.0%)	4 (100.0%)	0.030
	Sí	2 (28.6%)	3 (11.5%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	
Entusiasmo	No	6 (85.7%)	15 (57.7%)	15 (53.6%)	5 (31.3%)	0 (0.0%)	0.031
	Sí	1 (14.3%)	11 (42.3%)	13 (46.4%)	11 (68.8%)	4 (100.0%)	
Incertidumbre	No	2 (28.6%)	16 (61.5%)	21 (75.0%)	14 (87.5%)	4 (100.0%)	0.033
	Sí	5 (71.4%)	10 (38.5%)	7 (25.0%)	2 (12.5%)	0 (0.0%)	
Angustia	No	3 (42.9%)	22 (84.6%)	27 (96.4%)	16 (100%)	4 (100.0%)	0.003
	Sí	4 (57.1%)	4 (15.4%)	1 (3.6%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	
Satisfacción	No	6 (85.7%)	17 (65.4%)	17 (60.7%)	3 (18.8%)	0 (0.0%)	0.001
	Sí	1 (14.3%)	9 (34.6%)	11 (39.3%)	13 (81.3%)	4 (100.0%)	
Crecimiento profesional	No	6 (85.7%)	14 (50.0%)	13 (46.4%)	4 (25.0%)	0 (0.0%)	0.022
	Sí	1 (14.3%)	12 (46.2%)	15 (53.6%)	12 (75.0%)	4 (100.0%)	
Soledad	No	2 (28.6%)	15 (57.7%)	23 (82.1%)	16 (100.0%)	4 (100.0%)	0.000
	Sí	5 (71.4%)	11 (42.3%)	5 (17.9%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	
Evolución personal	No	5 (71.4%)	11 (42.3%)	12 (42.9%)	4 (25.0%)	0 (0.0%)	0.144
	Sí	2 (28.6%)	15 (57.7%)	16 (57.1%)	12 (75.0%)	4 (100.0%)	
Reto	No	1 (14.3%)	8 (30.8%)	11 (39.3%)	8 (50.0%)	2 (50.0%)	0.494
	Sí	6 (85.7%)	18 (69.2%)	17 (60.7%)	8 (50.0%)	2 (50.0%)	
Presión	No	1 (14.3%)	14 (53.8%)	21 (75.0%)	12 (75.0%)	4 (100.0%)	0.011
	Sí	6 (85.7%)	12 (46.2%)	7 (25%)	4 (25%)	0 (0.0%)	

Fuente: Elaboración propia.

Indicadores positivos:

- Si nos fijamos en los porcentajes de los diferentes grados atribuidos al personal expatriado que “sí” que tienen **confianza** ($P= 0.008$); **entusiasmo** ($P= 0.031$); **satisfacción** ($P= 0.001$) y **crecimiento profesional** ($P= 0.022$), se puede ver que existe una diferencia significativa entre los que están muy influenciados por la cultura española y los que poco/ nada influenciados. Por lo tanto, se puede afirmar que los expatriados más influenciados por la cultura española tienden a tener mayor confianza; sentir mayor entusiasmo; sentir mayor satisfacción y tener más crecimiento profesional en este país ($P<0.05$).

Indicadores negativos:

- Si nos fijamos en los porcentajes de los diferentes grados atribuidos al personal expatriado que “sí” que sienten **inseguridad** ($P=0.03$); **incertidumbre** ($P=0.033$); **angustia** ($P=0.003$) y **soledad** ($P=0$), se puede ver que existe una diferencia significativa entre los que están muy influenciados por la cultura española y los que poco/ nada influenciados. Por lo tanto, se puede afirmar que los expatriados menos influenciados por la cultura española tienden a tener más inseguridad; incertidumbre; angustia y soledad en este país ($P<0.05$).

Indicadores neutros:

- Si nos fijamos en los porcentajes de los diferentes grados atribuidos al personal expatriado que “sí” que tienen **evolución personal** ($P=0.144$) y **reto** ($P=0.494$), se puede ver que **no** existe una diferencia significativa entre los que están muy influenciados por la cultura española y los que están poco/ nada influenciados ($P>0.05$).
- Si nos fijamos en los porcentajes de los diferentes grados atribuidos al personal expatriado que “sí” que tienen **presión** ($P=0.011$), se puede ver que existe una diferencia significativa entre los que están muy influenciados por la cultura

española y los poco/ nada influenciados. Por lo tanto, se puede afirmar que los expatriados menos influenciados por la cultura española tienden a tener más presión en este país ($P < 0.05$).

De este modo, se puede validar la primera parte de la hipótesis planteada: Cuanta mayor influencia existe de la cultura española al personal expatriado, su estado interno, psicológico y emocional es más positivo y menos negativo durante la expatriación en España, con lo cual tienen mejor adaptación a la misma.

En segundo lugar, tal como se muestra en la figura H2 (b) y tabla H2 (b) verificamos la relación entre:

Figura H2 (b)



Fuente: Elaboración propia.

Tabla H2 (b): La influencia de la cultura española en el personal expatriado vs. Las dificultades en el choque cultural que se ha enfrentado en España

		Choque cultural en el lugar de trabajo	Choque cultural en el entorno comercial en general	Choque cultural en la vida en general
Influencia de la cultura española en el personal expatriado	Correlación de Spearman	-0.514**	-0.639**	-0.645**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000
	N	81	81	81

Fuente: Elaboración propia.

Para saber la correlación entre la influencia de la cultura española en el personal expatriado y las dificultades en el choque cultural durante la expatriación en España, se utiliza la correlación de Spearman (la misma metodología estadística que en la tabla H1 de la hipótesis 1):

Tal como se muestra en la tabla H2-b, los coeficientes de Spearman son:

- Choque cultural en el lugar de trabajo, -0.514**
- Choque cultural en el entorno comercial en general, -0.639**
- Choque cultural en la vida en general, -0.645**

Existe una correlación altamente significativa y negativa, y la probabilidad asociada al estadístico Sig. (Bilateral) es 0.000, valor inferior a 0.05. Por tanto, la correlación es significativa.

Por este motivo se puede llegar a la conclusión de que:

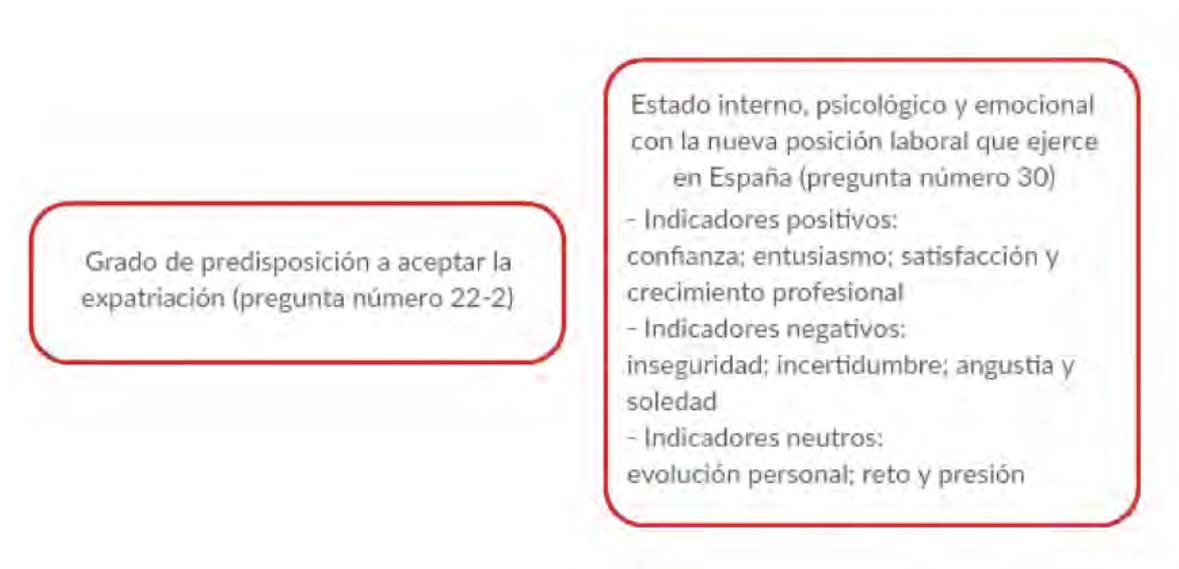
Cuanto mayor influencia existe de la cultura española al personal expatriado, menor dificultad en el choque cultural en el proceso de expatriación.

Hipótesis 3 (H3)

Cuanta mayor predisposición tenga el personal expatriado chino para aceptar una asignación internacional, mejor se adaptará a la cultura española en el proceso de expatriación.

Tal como se muestra en la figura H3, las variables a considerar en esta hipótesis son:

Figura H3



Fuente: Elaboración propia.

Igual como la tabla H2-a, para validar esta hipótesis se utiliza el Test exacto de Fisher, véanse la tabla H3.

Tabla H3: Predisposición para aceptar una asignación internacional del personal expatriado vs. Estado interno, psicológico y emocional respecto a la nueva posición laboral que ejerce en España

		Deseo de aceptar una asignación internacional					P
		Nada/ Muy poco	Poco	Norma	Bastante	Mucho	
Confianza	No	3 (100.0%)	6 (66.7%)	12 (66.7%)	18 (62.1%)	6 (27.3%)	0.022
	Sí	0 (0.0%)	3 (33.3%)	6 (33.3%)	11 (37.9%)	16 (72.7%)	
Inseguridad	No	2 (66.7%)	6 (66.7%)	17 (94.4%)	29 (100.0%)	22 (100.0%)	0.001
	Sí	1 (33.3%)	3 (33.3%)	1 (5.6%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	
Entusiasmo	No	3 (100.0%)	6 (66.7%)	9 (50.0%)	18 (62.1%)	5 (22.7%)	0.013
	Sí	0 (0.0%)	3 (33.3%)	9 (50.0%)	11 (37.9%)	17 (77.3%)	
Incertidumbre	No	0 (0.0%)	5 (55.6%)	12 (66.7%)	22 (75.9%)	18 (81.8%)	0.051
	Sí	3 (100.0%)	4 (44.4%)	6 (33.3%)	7 (24.1%)	4 (18.2%)	
Angustia	No	1 (33.3%)	7 (77.8%)	14 (77.8%)	28 (96.6%)	22 (100.0%)	0.002
	Sí	2 (66.7%)	2 (22.2%)	4 (22.2%)	1 (3.4%)	0 (0.0%)	
Satisfacción	No	2 (66.7%)	8 (88.9%)	11 (61.1%)	19 (65.5%)	3 (13.6%)	0.000
	Sí	1 (33.3%)	1 (11.1%)	7 (38.9%)	10 (34.5%)	19 (86.4%)	
Crecimiento profesional	No	3 (100.0%)	5 (55.6%)	11 (61.1%)	14 (48.3%)	4 (18.2%)	0.010
	Sí	0 (0.0%)	4 (44.4%)	7 (38.9%)	15 (51.7%)	18 (81.8%)	
Soledad	No	1 (33.3%)	2 (22.2%)	11 (61.1%)	24 (82.8%)	22 (100.0%)	0.000
	Sí	2 (66.7%)	7 (77.8%)	7 (38.9%)	5 (17.2%)	0 (0.0%)	
Evolución personal	No	2 (66.7%)	4 (44.4%)	8 (44.4%)	14 (48.3%)	4 (18.2%)	0.140
	Sí	1 (33.3%)	5 (55.6%)	10 (55.6%)	15 (51.7%)	18 (81.8%)	
Reto	No	1 (33.3%)	1 (11.1%)	5 (27.8%)	12 (41.4%)	11 (50.0%)	0.275
	Sí	2 (66.7%)	8 (88.9%)	13 (72.2%)	17 (58.6%)	11 (50.0%)	
Presión	No	1 (33.3%)	3 (33.3%)	9 (50.0%)	21 (72.4%)	18 (81.8%)	0.027
	Sí	2 (66.7%)	6 (66.7%)	9 (50.0%)	8 (27.6%)	4 (18.2%)	

Fuente: Elaboración propia.

Indicadores positivos:

- Si nos fijamos en los porcentajes de los diferentes grados atribuidos al personal expatriado que “sí” que tienen **confianza** ($P=0.022$); **entusiasmo** ($P=0.013$); **satisfacción** ($P=0$); y **crecimiento profesional** ($P=0.01$), se puede ver que existe una diferencia significativa entre los que disponen de mucha predisposición para aceptar una asignación internacional y los que disponen de poco/nada. Por lo tanto, se puede afirmar que los expatriados que disponen de mucha predisposición tienden a tener mayor confianza, sentir mayor entusiasmo, sentir mayor satisfacción y tener más crecimiento profesional en el país de acogida ($P<0.05$).

Indicadores negativos:

- Si nos fijamos en los porcentajes de los diferentes grados atribuidos al personal expatriado que “sí” que sienten **inseguridad** ($P=0.001$); **angustia** ($P=0.002$) y **soledad** ($P=0$), se puede ver que existe una diferencia significativa entre los que disponen de mucha predisposición para aceptar una asignación internacional y los que disponen de poco/nada. Por lo tanto, se puede afirmar que los expatriados que disponen de menos predisposición, tienden a tener más inseguridad, angustia y soledad en el país de acogida ($P<0.05$).
- Sin embargo, si nos fijamos en los porcentajes de los diferentes grados atribuidos al personal expatriado que “sí” que sienten **incertidumbre** ($P=0.051$), se puede ver que no existe una diferencia significativa entre los que disponen de mucha predisposición para aceptar una asignación internacional y los que disponen de poco o nada ($P>0.05$).

Indicadores neutros:

- Si nos fijamos en los porcentajes de los diferentes grados atribuidos al personal expatriado que “sí” tienen **evolución personal** ($P=0.140$) y **reto** ($P=0.275$), se

puede ver que no existe una diferencia significativa entre los que disponen de mucha predisposición para aceptar una asignación internacional y los que disponen de poco/nada ($P>0.05$).

- Si nos fijamos en los porcentajes de los diferentes grados atribuidos al personal expatriado que “sí” que sienten **presión** ($P=0.027$), se puede ver que existe una diferencia significativa entre los que disponen de mucha predisposición para aceptar una asignación internacional y los que disponen de poca/nada. Por lo tanto, se puede afirmar que los expatriados que disponen de menor predisposición, tienden a tener más presión en el país de acogida ($P<0.05$).

Por lo tanto, se puede validar la hipótesis planteada: Cuanta mayor predisposición tenga el personal expatriado chino para aceptar una asignación internacional, mejor se adaptará a la cultura española en el proceso de expatriación.

Hipótesis 4 (H4)

En el proceso de expatriación, existen diferencias según el personal expatriado, sea mujer u hombre.

a. Diferencias al relacionarse en España:

El personal expatriado chino se enfrenta a dificultades al establecer relaciones de diferente grado en función del género. A los hombres chinos expatriados les cuesta más establecer relaciones interpersonales en España que a las mujeres.

Tabla H4 (a): Dificultad en establecer relaciones con los autóctonos que se encuentran en España según el género del personal expatriado

		Género		Z	P
		Mujeres	Hombres		
		expatriadas	expatriados		
Dificultad en establecer relaciones con las personas del país, personal español	Nada/ Muy poca	5(15.15%)	2(4.17%)	2.549	0.008
	Poca	12(36.36%)	9(18.75%)		
	Normal	11(33.33%)	24(50.0%)		
	Bastante	5(15.15%)	8(16.67%)		
	Mucha	0(0.0%)	5(10.42%)		

Fuente: Elaboración propia.

La variable “Dificultad en establecer relaciones con los autóctonos que se encuentran en España” es una variable con escala ordinal, cada valor es “mayor que” o “menor que” los demás valores. Para validar la hipótesis se utiliza la Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon (Wilcoxon T test) y/o la prueba de Kruskal-Wallis. En esta hipótesis se realiza la comparación entre los dos grupos (hombres - mujeres), por este motivo se utiliza la Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon.

Se observa que existe una diferencia significativa ($P=0.008$) entre el grupo de mujeres y el grupo de hombres en dificultad para establecer relaciones con los autóctonos. Por lo tanto, se puede afirmar que a los hombres chinos expatriados les cuesta más establecer relaciones interpersonales en España que las mujeres chinas ($P<0.05$).

b. Diferencias en el grado de dificultades debido al choque cultural

El personal expatriado chino se enfrenta a dificultades en el choque cultural de diferente grado en función del género, las mujeres se enfrentan a un menor choque cultural en España que los hombres.

Como se muestra en la tabla H4-b, en esta hipótesis también se utiliza la Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon.

Tabla H4 (b): Dificultades de choque cultural en España según el género del personal expatriado

		Género		Z	P
		Mujeres expatriadas	Hombres expatriados		
Choque cultural en el lugar de trabajo	Nada/ Muy poca	9(27.27%)	6(12.50%)	2.486	0.013
	Poca	21(63.64%)	28(58.33%)		
	Normal	3(9.09%)	11(22.92%)		
	Bastante	0(0.0%)	3(6.25%)		
Choque cultural en el entorno comercial en general	Nada/ Muy poca	8(24.24%)	3(6.25%)	2.768	0.006
	Poca	21(63.64%)	30(62.5%)		
	Normal	4(12.12%)	11(22.92%)		
	Bastante	0(0%)	3(6.25%)		
	Mucha	0(0%)	1(2.08%)		
Choque cultural en la vida en general	Nada/ Muy poca	7(21.21%)	4(8.33%)	2.717	0.007
	Poca	22(66.67%)	26(54.17%)		
	Normal	4(12.12%)	18(37.5%)		

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que existe diferencia significativa entre el grupo de mujeres y el grupo de hombres en dificultad en el choque cultural en el lugar de trabajo ($P=0.013$); en el entorno comercial ($P=0.006$) y en la vida cotidiana ($P=0.007$). Por lo tanto, se puede afirmar que los hombres chinos expatriados se enfrentan a mayor choque cultural en España que las mujeres chinas ($P<0.05$).

- **No existe casi diferencia significativa en el estado interno, psicológico y emocional con la nueva posición laboral que ejercen en España.**

Tabla H4 (c): El estado interno, psicológico y emocional respecto a la nueva posición laboral que ejerce en España: Hombres VS .Mujeres

		Género		χ^2	P
		Mujeres	Hombres		
Confianza	No	12 (36.36%)	33 (68.75%)	8.307	0.004
	Sí	21 (63.64%)	15 (31.25%)		
Inseguridad	No	32 (96.97%)	44 (91.67%)	0.255	0.614
	Sí	1 (3.03%)	4 (8.33%)		
Incertidumbre	No	26 (78.79%)	31 (64.58%)	1.892	0.169
	Sí	7 (21.21%)	17 (35.42%)		
Entusiasmo	No	13 (39.39%)	28 (58.33%)	2.806	0.094
	Sí	20 (60.61%)	20 (41.67%)		
Angustia	No	29 (87.88%)	43 (89.58%)	0.000	1.000
	Sí	4 (12.12%)	5 (10.42%)		
Satisfacción	No	12 (36.36%)	31 (64.58%)	6.253	0.012
	Sí	21 (63.64%)	17 (35.42%)		
Soledad	No	25 (75.76%)	35 (72.92%)	0.082	0.774
	Sí	8 (24.24%)	13 (27.08%)		
Evolución personal	No	13 (39.39%)	19 (39.58%)	0.000	0.986
	Sí	20 (60.61%)	29 (60.42%)		
Crecimiento profesional	No	13 (39.39%)	24 (50.0%)	0.887	0.346
	Sí	20 (60.61%)	24 (50.0%)		
Reto	No	15 (45.45%)	15 (31.25%)	1.692	0.193
	Sí	18 (54.55%)	33 (68.75%)		
Presión	No	21 (63.64%)	31 (64.58%)	0.008	0.930
	Sí	12 (36.36%)	17 (35.42%)		

Fuente: Elaboración propia.

Igual como la Tabla H2-1, para analizar las variables con escala nominal cualitativas, se utiliza la Prueba chi-cuadrado o Prueba F de Fisher. En esta hipótesis los valores son superiores a 1, por tanto, se cumplen las condiciones necesarias para la aplicación de la Prueba chi-cuadrado.

Se observa que existe diferencia significativa entre el grupo de las mujeres y el grupo de los hombres en el estado interno, psicológico y emocional respecto a la nueva

posición laboral que ejerce en España en confianza ($P=0.004$) y satisfacción ($P=0.012$). Las mujeres chinas expatriadas tienden a tener más confianza y satisfacción en España que los hombres chinos ($P<0.05$).

Sin embargo, se observa que entre el grupo de las mujeres y el grupo de los hombres no existe diferencia significativa en el estado interno, psicológico y emocional respecto a la nueva posición laboral que ejerce en España en Inseguridad ($P=0.614$); Incertidumbre ($P=0.169$); Entusiasmo ($P=0.094$); Angustia ($P=0.1$); Soledad ($P=0.774$); Evolución personal ($P=0.986$), Crecimiento profesional ($P=0.346$); Reto ($P=0.193$) y Presión ($P=0.930$).

Por lo tanto, se puede afirmar que no existe casi diferencia significativa en el estado interno, psicológico y emocional con la nueva posición laboral que ejerce en España ($P>0.05$).

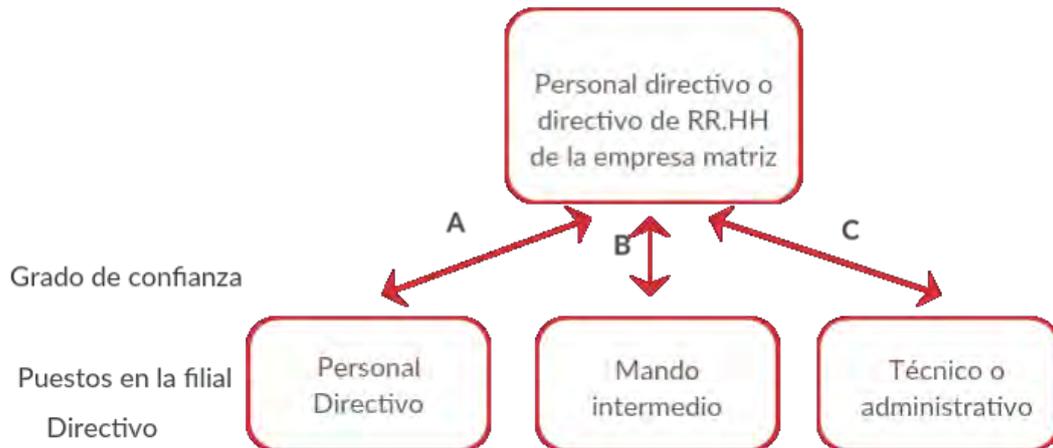
Hipótesis 5 (H5)

En el proceso de selección del personal expatriado, uno de los criterios evaluados es la confianza entre el seleccionado y el personal directivo/a de la empresa matriz. Por tanto, existen diferencias en el grado de confianza según el cargo que el seleccionado desarrollará en la filial.

Para enviar un directivo chino a la empresa filial, la confianza entre el seleccionado y el personal directivo o directivo de RR.HH. es uno de los criterios más importantes en el proceso de selección. Existe diferencia en el grado de confianza entre el personal directivo o director de RR.HH de la empresa matriz y los siguientes tres grupos, tal como se muestra en la figura H5-a:

- Grado A: Personal directivo de la filial
- Grado B: Mando intermedio de la filial
- Grado C: Técnico o administrativo de la filial

Figura H5 (a)



Fuente: Elaboración propia.

Los elementos a considerar en esta hipótesis son:

- Cargo que ocupa actualmente en la filial como expatriado (pregunta número 12)
- Grado de confianza que tiene el personal expatriado con el personal directivo o directivo de RR.HH. (pregunta número 22-3).

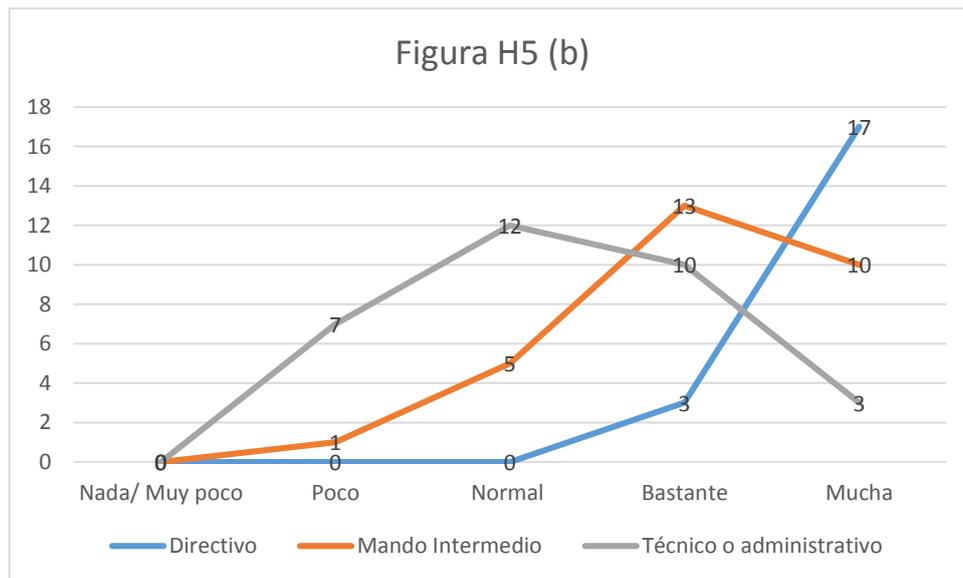
Se utiliza la prueba de Kruskal-Wallis para determinar si las medianas de dos o más grupos difieren cuando los datos son asimétricos. En esta hipótesis, para validar las diferencias entre las puntuaciones de más de dos grupos independientes, se utiliza el método anteriormente nombrado. Tal como se muestra en la tabla H5-a y figura H5-b, se observa que existe diferencia significativa ($H= 33.477$, $P=0.000$) en el grado de confianza entre A, B y C.

Tabla H5 (a): Comparación del grado de confianza que tiene el personal expatriado, según el cargo que ocupa, con el personal directivo o directivo de RR.HH.

		Cargo que ocupa en la empresa filial (actual)		
		A: Directivo	B: Mando intermedio	C: Técnico o administrativo
Grado de confianza personal que tiene con el personal directivo o directivo de RR.HH de la empresa matriz	Poco	0 (0.0%)	1 (3.4%)	7 (21.9%)
	Normal	0 (0.0)	5 (17.2%)	12 (37.5%)
	Bastante	3 (15.0)	13 (44.8%)	10 (31.3%)
	Mucha	17 (85.0%)	10 (34.5%)	3 (9.4%)
	H		33.477	
P		0.000		

Fuente: Elaboración propia.

Figura H5 (b)



Fuente: Elaboración propia.

Para determinar cuál es la diferencia exacta entre el grado A, B y C, se deben realizar las siguientes comparaciones:

- Grado A y Grado B
- Grado A y Grado C
- Grado B y Grado C

Tal como se muestra en la Tabla H5 (b):

Tabla H5 (b): Comparación entre los diferentes grados de confianza que existen según el cargo que ocupa el personal expatriado

	Z	P
A: Directivo —B: Mando intermedio	17.651	0.006
A: Directivo —C: Técnico o administrativo	36.675	0.000
B: Mando intermedio —C: Técnico o administrativo	19.024	0.010

Fuente: Elaboración propia.

Los candidatos para un puesto de trabajo como directivo, para trabajar en la filial china en España, tienden a tener más confianza con el personal directivo o directivo de RR.HH de la empresa matriz que los candidatos para un puesto de trabajo como mando intermedio y técnicos o administrativos.

Los candidatos para un puesto de trabajo como mando intermedio, tienden a tener

más confianza con el personal directivo/a de la empresa matriz o director/a RR.HH que los candidatos para un puesto de trabajo como técnicos o administrativos. Por último, los candidatos para un puesto de trabajo como administrativos o técnicos son el grupo que tienden a tener menos confianza con el personal directivo de la empresa matriz o director de RR.HH.

Hipótesis 6 (H6)

Cuanto más satisfecho está el personal expatriado con la formación recibida por la empresa, menor dificultad encontrará en el proceso de expatriación.

Para saber la correlación entre la satisfacción del personal expatriado con la formación recibida y dificultad que se encuentra en el proceso de expatriación en España, se utiliza la correlación de Spearman (la misma metodología estadística utilizada en la tabla H1 de la hipótesis 1):

Tal como se muestra en la figura H6 (a) y tabla H6 (a), los coeficientes de Spearman son:

Figura H6 (a)



Fuente: Elaboración propia.

Tabla H6 (a) Correlación de Formación de comunicación y capacidad de relacionarse VS. Dificultad en establecer relaciones con los autóctonos que se encuentran en España

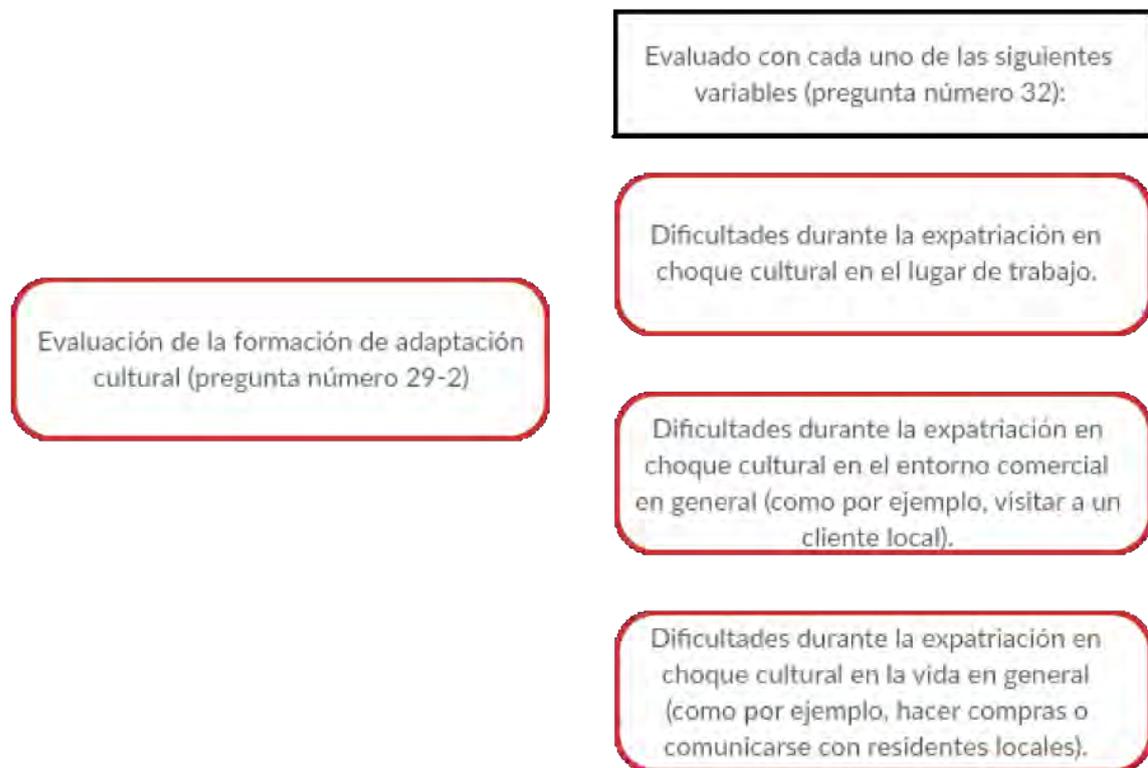
	Establecer relaciones con los autóctonos que se encuentran en España	
Formación de comunicación y capacidad de relacionarse	Correlación de Spearman	-0.354*
	Sig. (bilateral)	0.015
	N	47

Fuente: Elaboración propia.

Existe correlación altamente significativa y negativa, y la probabilidad asociada al estadístico Sig. (Bilateral) es 0.015, valor inferior a 0.05. Por lo tanto, la correlación es significativa. Cuanto más satisfecho está el personal expatriado con la formación de comunicación y capacidad de relacionarse, menor dificultad encontrará para establecer relaciones con los autóctonos del país de acogida.

Tal como se muestra en la figura H6 (b) y tabla H6 (b), los coeficientes de Spearman son:

Figura H6 (b)



Fuente: Elaboración propia.

Tabla H6 (b) Correlación de Formación de adaptación cultural VS. Dificultad en choque cultural

		Choque cultural en el lugar de trabajo	Choque cultural en el entorno comercial en general	Choque cultural en la vida en general
Formación de adaptación cultural	Correlación de Spearman	-0.437**	-0.365*	-0.470**
	Sig. (bilateral)	0.002	0.012	0.001
	N	47	47	47

Fuente: Elaboración propia.

Existe correlación altamente significativa y negativa. La probabilidad asociada al estadístico Sig. (Bilateral) tiene un valor inferior a 0.05. Por lo tanto, la correlación es significativa. Cuanto más satisfecho está el personal expatriado con la formación de adaptación cultural, menor dificultad encontrará en choque cultural en España.

Por este motivo se puede validar la hipótesis planteada: Cuanto más satisfecho está el personal expatriado con la formación recibida por la empresa, menor dificultad encontrará en el proceso de expatriación.

6. 2 Conclusiones parte II: Conclusiones Estadísticas

➤ Genero

Hay más hombres chinos expatriados que vienen a España acompañados por la familia que mujeres.

Si se casa con un gallo, va con el gallo;

Si se casa con un perro, va con el perro.

La mujer tiene que acompañar a su marido siempre,

Independientemente de qué caracteres tiene y dónde vaya.

嫁鸡随鸡嫁狗随狗 (jià jī suí jī, jià gǒu suí gǒu)

Antiguo refrán chino

Tabla 27: El personal expatriado es acompañado o no por la familia según el género del personal expatriado

		Sexo		Z	P
		Mujeres expatriadas	Hombres expatriados		
El personal expatriado es acompañado o no por la familia a España	Sí	9 (27.3%)	17 (35.4%)	2.121	0.034
	No está en España pero viene a visitarme de vez en cuando	7 (21.2%)	21 (43.8%)		
	No	17 (51.5%)	10 (20.8%)		

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que existe una diferencia significativa ($P=0.034$) entre el grupo de mujeres y hombres en si está acompañado o no por la familia durante la expatriación en España. Por lo tanto, se puede afirmar que hay más hombres chinos expatriados que vienen a España acompañados por la familia que mujeres ($P<0.05$).

➤ Idioma

Cuanto más dominio del español tiene el personal expatriado chino, menos dificultad tiene en el choque cultural en el lugar de trabajo, en el entorno comercial y en la vida en general.

Tabla 28: Dificultades de choque cultural en España según el dominio del español del personal expatriado

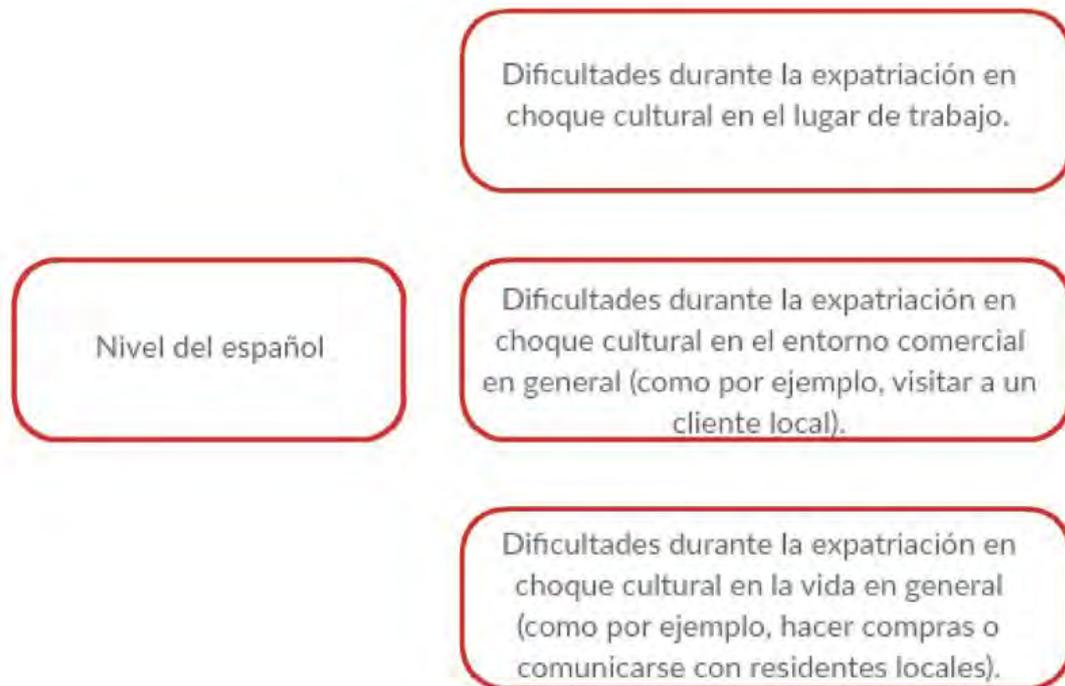
		Choque cultural en el lugar de trabajo	Choque cultural en el entorno comercial en general	Choque cultural en la vida en general
Nivel de Español	Correlación de Spearman	-0.521**	-0.598**	-0.630**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000
	N	81	81	81

Fuente: Elaboración propia

Tal como se muestra en la tabla 28 y figura 22, en este caso, el coeficiente de

Spearman es el siguiente:

Figura 22



Fuente: Elaboración propia.

“Nivel del español” y “Choque cultural en el lugar de trabajo” es igual a -0.521^{**} ; y “Choque cultural en el entorno comercial en general” es igual a -0.598^{**} ; y “Choque cultural en la vida en general” es igual a -0.630^{**} .

Y la probabilidad asociada al estadístico Sig. (bilateral) es 0,000, valor inferior a 0,05. Por tanto, las correlaciones son significativas, por lo cual entre el dominio del español del personal expatriado y las dificultades de choque cultural en España existe una correlación altamente significativa y negativa. Por lo tanto, se puede confirmar que cuanto más dominio del español tiene el personal expatriado chino, menos dificultad tiene en el choque cultural en el lugar de trabajo, en el entorno comercial y en la vida en general.

➤ **Presión familiar**

El personal expatriado chino siente una gran presión por la alta responsabilidad familiar que tiene. Sobre todo, los expatriados chinos que son hijos únicos

sienten mayor preocupación por los padres.

Tabla 29: Preocupaciones del personal expatriado de sus padres según si es hijo único o no

		Hijo único		Z	P
		Sí	No		
Preocupación a los padres	Nada/ Muy poca	0 (0.0%)	4 (10.3%)	2.749	0.000
	Poca	2 (4.8%)	7 (17.9%)		
	Normal	12 (28.62%)	14 (35.9%)		
	Bastante	18 (42.9%)	7 (17.9%)		
	Mucha	10 (23.8%)	7 (17.9%)		

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que existe una diferencia significativa ($P=0.000$) entre el grupo de hijos únicos y el grupo de no hijos únicos en la preocupación por los padres. Por lo tanto, se puede afirmar que los expatriados chinos que son hijos únicos sienten mayor preocupación por los padres ($P<0.05$).

➤ Satisfacción laboral

Cuanto más satisfecho está el personal expatriado con la remuneración percibida, más satisfecho se siente en el trabajo.

Tabla 30: Correlación entre satisfacción de la remuneración y satisfacción de trabajo

Grado de satisfacción de las retribuciones y compensaciones que recibe	Grado satisfacción del trabajo	
	Correlación de Spearman	0.607**
Sig. (bilateral)	0.000	
N	81	

Fuente: Elaboración propia

Tal como se muestra en la tabla 30, en este caso, el coeficiente de Spearman es igual a 0.607 y la probabilidad asociada al estadístico Sig. (bilateral) es 0,000, valor inferior a 0,05. Por tanto, la correlación es significativa y positiva, se puede afirmar la conclusión: Cuanto más satisfecho está el personal expatriado con la remuneración percibida, más satisfecho se siente en el trabajo.

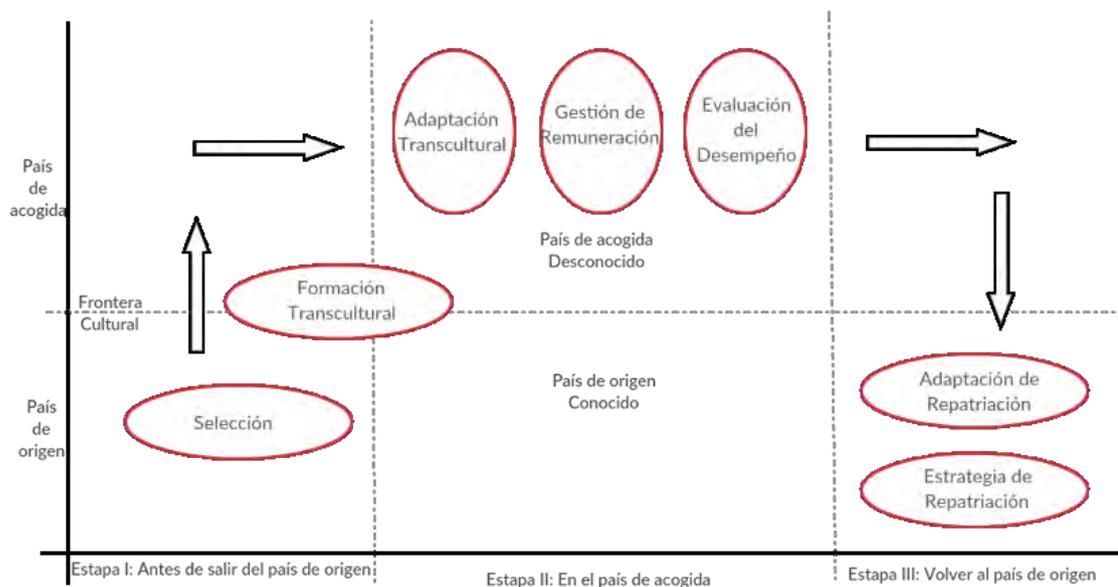
6. 3 Conclusiones parte III: Conclusiones Teóricas

6. 3. 1 Construcción del modelo de la gestión del personal expatriado

Las organizaciones cada día son más internacionales, un número creciente de empresas transnacionales desempeñan un papel importante en la economía mundial y dominan la mayor parte de las actividades comerciales globales (Cheng, H. L. y Lin, C. Y. Y., 2009). Numerosos investigadores han enfatizado en la importancia de la gestión eficaz de los expatriados para establecer una ventaja competitiva internacional (Brewster, C., et al., 2005; Tarique, I. y Schuler, R. 2008; Caligiuri, P. y Tarique, I., 2009; Caligiuri, P., et al., 2009; Hellqvist, N., 2011; Martins, D. y Diaconescu, L. M., 2014; Kang, H. Y. y Shen, J., 2014).

En los capítulos anteriores se ha revisado la literatura existente sobre las actividades de la gestión internacional de recursos humanos. También se han hecho reflexiones sobre los siete factores importantes de la gestión de los expatriados, tanto desde la perspectiva empresarial como desde la personal. Además se ha planteado un modelo de la gestión del personal expatriado en la figura 23 como la primera conclusión teórica de la presente tesis. Este modelo está basado en la figura 7 (7 factores de la Gestión del Personal Expatriado (de ahora en adelante, GPE): selección, formación, adaptación cultural del personal expatriado, gestión de la remuneración, evaluación del desempeño, adaptación para la repatriación y estrategia de la repatriación). Estos factores están repartidos según la dimensión geográfica y la dimensión del tiempo.

Figura 23: Modelo GPE (Versión inicial)



Fuente: Elaboración propia.

- **Dimensión geográfica:** Considerando el traslado internacional del lugar de trabajo, estos factores están repartidos entre el país de origen y el país de acogida.
- **Dimensión del tiempo:** Según las etapas de la expatriación y repatriación repartimos los factores en las tres etapas siguientes:
 - **Etapa I: Antes de salir del país de origen**

En esta etapa, el trabajo más importante es la selección. Por un lado, hay que encontrar la persona adecuada para una asignación internacional que cumpla los requisitos estrictos, tales como capacidad de adaptarse a una cultura desconocida y que pueda garantizar que él y/o su familia pueda vivir en esta cultura extranjera; por otro lado, debe asegurarse que el candidato encaje bien con el puesto de trabajo en el extranjero.

Al seleccionar a los candidatos para trabajar en el extranjero no sólo se debe considerar el cumplimiento con los requisitos de trabajo de corto plazo, sino también hay que pensar en su potencial a largo plazo para seguir contribuyendo a la empresa. Después de la selección, la organización debe preparar a los empleados que van a

trabajar en el extranjero con una formación transcultural para que conozcan la cultura y las costumbres del país de acogida, aprendan y mejoren el idioma de este país. De esta forma, los seleccionados conocen el entorno extranjero donde van a trabajar, hecho que es favorable para el éxito de una expatriación.

- **Etapas II: Estar en el país de acogida/ Durante la expatriación**

Cuando los expatriados llegan al país desconocido, pasarán unos días emocionados por la curiosidad, pero pronto se sentirán solos y frustrados enfrentándose al choque cultural. La organización debe ser consciente del cambio de rol de los expatriados. Debe encontrar la manera de apoyarlos y darles una segunda formación transcultural para que tengan un comportamiento adecuado a fin de lograr una adaptación correcta y un buen rendimiento. Asimismo, otro factor crucial es tener un paquete o sistema de remuneración para los expatriados con el fin de motivarles y reducir o evitar emociones adversas.

Además, la evaluación del desempeño también es un apoyo importante para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y mejora la satisfacción de los expatriados en el trabajo. Los resultados de la evaluación pueden influir a los directores en la toma de decisiones, tales como la promoción, el ajuste del salario o el despido del personal expatriado.

- **Etapas III: Volver al país de origen cuando han terminado la asignación internacional.**

Cuando los expatriados han terminado la asignación internacional entran en la tercera etapa: la etapa de la vuelta al país de origen. Aunque había muchos problemas en el trabajo y en la vida cotidiana durante su expatriación, los expatriados y su familia se han adaptado al país de acogida a su manera y con el tiempo se han acostumbrado a la vida en el extranjero. Cuando vuelvan al país de origen se enfrentan de nuevo a las diferencias culturales entre los dos países y el choque cultural inverso. Por lo tanto,

la readaptación es significativa. Una buena readaptación puede ayudar al personal expatriado a integrarse rápidamente a su organización y a su país de origen manteniendo un buen rendimiento. La organización también debe disponer de una estrategia de repatriación, como un plan de carrera profesional bien planteado para los expatriados, desde el momento de la asignación, para que cuando vuelvan al país de origen sigan teniendo un camino claro para el futuro. Este hecho también sirve para mantener los empleados trabajando en la misma organización y desempeñando su papel aprovechando la experiencia obtenida en el extranjero, de este modo, se favorecen ambas partes y se garantiza el win-win.

Como conclusión, esta división en tres etapas es para determinar el tiempo aproximado en que cada factor ocurre, sin embargo, no representa una separación clara y completa de los siete factores, sino que están encadenados.

Por ejemplo, es posible que cuanto más estrictos sean los criterios de selección, más científicos sean los métodos de selección y más racional sea el proceso de selección; existirá menor necesidad de una formación transcultural intensiva. También es posible que cuanto mejor formación transcultural para los expatriados, más fácil será su adaptación en el país de acogida y cuanto mejor readaptación al llegar al país de origen, más aportación a la estrategia de repatriación; etc.

Como se ha mostrado, la gestión del personal expatriado es un sistema complejo. Los factores de cada etapa funcionan como sub-sistemas y tienen el mismo objetivo principal: evitar el fracaso de la expatriación, garantizar la realización exitosa de la misión internacional y obtener el buen resultado de la repatriación. Sin embargo, para lograr el objetivo, cada factor desempeña un papel importante y diferente. De esta manera, también se pueden repartir los factores según las diferentes funciones:

- Función de control previo: Selección
- Función de control durante la expatriación: Adaptación cultural del personal expatriado; gestión de la remuneración y evaluación del desempeño.
- Función de control previo y durante la expatriación: Formación transcultural.
- Función de control posterior: Readaptación del personal repatriado.
- Función de control total: Estrategia de repatriación.

Teniendo en cuenta la conclusión a la que se ha llegado en el apartado 2. 3. 6 *Repatriación del personal repatriado y planteamiento de la carrera profesional*: La repatriación es el último eslabón de un proceso integrado y circular de la gestión de RR.HH del personal expatriado. Es necesario **integrar toda la información de la gestión de la repatriación en el sistema de gestión del personal expatriado** y vincular la estrategia de la repatriación con los factores cruciales de la gestión del personal expatriado: selección; formación; gestión de la remuneración y evaluación del desempeño.

A parte de los factores de la gestión del personal expatriado, considerando la experiencia y la naturaleza de los expatriados, se ha involucrado “El viaje del Héroe” de la gran obra de Campbell, J. (1998), *El Héroe de las mil caras: psicoanálisis del mito*⁶², tal como se muestra en la figura 24.

⁶² Trabajar en el extranjero es una aventura, Joseph Campbell lo llamó “El viaje del Héroe”

Figura 24: Figura que describe el viaje del Héroe



Fuente: Campbell, J. (1998).

*A hero ventures forth from the world of common day into a region of supernatural wonder: fabulous forces are there encountered and a decisive victory is won: the hero comes back from this mysterious adventure with the power to bestow boons on his [her] fellow [people].*⁶³

-- Joseph Campbell, *The Hero with a Thousand Faces*, 1949, p. 30.

⁶³ Un héroe se aventura en el mundo del día común en una región de maravillas sobrenaturales: se tropieza con fuerzas fabulosas y gana con una decisiva victoria: el héroe regresa de esta misteriosa aventura con el poder de otorgar favores en sus semejantes.

En la gran obra de Campbell, J. (1998) “El héroe de las mil caras” se describe el viaje de un héroe, una de las historias más antiguas del mundo. Esta obra está compuesta por mitos, cuentos de hadas y leyendas. Estas historias nos relatan cómo una persona corriente decide iniciar una gran aventura para cumplir una gran tarea. El objetivo será la búsqueda de un tesoro difícil de encontrar o una tarea difícil de cumplir. La búsqueda estará formada por doce etapas:

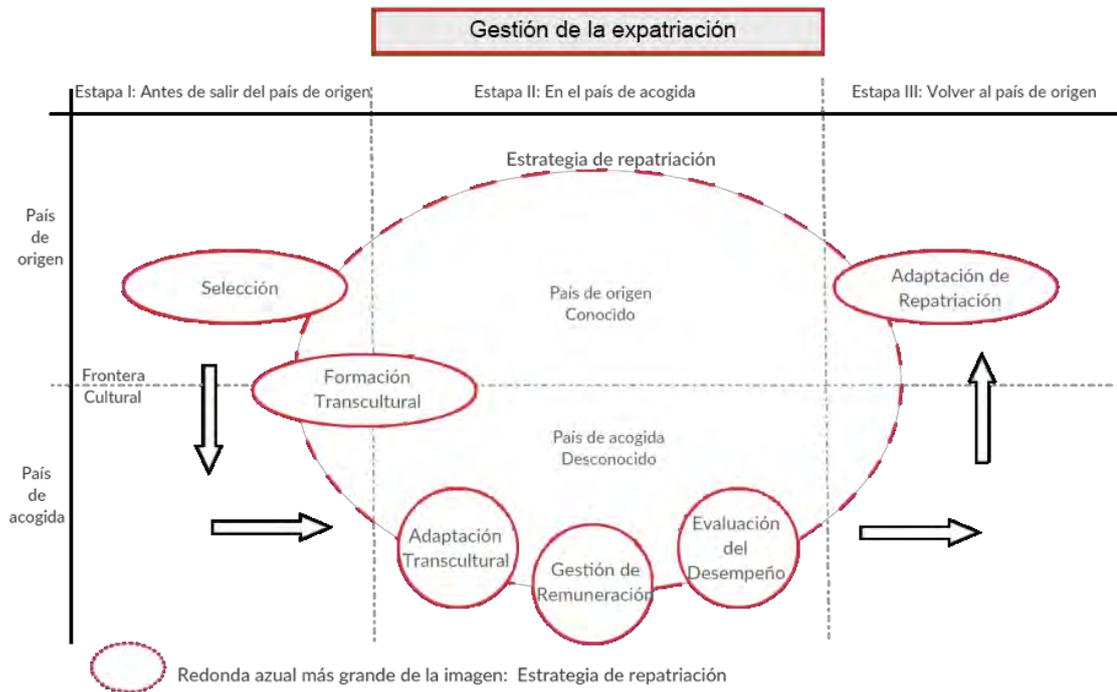
- 1- El mundo ordinario
- 2- La llamada de la Aventura
- 3- Reticencia del héroe o rechazo de la llamada
- 4- Encuentro con el mentor o la ayuda sobrenatural
- 5- El primer umbral
- 6- Pruebas, aliados y adversarios
- 7- Acercamiento
- 8- Prueba difícil o traumática
- 9- Recompensa
- 10- El camino de vuelta
- 11- Resurrección del héroe
- 12- Regreso con el elixir

Se cree que cada uno de nosotros tiene un héroe interior esperando recibir la llamada para iniciar el viaje. Durante la aventura se superan una serie de retos y desafíos en los que se aprenden lecciones muy valiosas. Al finalizar la aventura se regresa al lugar de origen transformado. Se han incrementado nuestros conocimientos. A lo largo de la vida se repite en varias ocasiones este ciclo mientras evolucionamos.

Los expatriados tienen mucho en común con los héroes míticos y las etapas de “El viaje del héroe” (Osland, J. S., 2000). El personal expatriado considera y finalmente acepta la asignación para ir al extranjero, dejando atrás su puesto de trabajo en el

país de origen y el apoyo social de una vida establecida. Se embarca en la asignación en el extranjero pero inicialmente solo. El país de acogida está rodeado de incertidumbre, ambigüedad, debido al idioma y costumbres desconocidas. Su tarea es un reto, a menudo más complicado que el que tendría que realizar en su propio país. En el viaje aparecen muchos obstáculos desconocidos, obligando a los héroes de la aventura a poner en duda su propia identidad, sus valores y sus suposiciones acerca de numerosos aspectos de la vida cotidiana que anteriormente tomaban por sentado. Algunos de estos obstáculos aparecen en forma de paradojas que los expatriados deben aprender a resolver, tales como a qué identidades debe renunciar para ser aceptado por la otra cultura. Cuando realizan sus tareas con éxito y aprenden a adaptarse a otra cultura, los expatriados experimentan un sentido sólido de satisfacción, dominio y autoeficacia. Su regreso está marcado por una sensación de pérdida al dejar atrás el encanto mágico y el cumplimiento de la expatriación; pero entre otros cambios, regresan con una mayor comprensión de tierras extranjeras, el aumento de autoconocimiento o conciencia de sí mismo, autoestima, competencias interpersonales, y tolerancia a las diferencias entre personas. Algunas empresas los tratan como héroes y aprovechan las habilidades que desarrollaron o perfeccionaron en el extranjero.

En figura 25 se muestra el modelo definitivo de la gestión de expatriación como la conclusión y los resultados de las reflexiones de sus 7 factores y el camino experimental -“el viaje”- del personal expatriado.

Figura 25: Modelo de la Gestión de la Expatriación (Versión definitiva)

Fuente: Elaboración propia.

6. 3. 2 Plantear una estrategia de repatriación eficiente

Tal como se muestra en el resultado del *Gráfico P43 y P44*, el 65% de las empresas chinas en España no disponen de un plan de carrera profesional para los expatriados y el 48% de los expatriados tampoco tienen su propio plan de carrera personal para cuando termine su asignación.

Es muy útil plantear una estrategia de repatriación:

- Ventajas para la empresa: Una buena estrategia de repatriación ayuda a las empresas a mantener a los expatriados y repatriados trabajando en la misma organización con lo cual se aprovecha la experiencia adquirida durante la expatriación. De esto modo se logra una expatriación eficiente.
- Ventajas para el personal expatriado: Con una buena estrategia de repatriación el personal expatriado tiene una mayor sensación de permanencia, tiene menos preocupación de perder las relaciones en China y

menos preocupación del futuro trabajo.

Después de la revisión de la literatura y el estudio empírico que se ha realizado, se concluye que es necesario integrar la gestión de repatriación en el sistema de gestión del personal expatriado. Por lo tanto, se debe plantear una estrategia de repatriación eficiente teniendo en cuenta tanto los procesos de la gestión del personal expatriado como la diferencia cultural existente entre el país de origen y el país de acogida, tal como se comenta en los siguientes aspectos:

➤ **Selección**

- **Criterios de selección:** La confianza y la predisposición es un aspecto muy importante. En la selección es imprescindible que se realice una entrevista en profundidad entre el candidato (puede incluir a su familia) y el personal directivo o director/a de RR.HH.
- **Firmar un acuerdo donde se especifica la duración de la expatriación:** Tal como se muestra en el resultado del *Gráfico P16 Duración de la expatriación en España*, el 21% del personal expatriado afirma que en su empresa no disponen de una fecha de finalización de su expatriación.
- **Asegurar al personal repatriado un puesto de trabajo en la filial con las siguientes características:**
 - Las condiciones de expatriación sean aceptadas por ambas partes
 - Dar al expatriado la oportunidad de tener mayor responsabilidad en la filial
 - Compromiso de una posible promoción
- **Género:** En el caso de las expatriadas chinas en España, se observa que tienen menos dificultad en establecer relaciones con los españoles que los hombres chinos. Pero el porcentaje de los hombres expatriados siempre es más alto que las mujeres, por lo tanto, en el proceso de selección, no debe haber discriminación y se debe tratar a las candidatas con igualdad.

- **Compromiso de la organización para garantizar el futuro puesto con roles de trabajo claros:** Gregersen, H. B. y Stroh, L. K. (1997) hicieron una encuesta al personal repatriado que regresaban de Finlandia y descubrieron que la claridad del rol del trabajo es muy importante para su readaptación. Por lo tanto, las multinacionales tendrán que preparar un plan con anterioridad para el personal expatriado que regresa y proporcionarle un rol de trabajo claro. Por lo tanto, hay que firmar un contrato o convenio con gran rigor con la empresa con el fin de documentar los compromisos entre la empresa matriz y los expatriados (Gregersen, H. B. y Black, J. S., 1996; Bonache, J., 2005).
- **Formación y apoyo al personal expatriado y repatriado (incluyendo la familia)**
 - **Formación más rigurosa** en comunicación y adaptación cultural, teniendo en cuenta la diferencia cultural entre el país de origen y el país de acogida. Después de la realización de la formación, se debe escuchar la evaluación del personal que recibe la formación, ya que se ha validado la hipótesis: Cuanto más satisfecho está el personal expatriado con la formación recibida por la empresa, menor dificultad encontrará en el proceso de expatriación.
 - **Formación adecuada antes de volver al país de acogida:** Medio año antes de la repatriación, la empresa debe ofrecer apoyo psicológico o formación de repatriación para ayudar al personal expatriado a re-adaptarse a la cultura de su país. Mosbacher, R. A. (1991) afirma que la formación y el desarrollo de personal directivo expatriado tiene vital importancia para prepararles para la readaptación en la organización del país de origen. Caligiuri, P. y Lazarova, M. (2001) afirman que cuanto mejor y mayor sea la formación del personal repatriado en el proceso de readaptación que ofrecen las organizaciones, menor tasa de rotación existirá. En la *Pregunta 42* del cuestionario del presente trabajo, nadie afirma que en su empresa exista apoyo psicológico

para los expatriados antes de volver a su país de origen.

- **Seminarios o sesiones** en la empresa para los futuros expatriados y repatriados. Los repatriados pueden compartir la experiencia con los futuros expatriados, como darles a conocer sus experiencias internacionales y conocimientos adquiridos y actuar como mentores. De este modo, servirá como guía para los futuros expatriados.
- **Garantizar la permanente comunicación** dentro de la empresa y dar el apoyo adicional o complementario como información sobre la actualidad del país de origen y de la empresa matriz (Chew, J. y Debowski, S. 2008).

➤ **Remuneración**

Incorporar al paquete de remuneración un incentivo de retorno para compensar los efectos de retorno. Según el resultado de la *Pregunta 35* del cuestionario sobre los componentes del paquete de remuneración, nadie afirmó que existían incentivos de retorno. Además, muchos expatriados tienen preocupación de la disminución de la remuneración al volver a su país de origen (Reynolds, C., 1997; Bonache, J., 2005).

➤ **Política de evaluación de desempeño transparente**

Para “extraer las fortalezas y eliminar las debilidades”⁶⁴, el personal expatriado debe conocer las opiniones de los jefes, los compañeros, los subordinados (si hay) y los clientes periódicamente. Sin embargo, según el resultado de la *Pregunta 40* del cuestionario, el 54% del personal expatriado encuestado no ha recibido nunca un feedback. Por lo tanto, hay que tener una política de evaluación del desempeño adaptada al estilo occidental, sin miedo de romper la armonía, a recibir un comentario negativo y a entrar en conflicto.

⁶⁴ Refrán chino mencionado en la página XXX, apartado 4. Metodología de la investigación.

➤ **Plan estructurado de carrera profesional**

El tener un plan estructurado de desarrollo de la carrera profesional puede ayudar a los empleados a considerar diversas opciones e implicarse en las oportunidades actuales y futuras (MacDonald, S. y Arthur, N., 2005). Antes de proponer una misión internacional, el departamento de RR.HH debe seleccionar a los empleados con alto potencial para que adquieran la experiencia internacional de primera mano y que posean un plan de carrera a largo plazo. Esto permitiría a los empleados proyectarse hacia la experiencia y darles la oportunidad de adquirir habilidades interculturales y lingüísticas. Este enfoque puede reforzar la importancia de la experiencia internacional, y de este modo, reducir el impacto de la asignación cuando proceda (Feldman, D. C. y Thomas, D. C., 1992; Riusala, K. y Suutari, V., 2000).

6. 4 Futuras líneas de Investigación

Una tesis conduce a muchas curiosidades que te gustaría o desearías investigar, pero debes centrarte en el camino elegido. Esta tesis me ha despertado las siguientes inquietudes para profundizar:

➤ **Variable Género:**

En la tesis se ha encontrado diferencias suficientes entre mujeres y hombres, me gustaría explorar más la diferencia entre mujeres y hombres durante el proceso de expatriación.

➤ **Distancia cultural y adaptabilidad cultural**

Según las diferentes nacionalidades y distancia cultural, explorar la diferencia en la adaptación y en la readaptación entre el personal expatriado chino en España, en

EE.UU y en países asiáticos (Por ejemplo, Corea / Japón)

➤ **Plan de Formación**

Desarrollar y crear un plan de formación efectivo y flexible para el personal expatriado.

➤ **Comparación de expatriados chinos en España y expatriados españoles en China**

Investigar la gestión del personal expatriado de las empresas españolas en China y hacer una comparación con el presente estudio. Asimismo, explorar la adaptación cultural tanto del personal expatriado como de la empresa filial.

➤ **Origen del personal directivo de la filial**

Ampliar el estudio a la gestión de RR.HH de las filiales de empresas chinas en España incluyendo empleados de todos los orígenes (no solo expatriados) y en todos los puestos de trabajo. Intentar encontrar un método para comparar el rendimiento entre el personal directivo expatriado y el personal directivo contratado local.

➤ **Estilo de liderazgo del director de la filial**

Verificar si el estilo de liderazgo del director de la filial está más influenciado por la cultura china o por la cultura española y profundizar en el estudio del liderazgo.

Bibliografía

REVISTAS:

- ABDELRAHMAN, A. A., et al. (2012): "Job Satisfaction among Expatriate and National Employees in an Arabian Gulf Context," *International Journal of Business Research and Development*, 1, 1-16.
- ABRAMSON, N. y AI J. (1999): "Canadian Companies Doing Business in China: Key Success Factors," *Management International Review*, 39, 7-35.
- ADLER, N. J. (1979): "Women as Androgynous Managers: A Conceptualization of the Potential for American Women in International Management," *International Journal of Intercultural Relations*, 3, 407-436.
- ADLER, N. J. (1981): "Re-Entry: Managing Cross-Cultural Transitions," *Group & Organization Management*, September, 341-356.
- ADLER, N. J. (1983): "Cross-Cultural Management Research: The Ostrich and the Trend," *Academy of Management Review*, 8, 226-232.
- ADLER, N. J. (1984a): "Expecting International Success - Female Managers Overseas," *Columbia Journal of World Business*, 19, 79-85.
- ADLER, N. J. (1984b): "Women Do Not Want International Careers: And Other Myths about International Management," *Organizational Dynamics*, 13, 66-79.
- ADLER, N. J. (1987): "Pacific Basin Managers: A Gaijin, Not a Woman," *Human Resource Management*, 26, 169-191.
- ADLER, N. J. (1994): "Women Managers in a Global Economy," *Training & Development*, 48, 31-36.
- ADLER, N. J. (1996): "Global Women Political Leaders: An Invisible History, an Increasingly Important Future," *Leadership Quarterly*, 7, 133-161.

- ALON, I. y HIGGINS J. M. (2005): "Global Leadership Success through Emotional and Cultural Intelligences," *Business Horizons*, 48, 501-512.
- ALTMAN, Y. y SHORTLAND S. (2008): "Women and International Assignments: Taking Stock - a 25 Year Review," *Human Resource Management*, 47, 199-216.
- APPELBAUM, S. H., et al. (2011): "Globalization of Performance Appraisals: Theory and Applications," *Management Decision*, 49, 570 - 585.
- ARTHUR JR, W. y BENNETT JR W. (1995): "The International Assignee: The Relative Importance of Factors Perceived to Contribute to Success " *Personnel Psychology*, 48, 99-114.
- ASHAMALLA, M. H. y CROCITTO M. (1997): "Easing Entry and Beyond: Preparing Expatriates and Patriates for Foreign Assignment Success," *International Journal of Commerce and Management*, 7, 106-114.
- BADER, B. (2015): "The Power of Support in High-Risk Countries: Compensation and Social Support as Antecedents of Expatriate Work Attitudes," *International Journal of Human Resource Management*, 26, 1712-1736.
- BARTON, D. y YE M. (2013): "Developing China's Business Leaders: A Conversation with Yingyi Qian," *McKinsey Quarterly*, 3rd Quarter, 120-125.
- BEFUS, C. P. (1988): "A Multilevel Treatment Approach for Culture Shock Experienced by Sojourners," *International Journal of Intercultural Relations*, 12, 381-400.
- BEHLING, O. (1998): "Employee Selection: Will Intelligence and Conscientiousness Do the Job?" *The Academy of Management Executive*, 12, 77-86.
- BENSON, G. S. y PATTIE M. (2008): "Is Expatriation Good for My Career? The Impact of Expatriate Assignments on Perceived and Actual Career Outcomes," *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 1636-1653.
- BHAGAT, R. S., et al. (2010): "On Improving the Robustness of Asian Management Theories: Theoretical Anchors in the Era of Globalization " *Asia Pacific Journal of Management*, 27, 179-192.

- BHASKAR-SHRINIVAS, P., et al. (2005): " Input-Based and Time-Based Models of International Adjustment: Meta-Analytical Evidence and Theoretical Extensions," *Academy of Management Journal*, 48, 257-281.
- BHAWUK, D. P. S. y BRISLIN R. W. (2000): "Cross-Cultural Training: A Review," *Applied Psychology: An International Review*, 49, 162–191.
- BJORKMAN, I. y SCHAAP A. (1994): "Outsiders in the Middle Kingdom: Expatriate Managers in Chinese-Western Joint Ventures," *European Management Journal*, 12, 147-153.
- BLACK, J. S. (1988): "Locus of Control, Social Support, Stress, and Adjustment in International Transfers," *Asia Pacific Journal of Management*, 7, 1-29.
- BLACK, J. S. (1988): "Work-Role Transition: A Study of American Expatriate Managers in Japan," *Journal of International Business Studies*, 19, 274-291.
- BLACK, J. S. (1990): "The Relationship of Personal Characteristics with the Adjustment of Japanese Expatriate Managers " *Management International Review*, 30, 119-134.
- BLACK, J. S. y GREGERSEN H. B. (1991): "Antecedents to Cross-Cultural Adjustment for Expatriates in Pacific Rim Assignments," *Human Relations*, 44, 497-515.
- BLACK, J. S. y GREGERSEN H. B. (1991): "The Other Half of the Picture: Antecedents of Spouse Cross Cultural Adjustment," *Journal of International Business Studies*, 22, 461-478.
- BLACK, J. S. y GREGERSEN H. B. (1999): "The Right Way to Manage Expatriate," *Harvard Business Review*, 77, 52-62.
- BLACK, J. S. y MENDENHALL M. (1989): "A Practical but Theory-Based Framework for Selecting Cross-Cultural Training Methods," *Human Resource Management*, 28, 511–539.
- BLACK, J. S. y MENDENHALL M. (1990): "Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research," *The Academy of Management Review*, 15, 113-136.
- BLACK, J. S. y MENDENHALL M. (1991): "The U Curve Adjustment Hypothesis Revisited: A Review and Theoretic Framework " *Journal of International Business Studies*, 22, 225-247.

- BLACK, J. S., et al. (1991): "Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives," *Academy of Management Review*, 16, 291-317.
- BLACK, J. S. y STEPHENS G. K. (1989): "The Influence of the Spouse on American Expatriate Adjustment and Intent to Stay in Pacific Rim Overseas Assignments," *Journal of Management*, 15, 529-544.
- BOLINO, M. C. (2007): "Expatriate Assignments and Intra-Organizational Career Success: Implications for Individuals and Organizations," *Journal of International Business Studies*, 38, 819-835.
- BONACHE, J. (2005): "Job Satisfaction among Expatriates, Repatriates and Domestic Employees - the Perceived Impact of International Assignments on Work-Related Variables," *Personnel Review*, 34, 110-124.
- BONACHE, J. y FERNANDEZ Z. (1997): "Expatriate Compensation and Its Link to the Subsidiary Strategic Role: A Theoretical Analysis," *International Journal of Human Resource Management*, 8, 457-475.
- BONACHE, J. y ZÁRRAGA-OBERTY C. (2008): "Determinants of the Success of International Assignees as Knowledge Transferors: A Theoretical Framework," *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 1-18.
- BORSTOFF, P. C., et al. (1997): "Who'll Go? A Review of Factors Associated with Employee Willingness to Work Oversea," *Human Resource Planning*, 20, 29-41.
- BOZIOELOS, N. (2009): "Expatriation Outside the Boundaries of the Multinational Corporation: A Study with Expatriate Nurses in Saudi Arabia," *Human Resource Management*, 48, 111-134.
- BRANDT, E. (1991): "Global HR," *personnel journal*, March 38-44.
- BRANINE, M. (2005): "Cross-Cultural Training of Managers: An Evaluation of a Management Development Programme for Chinese Managers," *The Journal of Management*

Development, 24, 459-472.

BREIDEN, O., et al. (2006): "An Empirical Test of a Correspondence Model of Expatriate Managers' Work Adjustment," *International Journal of Human Resource Management*, 17, 1907-1925.

BRETT, J. M. y REILLY A. H. (1988): "On the Road: Predicting the Job Transfer Decision," *Journal of Applied Psychology*, 73, 614-620.

BREWSTER, C. (1988): "Managing Expatriates," *International Journal of Manpower*, 9, 17-20.

BREWSTER, C. y PICKARD J. (1994): "Evaluating Expatriate Training," *International Studies of Management and Organization*, 24, 18-35.

BREWSTER, C. y SCULLION H. (1997): "Expatriate HRM: A Review and an Agenda," *Human Resource Management Journal*, 7, 32-41.

BREWSTER, C., et al. (2005): "Towards a New Model of Globalizing Human Resource Management" *International Journal of Human Resource Management*, 16, 949-970.

BRUNING, N. S. y McCAUGHEY D. (2005): "Enhancing Opportunities for Expatriate Job Satisfaction: Human Resource Strategies for Foreign Assignment Success," *Human Resource Planning*, 28, 21-29.

BRUSH, M. J., et al. (1987): "Individual Demographic Differences and Job Satisfaction," *Journal of Occupational Behavior*, 8, 139-155.

BUSS, A. H. (1989): "Personality as Traits," *American Psychologist*, 44, 1378-1388.

BUZZELL, R. (1968): "Can You Standardize Multinational Marketing?" *Harvard Business Review*, 46, 102-113.

CALIGIURI, P. (2000): "Selecting Expatriates for Personality Characteristics: A Moderating Effect of Personality on the Relationship between Host National Contact and Cross-Cultural Adjustment," *Management International Review*, 40, 61-80.

CALIGIURI, P. y LAZAROVA M. (2001): "Retaining Repatriates: The Role of Organizational Support Practices," *Journal of World Business*, 36, 389-401.

- CALIGIURI, P. y LAZAROVA M. (2002): "A Model for the Influence of Social Interaction and Social Support on Female Expatriates' Cross-Cultural Adjustment," *The International Journal of Human Resource Management*, 13, 761-772.
- CALIGIURI, P., et al. (2001): "The Theory of Met Expectations Applied to Expatriate Adjustment: The Role of Crosscultural Training," *The International Journal of Human Resource Management*, 12, 357 - 372.
- CALIGIURI, P. y TARIQUE I. (2009): "Predicting Effectiveness in Global Leadership Activities," *Journal of World Business*, 44, 336-346.
- CALIGIURI, P., et al. (2009): "Selection for International Assignments," *Human Resource Management Review*, 19, 251-262.
- CALIGIURI, P. M. (2000): "The Big Five Personality Characteristics as Predictors of Expatriate's Desire to Terminate the Assignment and Supervisor-Rated Performance," *Personnel Psychology*, 53, 67-88.
- CALIGIURI, P. M. y COLAKOGLU S. (2007): "A Strategic Contingency Approach to Expatriate Assignment Management," *Human Resource Management Journal*, 17, 393-410.
- CALIGIURI, P. M. y TUNG R. L. (1999): "Comparing the Success of Male and Female Expatriates from a Us-Based Multinational Company," *International Journal of Human Resource Management*, 10, 763-782.
- CC, C., et al. (2002): "Making Justice Sense of Local-Expatriate Compensation Disparity: Mitigation by Local Referents, Ideological Explanations, and Interpersonal Sensibility in China-Foreign Joint Ventures," *The Academy of Management Journal*, 45, 807-817.
- CHABAN, N., et al. (2011): "Crossing Cultures: Analysing the Experiences of NZ Returnees from the EU (UK vs. Non-UK)," *International Journal of Intercultural Relations*, 35, 776-790.
- CHEBIUM, R. (2015): "A Common Language: Training across Borders Entrenamiento Sin Fronteras," *HR Magazine*, 60, 52-58.
- CHEN, J., et al. (2010): "The Impact of National Cultures on Structured Knowledge Transfer,"

Journal of Knowledge Management, 14, 228- 242.

CHEN, M. F., et al. (2005): "Fuzzy MCDM Approach for Evaluation of Expatriate Assignments,"

International Journal of Information Technology & Decision Making, 4, 277-296.

CHEN, Y. R., et al. (2009): "5 Bringing National Culture to the Table: Making a Difference with

Cross-Cultural Differences and Perspectives," *The Academy of Management Annals*,

3, 217 - 249.

CHENG, H.L. y LIN C. Y. Y. (2009): "Do as the Large Enterprises Do? Expatriate Selection and

Overseas Performance in Emerging Markets: The Case of Taiwan SMES," *International*

Business Review, 18, 60-75.

CHENG, V., et al. (2010): "A Framework for Strategic Decision Making and Performance among

Chinese Managers," *The International Journal of Human Resource Management*, 21,

1373 - 1395.

CHEW, J. y DEBOWSKI S. (2008): "Developing an Effective Repatriation Strategy for MNC: A Model

and Tools for International Human Resource Management," *Journal of Comparative*

International Management, 11, 3-21.

CHIU, Y. P., et al. (2009): "Influences on Expatriate Social Networks in China," *International*

Journal of Human Resource Management, 20, 790-809.

CHURCH, A. T. (1982): "Sojourner Adjustment," *Psychological Bulletin*, 91, 540-572.

CINAMON, R. G. (2006): "Anticipated Work-Family Conflict: Effects of Gender, Self-Efficacy, and

Family Background," *Career Development Quarterly*, 54, 202-215.

CLAUS, L. y BRISCOE D. (2009): "Employee Performance Management across Borders: A Review

of Relevant Academic Literature," *International Journal of Management Reviews*, 11,

175-196.

CLEGG, B. y GRAY S. J. (2002): "Australian Expatriates in Thailand: Some Insights for Expatriate

Management Policies," *International Journal of Human Resource Management*, 13,

598-623.

- COHEN, E. (1977): "Expatriate Communities," *Current Sociology*, 24, 5-133.
- COHEN, S. y WILLS A. (1985): "Stress, Social Support and the Buffering Hypothesis," *Psychological Bulletin*, 98, 310-327.
- COMEAU-KIRCHNER, C. (1999): "Reducing Turnover Is a Tough Job," *Management Review*, 88, 9.
- COSTA, P. T. y McCRAE R. R. (1992): "Four Ways Five Factors Are Basic," *Personality and Individual Differences*, 13, 653-665.
- CULPAN, O. y WRIGHT G. H. (2002): "Women Abroad: Getting the Best Results from Women Managers," *International Journal of Human Resource Managements*, 13, 784-801.
- CUNNINGHAM, J. B., et al. (1996): "Manufacturing Management Practices of Japanese Subsidiaries in Singapore," *Industrial Management & Data Systems*, 96, 3-16.
- DANIELS, J. D. y INSCH G. S. (1998): "Why Are Early Departure Rates from Foreign Assignments Lower Than Historically Reported?" *Multinational Business Review*, 6, 13-23.
- DELIOS, A. y BJORKMAN I. (2000): "Expatriate Staffing in Foreign Subsidiaries of Japanese Multinational Corporations in the PRC and the United States," *The International Journal of Human Resource Management*, 11, 278-293.
- DESHPANDE, S. P. y VISWESVARAN C. (1992): "Is Cross-Cultural Training of Expatriate Managers Effective: A Meta Analysis," *International Journal of Intercultural Relations*, 16, 295-310.
- DIGMAN, J. M. (1990): "Personality Structure: The Emergence of the Five-Factor Model," *Annual Review of Psychology*, 47, 417-440.
- DOBLER, G. (2009): "Chinese Shops and the Formation of a Chinese Expatriate Community in Namibia," *China Quarterly*, 707-727.
- DOWNES, M., et al. (2000): "The Cyclical Effect of Expatriate Satisfaction on Organizational Performance: The Role of Firm International Orientation," *The Learning Organization*, 7, 122-134.
- DUCHARME, M., et al. (2005): "Exploring the Links between Performance Appraisals and Pay Satisfaction," *Compensation Benefits Review*, 37, 46-52

- DUNBAR, E. (1992): "Adjustment and Satisfaction of Expatriate United-States Personnel," *International Journal of Intercultural Relations*, 16, 1-16.
- EARLEY, C. (1993): "East Meets West Meets Mideast: Further Explorations of Collectivism and Individualistic Work Groups," *Academy of Management Journal*, 36, 319-348.
- EARLEY, C. P. (1987): "Intercultural Training for Managers: A Comparison of Documentary and Interpersonal Methods," *Academy of Management Journal* 30, 685-698.
- EARLEY, P. C. y PETERSON R. S. (2004): "The Elusive Cultural Chameleon: Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manager," *Academy of Management Learning & Education*, 3, 100-115.
- EASTERBY-SMITH, M., et al. (1995): "How Culture Sensitive Is HRM? A Comparative Analysis of Practice in Chinese and UK Companies," *The International Journal of Human Resource Management*, 6, 31-59.
- EDSTROM, A. y GALBRAITH J. R. (1977): "Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations," *Administrative Science Quarterly*, 22, 248-263.
- EDWARDS, T. (2008): "International Human Resource Management in Chinese Multinationals – by Jie Shen and Vincent Edwards," *British Journal of Industrial Relations*, 46, 215-217.
- ENGEN, J. R. (1995): "Coming Home," *Training*, 32, 37-40.
- ESCHBACH, D. M., et al. (2001): "American Repatriate Employees' Retrospective Assessments of the Effects of Cross-Cultural Training on Their Adaptation to International Assignments," *The International Journal of Human Resource Management*, 12, 270 - 287.
- EVANS, P. (1986): "The Context of Strategic Human Resource Management Policy in Complex Firms," *Management Forum*, 6, 105-117.
- FAN, P. y ZIGANG Z. (2004): "Cross-Cultural Challenges When Doing Business in China," *Singapore Management Review*, 26, 81-90.
- FAN, X. (1995): "The Chinese Cultural System: Implications for Cross-Cultural Management,"

- S.A.M. *Advanced Management Journal*, 60, 14-20.
- FANG, T. (2003): "A Critique of Hofstede's Fifth National Culture Dimension," *International Journal of Cross Cultural Management*, 3, 347-368.
- FANG, Y. L., et al. (2010): "Multinational Firm Knowledge, Use of Expatriates, and Foreign Subsidiary Performance," *Journal of Management Studies*, 47, 27-54.
- FARH, J. L., et al. (1991): "Cultural Relativity in Action: A Comparison of Self-Ratings Made by Chinese and Us Workers," *Personnel Psychology*, 44, 129-147.
- FELDMAN, D. C. y BRETT J. M. (1983): "Coping with New Jobs: A Comparative Study of New Hires and Job Changers," *Academy of Management Journal*, 26, 258-212.
- FELDMAN, D. C. y THOMAS D. C. (1992): "Career Management Issues Facing Expatriates," *Journal of International Business Studies*, 23, 271-293.
- FELDMAN, D. C. y THOMPSON J. T. (1993): "Expatriation, Repatriation, and Domestic Geographical Relocation: An Empirical Investigation of Adjustment to New Job Assignments," *Journal of International Business Studies*, 24, 507-529.
- FERNANDEZ-BALLESTEROS, R., et al. (1998): "Emotional Expression in Healthy Women and Those with Breast Cancer," *British Journal of Health Psychology*, 3, 41-50.
- FEY, C. E., et al. (2004): "A Comparison of Human Resource Management in Russia, China, and Finland," *Organizational Dynamics*, 33, 79-97.
- FIRTH, B. M., et al. (2014): "Newcomers Abroad: Expatriate Adaptation during Early Phases of International Assignments," *Academy of Management Journal*, 57, 280-300.
- FISCHER, R. (2011): "Cross-Cultural Training Effects on Cultural Essentialism Beliefs and Cultural Intelligence," *International Journal of Intercultural Relations*, 35, 767-775.
- FISCHLMAYR, I. C. (2002): "Female Self-Perception as Barrier to International Careers?" *International Journal of Human Resource Managements.*, 13, 773-783.
- FISCHLMAYR, I. C. y KOLLINGER I. (2010): "Work-Life Balance - a Neglected Issue among Austrian Female Expatriates," *International Journal of Human Resource Managements*, 21,

455-487.

FISH, A. (1999): "Selecting Managers for Cross-Border Assignments: Building Value into the Process," *International Journal of Management Review*, 1, 461-483.

FLORKOWSKI, G. W. y FOGEL D. S. (1999): "Expatriate Adjustment and Commitment: The Role of Host-Unit Treatment," *The International Journal of Human Resource Management*, 10, 783-807.

FOLKMAN, S. y LAZARUS R. S. (1980): "An Analysis of Coping in a Middle-Aged Community Sample," *Journal of Health and Social Behavior*, 21, 219-239.

FOLKMAN, S., et al. (1986): "Dynamics of a Stressful Encounter: Cognitive Appraisal, Coping, and Encounter Outcomes," *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 992-1003.

FOWLER, S. M. y BLOHM J. M. (2004): "An Analysis of Methods for Intercultural Training," Thousand Oaks, CA: Sage, 37-84.

FREIN, M. y CASTELLANOS J. F. (2010): "Leading across Cultures," *Leadership Excellence Essentials*, 27, 18-18.

FRIEDMAN, R., et al. (2012): "Cross-Cultural Management and Bicultural Identity Integration: When Does Experience Abroad Lead to Appropriate Cultural Switching?" *International Journal of Intercultural Relations*, 36, 130-139.

FROESE, F. J. y PELTOKORPI V. (2011): "Cultural Distance and Expatriate Job Satisfaction," *International Journal of Intercultural Relations*, 35, 49-60.

FRYER, B. (1998): "It Departments Face High Staff Turnover," *Information Week*, March 30, 104.

GANNON, M. J. y POON J. M. L. (1997): "Effects of Alternative Instructional Approaches on Cross-Cultural Training Outcomes," *International Journal of Intercultural Relations*, 21, 429-446.

GAO, H., et al. (2010): "Paradoxes and Guanxi Dilemmas in Emerging Chinese-Western Intercultural Relationships," *Industrial Marketing Management*, 39, 264-272.

- GAW, K. F. (2000): "Reverse Culture Shock in Students Returning from Overseas," *International Journal of Intercultural Relations*, 24, 83-104.
- GERSTNER, C. R. y DAY D. V. (1994): "Cross-Cultural Comparison of Leadership Prototypes," *The Leadership Quarterly*, 5, 121-134.
- GOLDBERG, L. R. (1992): "The Development of Markers for the Big Five Factor Structure," *Psychological Assessment*, 4, 26-42.
- GOLDBERG, L. R. (1993): "The Structure of Phenotypic Personality Traits," *American Psychologist*, 48, 26-34.
- GOMEZ-MEJIA, L. y BALKIN D. B. (1987): "The Determinants of Managerial Satisfaction with the Expatriation and Repatriation Process," *Journal of Management Development*, 6, 7-17.
- GOODALL, K., et al. (2006): "Expatriate Managers in China: The Influence of Chinese Culture on Cross-Cultural Management," *Journal of General Management*, 32, 57.
- GOODMAN, N. (2015): "Training Chinese Leaders to Go Global," *Training*, 52, 66-67.
- GOULD, S. y PENLEY L. E. (1985): "A Study of the Correlates of the Willingness to Relocate," *Academy of Management Journal*, 28, 472-478.
- GRAF, A. (2004): "Screening and Training Inter-Cultural Competencies: Evaluating the Impact of National Culture on Inter-Cultural Competencies," *The International Journal of Human Resource Management*, 15, 1124-1148.
- GREGERSEN, H. B. y BLACK J. S. (1990): "A Multifaceted Approach to Expatriate Retention in International Assignments," *Group and Organizational Studies*, 15, 461-485.
- GREGERSEN, H. B. y BLACK J. S. (1995): "Keeping High Performer safe International Assignments: A Key to Global Executive Development," *Journal of Interactional Management*, 1, 3-31.
- GREGERSEN, H. B. y BLACK J. S. (1996): "Multiple Commitments upon Repatriation: The Japanese Experience," *Journal of Management*, 22, 209-229.
- GREGERSEN, H. B. y BLACK S. J. (1992): "Antecedents to Commitment to a Parent Company and

- a Foreign Operation," *Academy of Management Journal*, 35, 65-90.
- GREGERSEN, H. B., et al. (1996): "Expatriate Performance Appraisal in Us Multinational Firms," *Journal of International Business Studies*, 27, 711-752.
- GREGERSEN, H. B., et al. (1998): "Developing Leaders for the Global Frontier," *Sloan Management Review*, 40, 21-32.
- GREGERSEN, H. B. y STROH L. K. (1997): "Coming Home to the Arctic Cold: Antecedents to Finnish Expatriate and Spouse Repatriation Adjustment," *Personnel Psychology*, 50, 635-654.
- GROSS, M. J. y HUANG S. S. (2013): "The Domestic Development Experience of a Hotel Firm with Chinese Characteristics: The Case of Jin Jiang," *Cornell Hospitality Quarterly*, 54, 211-224.
- GROVE, C. L. y TORBIORN I. (1985): "A New Conceptualization of Intercultural Adjustment and Goals of Training," *International Journal of Intercultural Relations*, 9, 205-233.
- GULLAHORN, J. R. y GULLAHORN J. E. (1962): "An Extension of the U Curve Hypothesis," *Journal of Social Issues*, 33-47.
- GUPTARA, P. (1986): "Searching the Organization for the Cross-Cultural Operators," *International Management*, 41, 40-42.
- HABIR, A. D. y CONWAY B. (1986): "The Successful Expatriate: How to Cope in Indonesia," *Euro-Asia Business Review*, 5, 47-51.
- HAMMER, M. R., et al. (1998): "Can You Go Home Again? An Analysis of the Repatriation of Corporate Managers and Spouses," *Management International Review*, 38, 67-86.
- HARRARI, E. y ZEIRA Y. (1978): "Training Expatriates for Managerial Assignment in Japan," *California Management Review*, 20, 56-62.
- HARRISON, D. A. y SHAFFER M. A. (2005): "Mapping the Criterion Space for Expatriate Success: Task- and Relationship-Based Performance, Effort and Adaptation," *International Journal of Human Resource Management*, 16, 1454-1474.
- HARTMANN, E., et al. (2010): "Talent Management of Western MNCS in China: Balancing Global

- Integration and Local Responsiveness," *Journal of World Business*, 45, 169-178.
- HARVEY, M. (1989): "Repatriation of Corporate Executives: An Empirical Study," *Journal of International Business Studies*, spring, 131-144.
- HARVEY, M. (1993): "Empirical Evidence of Recurring International Compensation Problems," *Journal of International Business Studies*, 24, 785-799.
- HARVEY, M. (1997a): "Developing Leaders Rather Than Managers for Global Marketplace," *Human Resource Management Review*, 7, 57-64.
- HARVEY, M. (1997b): "The Impact of the Dual-Career Expatriate on International Human Resource Management," *Journal of International Management*, 3, 76-85.
- HARVEY, M. (1998): "Dual-Career Couples During International Relocation: The Trailing Spouse," *International Journal of Human Resource Management*, 9, 309-320.
- HARVEY, M. y MOELLER M. (2009): "Expatriate Managers: A Historical Review," *International Journal of Management Reviews*, 11, 275-296.
- HARVEY, M. y NOVICEVIC M. M. (2001): "Selecting Expatriates for Increasingly Complex Global Assignments," *Career Development International*, 6, 69-86.
- HARZING, A. W. (1995): "The Persistent Myth of High Expatriate Failure Rates," *International Journal of Human Resource Management*, 6, 457-474.
- HARZING, A. W. (2001): "Of Bears, Bumble-Bees, and Spiders: The Role of Expatriates in Controlling Foreign Subsidiaries," *Journal of World Business*, 36, 366-379.
- HARZING, A. W. (2001): "Who's in Charge? An Empirical Study of Executive Staffing Practices in Foreign Subsidiaries," *Human Resource Management*, 40, 139-158.
- HARZING, A. W. (2002): "Are Our Referencing Errors Undermining Our Scholarship and Credibility? The Case of Expatriate Failure Rates," *Journal of Organizational Behavior*, 23, 127-148.
- HASLBERGER, A. (2007): "Gender Differences in Expatriate Adjustment," *Annual Meeting of the Academy of Management*, Philadelphia, 1-24.

- HAWES, F. y KEALEY D. J. (1981): "An Empirical Study of Canadian Technical Assistance," *International Journal of Intercultural Relations*, 5, 239-258.
- HAWLEY, K. (2009): "Developing Your Global Workforce: Expatriate Management in Africa—Not So Easy; No Room for Complacency," *HRM Magazine Retrieved*, June 20.
- HAYS, R. D. (1974): "Expatriate Selection: Insuring Success and Avoiding Failure," *Journal of International Business Studies*, 5, 40-46.
- HECHANOVA, R., et al. (2003): "Antecedents and Consequences of Employees 'adjustment to Overseas Assignment: A Meta-Analytic Review," *Applied Psychology: An International Review*, 52, 213-236.
- HELLQVIST, N. (2011): "Global Performance Management: A Research Agenda," *Management Research Review*, 34, 927-946.
- HIPPLER, T., et al. (2014): "Revisiting the Construct of Expatriate Adjustment," *International Studies of Management & Organization*, 44, 8-24.
- HODGETTS, R. M. y LUTHANS F. (1993): "U.S. Multinationals' Expatriate Compensation Strategies," *Compensation and Benefits Review*, 25, 57-62.
- HOFSTEDE, G. (1986): " Cultural Differences in Teaching and Learning," *International Journal of Intercultural Relations*, 10, 302-320.
- HOFSTEDE, G. (1994): "The Business of International Business Is Culture," *International Business Review*, 4.1, 1-14.
- HOFSTEDE, G. y BOND M. H. (1988): "The Confucian Connection: From Cultural Roots to Economic Growth," *Organizational Dynamics*, 16, 4-21.
- HOLOPAINEN, J. y BJORKMAN I. (2005): "The Personal Characteristics of the Successful Expatriate: A Critical Review of the Literature and an Empirical Investigation," *Personnel Review*, 34, 37-50.
- HON, A. H. Y. y LU L. (2015): "Are We Paid to Be Creative? The Effect of Compensation Gap on Creativity in an Expatriate Context," *Journal of World Business*, 50, 159-167.

- HOSSAIN, S. y DAVIS H. J. (1989): "Some Thoughts on International Personnel Management as an Emerging Field," *Research in Personnel and HRM*, 1, 121-136.
- HOWE-WALSH, L. y SCHYNS B. (2010): "Self-Initiated Expatriation: Implications for HRM," *The International Journal of Human Resource Management*, 21, 260-273.
- HUANG, Y. (2015a): "Las Dimensiones Culturales Aplicadas a La Enseñanza / Aprendizaje De Ele: Un Análisis de Caso entre la Cultura Española y la Cultura China," *Marcoele Revista De Didáctica Ele*, 20, 3.
- HUI, C. H. y TRIANDIS H. C. (1986): "Individualism-Collectivism: A Study of Cross-Cultural Researchers," *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 17, 225-248.
- HUTCHINGS, K. (2002): "Improving Selection Processes but Providing Marginal Support: A Review of Crosscultural Difficulties for Expatriates in Australian Organizations in China," *Cross Cultural Management*, 9, 32-57.
- HUTCHINGS, K. (2003): "Cross-Cultural Preparation of Australian Expatriates in Organizations in China: The Need for Greater Attention to Training," *Asia Pacific Journal of Management*, 20, 375-396.
- HUTCHINGS, K., et al. (2012): "Gender, Globalization and Development: A Re-Evaluation of the Nature of Women's Global Work," *International Journal of Human Resource Managements*, 23, 1763-1787.
- HWANG, K. K. (1997): "Guanxi and Mientze: Conflict Resolution in Chinese Society," *Intercultural Communication Studies*, 7, 17-42.
- ITTNER, C. D. y LARCKER D. F. (1998a): "Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction," *Journal of Accounting Research*, 36, 1-35.
- JACKSON, T. y BAK M. (1998): "Foreign Companies and Chinese Workers: Employee Motivation in the People's Republic of China," *Journal of Organizational Change Management*, 11, 282.

- JANSSENS, M. (1994): "Evaluating International Managers' Performance: Parent Company Standards as Control Mechanism," *The International Journal of Human Resource Management*, 5, 853-873.
- JASSAWALLA, A., et al. (2004): "Issues of Effective Repatriation: A Model and Managerial Implications," *SAM Advanced Management Journal*, 69, 38-46.
- JELINEK, M. y ADLER N. J. (1988): "Women: World Class Managers for Global Competition," *Academy of Management Executive*, 11-19.
- JEMISON, D. B. y SITKIN S. B. (1986): "Corporate Acquisitions: A Process Perspective," *Academy of Management Review*, 11, 145-163.
- JOKINEN, T., et al. (2008): "Career Capital during International Work Experiences: Contrasting Self-Initiated Expatriate Experiences and Assigned Expatriation," *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 979-998.
- KAMOUCHE, K. (1996): "Strategic Human Resource Management with a Resource-Capability View of the Firm" *Journal of Management Studies*, 33(2), 213-236.
- KANG, H. Y. y SHEN J. (2013): "International Recruitment and Selection Practices of South Korean Multinationals in China," *International Journal of Human Resource Managements*, 24, 3325-3342.
- KANG, H. Y. y SHEN J. (2014): "International Human Resource Management Policies and Practices of South Korean MNEs: A Review of the Literature," *Asia Pacific Business Review*, 20, 42-58.
- KASSAR, A. N., et al. (2015): "Cross-Cultural Training: Its Effects on the Satisfaction and Turnover of Expatriate Employees," *SAM Advanced Management Journal*, autumn, 4-18.
- KATZ, J. y SEIFER D. (1996): "It's a Different World out There: Planning for Expatriate Success through Selection, Pre-Departure Training and on-Site Socialization," *Human Resource Planning*, 19, 32-47.
- KAWAR, T. I. (2012): "Cross-Cultural Differences in Management," *International Journal of*

- Business and Social Science*, 3 (6), 105-111.
- KAYE, M. y TAYLOR W. G. K. (1997): "Expatriate Culture Shock in China: A Study in the Beijing Hotel Industry," *Journal of Managerial Psychology*, 12, 496-510.
- KEALEY, D. J. y PROTHEROE D. R. (1996): "The Effectiveness of Cross-Cultural Training for Expatriates: An Assessment of the Literature on the Issue," *International Journal of Intercultural Relations*, 20, 141-165.
- KEILLOR, B. D., et al. (1996): "NATID: The Development and Application of a National Identity Measure for Use in International Marketing," *Journal of International Marketing*, 4, 57-73.
- KESSAPIDOU, S. y VARSAKELIS N. C. (2003): "National Culture and Its Impact on the Choice of Managing Director in International Production: The Case of Foreign Firms in Greece," *The International Journal of Human Resource Management*, 14, 285-295.
- KOBRIN, S. J. (1988): "Expatriate Reduction and Strategic Control in American Multinational Corporations," *Human Resource Management*, 21, 63-75.
- KOLLINGER, I. (2005): "Women and Expatriate Work Opportunities in Austrian Organizations," *International Journal of Human Resource Managements*, 16, 1243-1260.
- KONOPASKE, R. y WERNER S. (2005): "Us Managers' Willingness to Accept a Global Assignment: Do Expatriate Benefits and Assignment Length Make a Difference?" *International Journal of Human Resource Management*, 16, 1159-1175.
- KOVESHNIKOV, A., et al. (2014): "Cross-Cultural Adjustment of Expatriates: The Role of Emotional Intelligence and Gender," *Journal of World Business*, 49, 362-371.
- KRAIMER, M. L., et al. (2001): "Sources of Support and Expatriate Performance: The Mediating Role of Expatriate Adjustment," *Personnel Psychology*, 54, 71-99.
- LEE, H. (2007): "Factors That Influence Expatriate Failure: An Interview Study," *International Journal of Management*, 24, 403-415.
- LEE, L. Y. y CROKER R. (2006): "A Contingency Model to Promote the Effectiveness of Expatriate

- Training," *Industrial Management & Data Systems*, 106, 1187-1205.
- LEE, L. Y. y LI C.Y. (2008): "The Moderating Effects of Teaching Method, Learning Style and Cross-Cultural Differences on the Relationship between Expatriate Training and Training Effectiveness," *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 600-619.
- LENARTOWICZ, T., et al. (2014): "The Application of Learning Theories to Improve Cross-Cultural Training Programs in MNCS," *International Journal of Human Resource Management*, 25, 1697-1719.
- LEUNG, K., et al. (2014): "Compensation Disparity between Locals and Expatriates in China: A Multilevel Analysis of the Influence of Norms," *Management International Review*, 54, 107-128.
- LEUNG, K., et al. (2011): "Moderating Effects on the Compensation Gap between Locals and Expatriates in China: A Multi-Level Analysis," *Journal of International Management*, 17, 54-67.
- LEUNG, K., et al. (2009): "Compensation Disparity between Locals and Expatriates: Moderating the Effects of Perceived Injustice in Foreign Multinationals in China," *Journal of World Business*, 44, 85-93.
- LI, J., et al. (2002): "Multi-Cultural Leadership Teams and Organizational Identification in International Joint Ventures," *The International Journal of Human Resource Management*, 13, 320 - 337.
- LI, L. C. (1992): "The Strategic Design of Cross-Cultural Training Programmes," *Journal of Managerial Development*, 11, 22-29.
- LINDHOLM, N. (1999): "National Culture and Performance Management in MEC Subsidiaries," *International Studies of Management & Organization*, 29, 45-66.
- LINEHAN, M. y SCULLION H. (2002): "Repatriation of European Female Corporate Executives: An Empirical Study," *International Journal of Human Resource Management*, 13, 254-267.

- LINEHAN, M. y WALSH J. S. (2001): "Key Issues in the Senior Female International Career Move: A Qualitative Study in a European Context," *British Journal of Management*, 12, 85-95.
- LIU, H. y LI K. (2002): "Strategic Implications of Emerging Chinese Multinationals: The Haier Case Study," *European Management Journal*, 20.
- LOCKET, M. (1987): "China's Special Economic Zones: The Cultural and Managerial Challenges," *Journal of General Management*, 2, 21-31.
- LÓPEZ, S. M. D. (2014): "Los Métodos Mixtos De Investigación: Presupuestos Generales Y Aportes a La Evaluación Educativa," *Revista Portuguesa de Pedagogia*, 48, 7-23.
- MACDONALD, S. y ARTHUR N. (2005): "Connecting Career Management to Repatriation Adjustment," *Career Development International*, 10, 145-159.
- MACNAB, B. R. y WORTHLEY R. (2012): "Individual Characteristics as Predictors of Cultural Intelligence Development: The Relevance of Self-Efficacy," *International Journal of Intercultural Relations*, 36, 62-71.
- MAERTZ JR, C. P., et al. (2009): "When Learning Is Not Enough: A Process Model of Expatriate Adjustment as Cultural Cognitive Dissonance Reduction," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 66-78.
- MARTINS, D. y DIACONESCU L. M. (2014): "Expatriates Recruitment and Selection for Long-Term International Assignments in Portuguese Companies," *TÉKHNE - Review of Applied Management Studies*, 12, 48-57.
- MAYRHOFER, W. y SCULLION H. (2002): "Female Expatriates in International Business: Empirical Evidence from the German Clothing Industry," *International Journal of Human Resource Managements*, 13, 815-836.
- MCCORT, D. J. y MALHOTRA N. K. (1993): "Culture and Consumer Behavior: -- toward an Understanding of Cross-Cultural Consumer Behavior in International Marketing," *Journal of International Consumer Marketing*, 6, 91-127.
- MCCRAE, R. R. y COSTA P. T. (1987): "Validation of the Five-Factor Model of Personality across

- Instruments and Observers," *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 81-90.
- McCRAE, R. R. y COSTA P. T. (1989): "More Reasons to Adopt the Five-Factor Model," *American Psychologist*, 44, 451-452.
- McCRAE, R. R. y JOHN O. P. (1992): "An Introduction to the Five-Factor Model and Its Applications," *Journal of Personality*, 60, 175-216.
- MENDENHALL, M. y ODDOU G. (1985): "The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review," *Academy of Management Review*, 10, 39-47.
- MENDENHALL, M. y ODDOU G. (1986): "Acculturation Profiles of Expatriate Managers: Implications for Cross-Cultural Training Programs," *Columbia Journal of World Business*, 21, 73-79.
- MENDENHALL, M. E., et al. (1987): "Expatriate Selection, Training and Career-Pathing: A Review and Critique," *Human Resource Management*, 26, 331-345.
- MENDENHALL, M. E., et al. (2000): "Expatriate Training and Development: Where Do We Go from Here?" *Human Resource Management*, 39, 251-265.
- MILLER, E. L. (1973): "The International Selection Decision: A Study of Some Dimensions of Managerial Behavior in the Selection Decision Process," *Academy of Management Journal*, 16, 239-252.
- MILLINGTON, A. I. y BAYLISS B. T. (1990): "The Process of Internationalization: UK Companies in the EC," *Management International Review of Business*, 30, 151-161.
- MOLINSKY, A. L., et al. (2012): "Three Skills Every 21st-Century Manager Needs," *Harvard Business Review*, 90, 139-143.
- MOON, H. K., et al. (2012): "Previous International Experience, Cross-Cultural Training, and Expatriates' Cross-Cultural Adjustment: Effects of Cultural Intelligence and Goal Orientation," *Human Resource Development Quarterly*, 23, 285-330.
- MOR, S., et al. (2013): "Identifying and Training Adaptive Cross-Cultural Management Skills: The Crucial Role of Cultural Metacognition," *Academy of Management Learning and Education*, 12, 453-475.

- MOSBACHER, R. A. (1991): "Opening up Export Doors for Smaller Firms," *Seattle Times*, July 24, A7.
- NAOR, M., et al. (2010): "The Globalization of Operations in Eastern and Western Countries: Unpacking the Relationship between National and Organizational Culture and Its Impact on Manufacturing Performance," *Journal of Operations Management*, 28, 194-205.
- NAPIER, N. K. y TAYLOR S. (2002): "Experiences of Women Professionals Abroad: Comparisons across Japan, China and Turkey," *International Journal of Human Resource Managements*, 13, 837-851.
- NAUMANN, E. (1992): "A Conceptual Model of Expatriate Turnover," *Journal of International Business Studies*, 23, 499-531.
- Ng, K. Y., et al. (2009): "From Experience to Experiential Learning: Cultural Intelligence as a Learning Capability for Global Leader Development," *Academy of Management Learning & Education*, 8, 511-526.
- O'DONNELL, S. W. (2000): "Managing Foreign Subsidiaries: Agents of Headquarters, or an Interdependent Network?" *Management Journal*, 21, 525-548.
- OSBERG, K. (1960): "Cultural Shock: Adjustment to New Cultural Environments," *Practical Anthropology*, 7, 177-182.
- ODDOU, G. R. (1991): "Managing Your Expatriates: What the Successful Firms Do," *Human Resource Planning*, 14, 301-308.
- OKPARA, J. O. y KABONGO J. D. (2011): "Cross-Cultural Training and Expatriate Adjustment: A Study of Western Expatriates in Nigeria," *Journal of World Business*, 46, 22-30.
- ONES, D. y VISWESVARAN C. (1999): "Relative Importance of Personality Dimensions for Expatriate Selection: A Policy Capturing Study," *Human Performance*, 12, 275-294.
- OSLAND, J. S. (2000): "The Journey Inward: Expatriate Hero Tales and Paradoxes," *Human Resource Management*, 39, 227-238.

- OSMAN-GANI, A. (2000): "Developing Expatriates for the Asia-Pacific Region: A Comparative Analysis of Multinational Enterprise Managers from Five Countries across Three Continents," *Human Resource Development Quarterly*, 11, 213-235.
- OSMAN-GANI, A., et al. (1998): "Training Managers for Overseas Business Operations in the Asia-Pacific Region: A Study of Singapore-Based Companies," *International Journal of Training and Development*, 2, 119-127.
- OWEN, C. L., et al. (2007): "Success Strategies for Expatriate Women Managers in China," *Review of Business*, 27, 24-31.
- PAAUWE, J. y DEWE P. (1995): "Human Resource Management in Multinational Corporations: Theories and Models," London: Sage Publication, 75-98.
- PAGE, A. (2011): "Chinese Women Flood the Global Talent Ranks," *T+D*, 65, 20-20.
- PARKER, B. y McEVOY G. M. (1993): "Initial Examination of a Model of Intercultural Adjustment," *International Journal of Intercultural Relations*, 17, 355-379.
- PARKER, G. y JANUSH E. S. (2001): "Developing Expatriate Remuneration Packages," *Employee Benefits Journal*, 26, 3-5.
- PATTIE, M. y PARKS L. (2011): "Adjustment, Turnover, and Performance: The Deployment of Minority Expatriates," *International Journal of Human Resource Management*, 22, 2262-2280.
- PELTOKORPI, V. y FROESE F. J. (2012): "The Impact of Expatriate Personality Traits on Cross-Cultural Adjustment: A Study with Expatriates in Japan," *International Business Review*, 21, 734-746.
- PERPE (2013): "Envejece China ¿Frenará Su Economía?" *GLOBAL ASIA MAGAZINE*, 32, 6-11.
- PETERSON, R. B., et al. (1996): "Expatriate Management: The Differential Role of National Multinational Corporation Ownership," *The International Executive*, 38, 543-562.
- PUCIK, V. (1984): "The International Management of Human Resources," New York: Wiley, 403-419.

- PUNNETT, B. J. (1997): "Towards Effective Management of Expatriate Spouses," *Journal of World Business*, 32, 243-257.
- QIN, C. Y. y BARUCH Y. (2010): "The Impact of Cross-Cultural Training for Expatriates in a Chinese Firm," *Career Development International*, 15, 296-318.
- REDDING, S. G. y NG M. (1982): "The Role of "Face" in the Organizational Perceptions of Chinese Managers," *Organization Studies*, 3, p.201-219.
- REHG, M. T., et al. (2012): "Examining the Influence of Cross-Cultural Training on Cultural Intelligence and Specific Self-Efficacy," *Cross Cultural Management-an International Journal*, 19, 215-232.
- REICHERS, A. E. (1985): "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment," *Academy of Management Review*, 10, 465-476.
- REYNOLDS, C. (1997): "Expatriate Compensation in Historical Perspective," *Journal of World Business*, 32, 118-132.
- RIUSALA, K. y SUUTARI V. (2000): "Expatriation and Careers: Perspectives of Expatriates and Spouses," *Career Development International*, 5, 81-90.
- ROMERO, M. E. (2009): "Los Procesos De Internacionalización Empresarial Y La Gestión De Personas."
- RONEN, S. (1989): "Training the International Assignee," Jossey-Bass, San Francisco, CA, 417-453.
- RUBEN, B. D. y KEALEY D. J. (1979): "Behavioral Assessment of Communication Competency and the Prediction of Cross-Cultural Adaptation," *International Journal of Intercultural Relations*, 3, 15-47.
- SANCHEZ, J. I., et al. (2000): " Adapting to a Boundaryless World: A Developmental Expatriate Model," *Academy of Management Executive*, 14, 96-106.
- SÁNCHEZ VIDAL, M. E., et al. (2008): "International Workers' Satisfaction with the Repatriation Process," *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 1683-1702.

- SÁNCHEZ VIDAL, M. E., et al. (2007): "Antecedents of Repatriates' Job Satisfaction and Its Influence on Turnover Intentions: Evidence from Spanish Repatriated Managers," *Journal of Business Research*, 60, 1272-1281.
- SAPPINEN, J. (1993): "Expatriate Adjustment on Foreign Assignment," *European Business Review*, 93(5), 3-11.
- SCHAEFER, R. A. B., et al. (2013): "Work Adjustment after Combat Deployment: Reservist Repatriation," *Community, Work & Family*, 16, 191-211.
- SCHLEVOGT, K.-A. (2000): "China II. Investing and Managing in China – How to Dance with the Dragon," *Thunderbird International Business Review*, 42, 201-226.
- SCHULER, R. S., et al. (2002): "International Human Resource Management: Review and Critique," *The International Journal of Management Reviews*, 4, 41-70.
- SCHWARTZ, S. H. (1994): "Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values?" *Journal of Social Issues*, 50, 19-45.
- SEAK, N. y ENDERWICK P. (2008): "The Management of New Zealand Expatriates in China," *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 1298 - 1313.
- SEARLE, W. y WARD C. (1990): "The Prediction of Psychological and Sociocultural Adjustment during Cross-Cultural Transitions," *Interactional Journal of Intercultural Relations*, 14, 449-464.
- SELMER, J. (2001a): "Adjustment of Western European Vs North American Expatriate Managers in China," *Personnel Review*, 30, 6-21.
- SELMER, J. (2001b): "Psychological Barriers to Adjustment and How They Affect Coping Strategies: Western Business Expatriates in China," *International Journal of Human Resource Management*, 12, 151-165.
- SELMER, J. (2002a): "Coping Strategies Applied by Western Vs Overseas Chinese Business Expatriates in China," *International Journal of Human Resource Management*, 13, 19-34.

- SELMER, J. (2002b): "Practice Makes Perfect? International Experience and Expatriate Adjustment," *Management International Review*, 42, 71-87.
- SELMER, J. (2005): "Cross-Cultural Training and Expatriate Adjustment in China: Western Joint Venture Managers," *Personnel Review*, 34, 68-84.
- SELMER, J., et al. (2000): "Personal Characteristics and Adjustment of Chinese Mainland Business Expatriates in Hong Kong," *International Journal of Human Resource Management*, 11, 237-250.
- SELMER, J., et al. (2009): "Age and Expatriate Job Performance in Greater China," *Cross Cultural Management-an International Journal*, 16, 131-148.
- SELMER, J. y LEUNG A. S. M. (2003): "International Adjustment of Female Vs Male Business Expatriates," *International Journal of Human Resource Managements*, 14, 1117-1131.
- SELMER, J. y LEUNG A. S. M. (2003): "Personal Characteristics of Female Vs Male Business Expatriates," *International Journal of Cross Cultural Management*, 3, 195-212.
- SELMER, J. y SHIU L. S. C. (1999): "Coming Home? Adjustment of Hong Kong Chinese Expatriate Business Managers Assigned to the People's Republic of China," *International Journal of Intercultural Relation*, 23, 447-465.
- SELMER, J. y SUUTARI V. (2011): "Expatriation – Old Issues, New Insights," *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18.
- SERGEANT, A. y FRENKEL S. (1998): "Managing People in China: Perceptions of Expatriate Managers," *Journal of World Business*, 33, 17-34.
- SHAFFER, M. y HARRISON D. (2001): "Forgotten Partners of International Assignments: Development and Test of a Model of Spouse Adjustment," *Journal of Applied Psychology*, 86, 238-254.
- SHAFFER, M., et al. (2006): "You Can Take It with You: Individual Differences and Expatriate Effectiveness," *Journal of Applied Psychology*, 19, 109-125.
- SHAFFER, M. A., et al. (1999): "Dimensions, Determinants, and Differences in the Expatriate

- Adjustment Process," *Journal of International Business Studies*, 30, 557-581.
- SHEN, J. (2004): "International Performance Appraisals: Policies, Practices and Determinants in the Case of Chinese Multinational Companies," *International Journal of Manpower*, 25.
- SHEN, J. y DARBY R. (2006): "Training and Management Development in Chinese Multinational Enterprises," *Employee Relations*, 28.
- SHEN, J. y EDWARDS V. (2004): "Recruitment and Selection in Chinese MNES," *International Journal of Human Resource Management*, 15, 814-835.
- SHEN, J. y JIANG F. (2015): "Factors Influencing Chinese Female Expatriates' Performance in International Assignments," *The International Journal of Human Resource Management*, 26, 299-315.
- SHIPPER, F., et al. (2007): "Does the 360 Feedback Process Create Actionable Knowledge Equally across Cultures?" *Academy of Management Learning & Education*, 6, 33-50.
- SHUMSKY, N. J. (1992): "Justifying the Intercultural Training Investment," *Journal of European Business*, 4, 38-43.
- SIMONS, R. (1990): "The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New Perspectives," *Accounting, Organizations and Society*, 15, 127-143.
- SIMS, R. H. y SCHRAEDER M. (2005): "Expatriate Compensation: An Exploratory Review of Salient Contextual Factors and Common Practices," *Career Development International*, 10, 98-108.
- SOARES, A. M., et al. (2007): "Hofstede's Dimensions of Culture in International Marketing Studies," *Journal of Business Research*, 60, 277-284.
- SOO SIEW, C., et al. (2009): "Life Values and Job Satisfaction: Comparing Local Managers to the Japanese and Chinese Expatriates in Singapore," *International Journal of Business Studies*, 17, 61-106.
- SPREITZER, G. M., et al. (1997): "Early Identification of International Executive Potential," *Journal of Applied Psychology*, 82, 6-29.

- STEENKAMP, J. (2001): "The Role of National Culture in International Marketing Research," *International Marketing Review*, 18, 30-44.
- STONE, R. J. (1991): "Expatriate Selection and Failure," *Human Resource Planning*, 14, 9-18.
- STONER, J. A. F., et al. (1972): "Factors Associated with Effective Performance in Work Assignments," *Personnel Psychology*, 25, 303-318.
- STROH, L. K. y CALIGIURI P. M. (1998): "Increasing Global Competitiveness through Effective People Management," *Journal of World Business*, 33, 1-16.
- STROH, L. K. y CALIGIURI P. M. (1998): "Strategic Human Resources: A New Source for Competitive Advantage in the Global Area," *International Journal of Human Resource Management*, 9, 1-17.
- SUUTARI, V. y BREWSTER C. (2003): "Repatriation: Empirical Evidence from a Longitudinal Study of Careers and Expectations among Finnish Expatriates," *International Journal of Human Resource Management*, 14, 1132-1151.
- SUUTARI, V. y BURCH D. (2001): "The Role of on-Site Training and Support in Expatriation: Existing and Necessary Host-Company Practices," *Career Development International*, 6, 298-311.
- SWAAK, R. (1995): "Expatriate Management: the Search for Best Practices," *compensation and benefits review*, 27, 21-29.
- SWAAK, R. (1997): "Repatriation: A Weak Link in Global HR," *HR Focus*, 74, 2.
- SZKUDLAREK, B. y SUMPTER D. M. (2015): "What, When, and with Whom? Investigating Expatriate Reentry Training with a Proximal Approach," *Human Resource Management*, 54, 1037-1057.
- TAKEUCHI, R., et al. (2005): "A Model of Expatriate Withdrawal-Related Outcomes: Decision Making from a Dualistic Adjustment Perspective," *Human Resource Management Review*, 15, 119-138.
- TAKEUCHI, R., et al. (2002): "Antecedents and Consequences of the Perceived Adjustment of

- Japanese Expatriates in the USA," *International Journal of Human Resource Management*, 73, 1224-1244.
- TAKEUCHI, R., et al. (2002): "An Examination of Crossover and Spillover Effects of Spousal and Expatriate Cross-Cultural Adjustment on Expatriate Outcomes," *Journal of Applied Psychology*, 87, 655-666.
- TAN, D. y SNELL R. S. (2002): "The Third Eye: Exploring Guanxi and Relational Morality in the Workplace," *Journal of Business Ethics*, 41, 361-384.
- TARIQUE, I. y SCHULER R. (2008): "Emerging Issues and Challenges in Global Staffing: A North American Perspective," *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 1397-1415.
- TATICCHI, P., et al. (2008): "Performance Measurement and Management for Small and Medium Enterprises: An Integrated Approach," *Journal of Applied Management and Accounting Research*, 5, 57-72.
- TAYLOR, S. y NAPIER N. (1996): "Working in Japan: Lessons from Women Expatriates," *Sloan Management Review*, 37, 76-84.
- TAYLOR, S., et al. (2002): "Women in Global Business: Introduction," *International Journal of Human Resource Managements*, 13, 739-742.
- THAL, N. L. y CATEORA P. R. (1979): "Opportunities for Women in International Business," *Business Horizons*, December, 21-27.
- TRIANDIS, H. C. y GELFAND M. J. (1998): "Converging Measurement of Horizontal and Vertical Individualism and Collectivism," *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 118-128.
- TRIANDIS, H. C. (1995): "Culture Specific Assimilators," *Intercultural Sourcebook: Cross-Cultural Training Methods*, 1, 179-186.
- TUNG, R. y MILLER E. (1990): "Managing in the Twenty-First Century: The Need for Global Orientation," *Management International Review*, 30, 5-18.

- TUNG, R. L. (1981): "Selection and Training of Personnel Overseas Assignments," *Columbia Journal of World Business*, 16, 68-78.
- TUNG, R. L. (1982): "Selection and Training Procedures of U.S., European and Japanese Multinationals," *California Management Review* 25, 57-81.
- TUNG, R. L. (1984): "Strategic Management of Human Resources in Multinational Enterprises," *Human Resource Management*, 23, 129-143.
- TUNG, R. L. (1986): "Corporate Executives and Their Families in China: The Need for Cross-Cultural Understanding in Business," *Columbia Journal of World Business*, spring, 21-25.
- TUNG, R. L. (1987): "Expatriates Assignments: Enhancing Success, Minimizing Failures," *Academy of Management Executive*, 1, 117-126.
- TUNG, R. L. (1998): "American Expatriates Abroad: From Neophytes to Cosmopolitans," *Journal of World Business*, 33, 125-144.
- TYLER, K. (2011): "What Are Global Cultural Competencies?" *HR Magazine*, 56, 44.
- UUTARI, V. y BREWSTER C. (2003): "Repatriation: Empirical Evidence from a Longitudinal Study of Carácter and Expectations among Finish Expatriates," *The International Journal of Human Resource Management*, 14, 1132-1151.
- VALENTINE, S. y GODKIN L. (2001): "United States Expatriates in China: The Impact of Cultural and Managerial Differences," *International Journal of Management*, 18, 482-488.
- VAN VELSOR, E., et al. (1993): "An Examination of the Relationship among Self-Perception Accuracy, Self-Awareness, Gender, and Leader Effectiveness," *Human Resource Management*, 32, 249-263.
- VANCE, C. M. y ENSHER E. A. (2002): "The Voice of the Host Country Workforce: A Key Source for Improving the Effectiveness of Expatriate Training and Performance," *International Journal of Intercultural Relations*, 26, 447-461.
- VANCE, C. M. y McNULTY Y. (2014): "Why and How Women and Men Acquire Global Career

- Experience," *International Studies of Management & Organization*, 44, 34-54.
- VANCE, C. M. y PAIK Y. (2002): "One Size Fits All in Expatriate Pre-Departure Training? Comparing the Host Country Voices of Mexican, Indonesian and Us Worker," *The Journal of Management Development*, 21, 557-571.
- VARMA, A., et al. (2001): "Women and International Assignments: The Impact of Supervisor-Subordinate Relationships," *Journal of World Business*, 36, 380-388.
- VARMA, A., et al. (2006): "A New Perspective on the Female Expatriate Experience: The Role of Host Country National Categorization," *Journal of World Business*, 41, 112-120.
- VIDAL, M. E. S., et al. (2010): "Analysis of the Repatriation Adjustment Process in the Spanish Context," *International Journal of Manpower*, 31, 21-41.
- VÖGEL, A. J. y VAN VUUREN J. J. (2008): "Preparation, Support and Training Requirements of South African Expatriates," *South African Journal of Business Management*, 39, 33-48.
- WAH, S. S. (2001): "Chinese Cultural Values and Their Implications for Chinese Management," *Singapore Management Review*, 23, 75-83.
- WALKER, A. G. (2007): "Is Performance Management as Simple as ABC? Effectively Managing Employee Performance Breeds Organizational Success," *Training+Development*, 61, 54-57.
- WANG, D., et al. (2014): "Unpacking the "Skill - Cross-Cultural Competence" Mechanisms: Empirical Evidence from Chinese Expatriate Managers," *International Business Review*, 23, 530-541.
- WANG, D., et al. (2013): "Personality Traits and Cross-Cultural Competence of Chinese Expatriate Managers: A Socio-Analytic and Institutional Perspective," *International Journal of Human Resource Managements*, 24, 3812-3830.
- WANG, X. y KANUGO R. N. (2004): "Nationality, Social Network and Psychological Well-Being: Expatriates in China," *International Journal of Human Resource Management*, 15, 775-

793.

WARNEKE, D. y SCHNEIDER M. (2011): "Expatriate Compensation Packages: What Do Employees Prefer?" *Cross Cultural Management-an International Journal*, 18, 236-256.

WARNER, M. (1993): "Human Resources Management with Chinese Characteristics," *The International Journal of Human Resources Management*, 4, 45-65.

WAXIN, M. F. (2004): "Expatriates' Interaction Adjustment: The Direct and Moderator Effects of Culture of Origin " *International Journal of Intercultural Relations*, 28, 61-79.

WAXIN, M. F. y PANACCIO A. (2005): "Cross-Cultural Training to Facilitate Expatriate Adjustment: It Works!" *Personnel Review*, 34, 51-67.

WESTWOOD, R. I. y LEUNG S. M. (1994): "The Female Expatriate Manager Experience: Coping with Gender and Culture," *International Studies of Management and Organization*, 64-85.

WONG, J., et al. (2007): "An Investigation of Leadership Styles and Relationship Cultures of Chinese and Expatriate Managers in Multinational Construction Companies in Hong Kong," *Construction Management & Economics*, 25, 95-106.

WURTZ, O. (2014): "An Empirical Investigation of the Effectiveness of Pre-Departure and in-Country Cross-Cultural Training," *International Journal of Human Resource Management*, 25, 2088-2101.

YAO, C. (2014): "The Impact of Cultural Dimensions on Chinese Expatriates' Career Capital," *International Journal of Human Resource Management*, 25, 609-630.

ZAKARIA, N. (2000): "The Effects of Cross-Cultural Training on the Acculturation Process of the Global Workforce," *International Journal of Manpower*, 21, 492-510.

ZEIRA, Y. y BANAI M. (1985): "Selection of Expatriate-Managers in Multinational Corporations: The Host Environment Point of View," *International Studies of Management and Organization*, 15, 33-51.

ZHANG, M. M. y FAN D. (2014): "Expatriate Skills Training Strategies of Chinese Multinationals

Operating in Australia," *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52, 60-76.

ZHAO, O. (1986): "Review of the United Nations Centre on Transnational Corporations," *International Trade Issues*, 06.

ZHICHANG, Z. (2010): "Theorizing Systems Methodologies across Cultures," *Systems Research and Behavioral Science*, 27, 208-223.

LIBROS, INFORMES Y PERIÓDICOS:

ABUEVA, J. E. (2000): "Many Repatriation Fail at Huge Cost to Companies," *New York Times*.

ADLER, N. J. (1986): *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston: MA: Kent.

ADLER, N. J. (1991): *International Dimensions of Organizational Behavior*. Belmont: Wadsworth.

ADLER, N. J. (2008): *International Dimensions of Organizational Behavior*. Cincinnati, Ohio: South-Western.

ADLER, N.J. y Ghadar, F. (1990) "Strategic Human Resource Management: A Global Perspective". en Pieper, R. (ed.) *Human Resource Management: An International Comparison*, Berlin: Walter de Gruyter, 235-260

ADLER, N. J. y IZRAELI D. N. (1995): "Women Managers: Moving up and across Borders," Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 165-193.

AGUINIS, H. (2009b): *Performance Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

AMBLER, T. y WITZEL M. (2001): *Doing Business in China*. London and New York: Routledge.

ANG, S. y VAN DYNE L. (2015): *Handbook of Cultural Intelligence*. Taylor & Francis.

ARCINIEGA, R. y AGUSTIN J. L. (2005): *Perspectivas De La Administracion Internacional*. Mexico, D.F.: Cengage Learning.

ASWATHAPPA, K. (2007): *International HRM*. McGraw-Hill Education (India): PVT Limited.

AVRUCH, K. (1998): *Culture and Conflict Resolution*. Washington, DC: United States Institute of

- Peace Press.
- AYCAN, Z. (1997): "Acculturation of Expatriate Managers: A Process Model of Adjustment and Performance," in *Expatriate Management: Theory and Research*, ed. by Aycan, Z., Greenwich, CT: Jai Press, 1-40.
- BARTLETT, C. y GHOSHAL S. (1992): *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-Border Management*. Boston: Irwin.
- BARTLETT, C. A. y GHOSHAL S. (1998): *Managing across Borders: The Transnational Solution*. Harvard Business School Press.
- BECK, T. (2010): "Differences and Similarities between International and Domestic Human Resource Management," Munich.
- BEJA, F. B. y BUSTAMANTE R. C. (1993): *Bajo un Mismo Techo: La Familia Tradicional en China y su Crisis*. El Colegio de México.
- BERGMAN, M. M. (2008): *Advances in Mixed Methods Research: Theories and Applications*. SAGE Publications.
- BJOERKMAN, I. y LU Y. (1997): *Human Resource Management Practices in Foreign Invested Enterprises in China: What Has Been Learned?* : JAI Press. Greenwich, CT.
- BLACK, J. S. (1999): *Globalizing People through International Assignments*. Addison-Wesley.
- BLACK, J. S., et al. (1992): *Global Assignments: Successfully Expatriating and Repatriating International Managers*. San Francisco, CA.
- BONACHE, J. (2006): "The Compensation of Expatriates: A Review and a Future Research Agenda." en Stahl, G.K. y Bjoerkman, I. (Eds), *Handbook of Research in International Human Resource Management*. Cheltenham: Edward Elgar, 158-196.
- BONACHE, J. y CABRERA A. (2002): "Dirección Estratégica De Personas: Evidencias y Perspectivas para El Siglo. XXI," Madrid: FT Prentice Hall, 489- 514.
- BOTTON, F. (2007): "La Transformación De La Familia China," <http://www.china-files.com/pdf/Botton.pdf>, 373-380.

- BRAKE, T., et al. (1994): *Doing Business Internationally: The Guide to Cross-Cultural Success*. Burr Ridge: IL: Irwin.
- BRISCOE, D., et al. (2009): *International Human Resource Management 3e*. London: Routledge.
- BRISLIN, R. W., et al. (1983): "Conceptualization of Intercultural Behavior and Training," New York: Pergamon Press.
- BRISLIN, R. W. (1979): "Orientation Programs for Cross-Cultural Preparation," Orlando: Academic Press, 87-304.
- BRISLIN, R. W. (1989): "Intercultural Communication Training," Newbury Park, CA: Sage, 441-457.
- BURNS, R. (1998): "Doing Business in Asia," Melbourne: Longman.
- CABRERA, E. F. (2002): "La Evaluación de la Gestión de Recursos Humanos." en Bonache, J. y Cabrera, A. (eds.), *Dirección Estratégica de Personas*. Madrid: Prentice Hall, 2002, 489-514.
- CALIGIURI, P. (2013): *Cultural Agility: Building a Pipeline of Successful Global Professionals*. Wiley.
- CALIGIURI, P., et al. (2010): *Managing the Global Workforce*. Wiley.
- CALIGIURI, P. y TARIQUE I. (2006): "International Assignee Selection and Cross-Cultural Training and Development." en Björkman, I. & Stahl, G. (Eds.), *Handbook of Research in International Human Resource Management London*. Edward Elgar Publishing.
- CALIGIURI, P. M. (1997): "Assessing Expatriate Success: Beyond Just "Being There"" en Aycan, Z. (Ed.) *Expatriate Management: Theory and Practice*, Greenwich, CT: JAI Press, 117-140.
- CAMPBELL, J. (1949): *The Hero with a Thousand Faces*. Pantheon Books.
- CAMPBELL, J. (1968): *Hero with a Thousand Faces [M]*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- CAMPBELL, J. (1998): *El Héroe De Las Mil Caras: Psicoanálisis Del Mito*. Fondo de Cultura Económica.

- CAMPBELL, J. (2008): *The Hero with a Thousand Faces*. PGW.
- CARDY, R. L. y DOBBINS G. H. (1994): *Performance Appraisal: Alternative Perspectives*. Cincinnati, OH: South Western Publishing.
- CASCIO, W. F. (2006): "Global Performance Management System," Cheltenham: Edward Elgar.
- CAVUSGIL, S. T., et al. (2014): *International Business*. Pearson Australia.
- CENTRO DE LAS NACIONES UNIDAS DE CORPORACIONES TRANSNACIONALES (UNCTC) (Agosto 2003): "Propuesta de Código de Conducta Mundial "Normas sobre las Responsabilidades de las Empresas Transnacionales y otras Empresas Comerciales en la Esfera de los Derechos Humanos".
- CHANEY, L. H. y MARTIN J. S. (2011): *Intercultural Business Communication*. Prentice Hall.
- CHEN, M. J. (2001): *Inside Chinese Business: A Guide for Managers Worldwide* Boston: Harvard Business Press (March 2001)
- CHIAVENATO, I. (1994): *Administración De Recursos Humanos*. Santa Fe Bogota: Mac Graw Hill.
- COPELAND, L. y GRIGGS L. (1985): *Going International*. New York: Random House.
- CRESWELL, J. W. y CLARK V. L. P. (2011): *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. SAGE Publications.
- DAVIDSON, M. J. y BURKE R. J. (2000): *Women in Management: Current Research Issues*. SAGE Publications.
- DAWIS, R. V. y LOFQUIST L. H. (1984): *A Psychological Theory of Work Adjustment*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- DEMESTRE, L. E. (2014): *Manual Para La Construcción de Tablas de Contingencia: Modelo, Investigación y Análisis*. Palibrio.
- DICKMANN, M., et al. (2008): *International Human Resource Management: A European Perspective*. Routledge.
- DOWLING, P., et al. (1998): *International Human Resource Management*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.

- DOWLING, P. J., et al. (2008): *International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context*. Thomson Learning.
- DOWLING, P. J. y SCHULER R. S. (1990): *International Dimensions of Human Resource Management*. PWS-Kent.
- DOWLING, P. J., et al. (1994): *International Dimensions of Human Resources Management*. New York, NY: Wadsworth.
- DOWLING, P. J., et al. (1999): *International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- DOWLING, P. J. y WELCH D. (2004): "International Human Resources Management: Managing People in Multinational Context (4th Ed.)," London: Thomson Learning, 45–46.
- DRUCKER, P. F. (2010): *The Practice of Management*. HarperCollins.
- EARLEY, P. C. y ANG S. (2003): *Cultural Intelligence: Individual Interactions across Cultures*. Stanford University Press.
- EARLEY, P. C., et al. (2006): *CQ: Developing Cultural Intelligence at Work*. Stanford Business Books.
- EARLEY, P. C. y GIBSON C. B. (2002): *Multinational Work Teams: A New Perspective*. Routledge.
- ESPINOSA, M. y ANTONIETA M. (2000): "La Evaluación del Desempeño. Folletos Gerenciales, Año IV, N° 6, Junio del 2000. Publicación Periódica del Centro de Estudios de Dirección. Ministerio de Educación Superior, Pág. 40."
- GERTSEN, M. (1990): *Intercultural Competence and Expatriates*. Oslo.
- GÓMEZ, M. M. (2006): *Introducción a La Metodología De La Investigación Científica*. Argentina: Las Brujas.
- GONZÁLEZ, J. D. (2008): "Destino China: ¿Expatriación O Contratación Local?" Madrid.
- GUDYKUNST, W. B. y TING-TOOMEY S. (1988): *Culture and Interpersonal Communication*. Newbury Park, California: Sage Publications.
- HALL, E. T. (1959): *The Silent Language*. Nueva York: Anchor, Doubleday.

- HALL, E. T. (1976): *Beyond Culture*. New York: Doubleday.
- HARRIS, P. y MORAN R. T. (1979): *Managing Cultural Differences*. Houston: TX: Gulf.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., et al. (2010): *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- HERSKOVITS, M. J. (1955): *Cultural Anthropology*. New York: Knopf.
- HILL, C. W. L. (2008): *Global Business Today*. McGraw-Hill School Education Group.
- HODGETTS, R. M. y LUTHANS F. (2000): *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*. NY: McGraw-Hill.
- HOFSTEDE, G. (1980): *Culture's Consequences*. Beverly Hills: CA: Sage
- HOFSTEDE, G. (1991): *Culture and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.
- HOFSTEDE, G. (2001): *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations (2nd Ed.)*.
- HUTCHINGS, K. y MICHAILOVA S. (2014): *Research Handbook on Women in International Management*. Edward Elgar Publishing, Incorporated.
- INFORME INVERSIÓN CHINA EN EUROPE- ESADE. (2015-16). Barcelona, Elaborado por ESADE China Europe Club.
- ISMAGILOVA, D. (2013): *Effectiveness of Cross-Cultural Training Methodology in Chinese Corporate Context*. GRIN Verlag.
- KLUCKHOHN, F. y STRODTBECK F. (1973): *Variations in Value Orientations*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- KOLLINGER, I. y LINEHAN M. (2008): "Women in International Management," London: Routledge, 263-288.
- LEE, M. L. (1997): "The Chinese Concept of Ren (Forbearance): Theory and Empirical Analysis [in Chinese]," National Taiwan University.
- LENARTOWICZ, T. y ROTH K. (2001): "Culture Assessment Revisited: The Selection of Key Informants in Ib Cross-Cultural Studies," *2001 Annual meeting of the Academy of International Business*

- LERNER, D. y LASSWELL H. D. (1951): *The Policy Services*. Stanford: Stanford University Press.
- LEVIN, R. I. y RUBIN D. S. (2004): *Estadística Para Administración Y Economía*. Pearson Educación.
- LEWIS, J. (1969): *Anthropology: Made Simple*. W. H. Allen.
- LI, S. y MAURER S. (2005): *Business and Management Education in China: Managing in a Relation based Environment; a Teaching Agenda for International Business*. Singapore: Mainland Press.
- LOGGER, E. y VINKE R. (1995): "Compensation and Appraisal of International Staff," Sage, London, 252-269.
- LOPEZ, J. (2014): "Aspectos Retributivos de la Movilidad Internacional de Trabajadores," <http://www.rrhhudima.com/?p=495>.
- LÓPEZ-EGEA, S. G. (2005): "Políticas de Expatriación y Repatriación en Multinacionales: Visión de las Empresas Y de las Personas," *Centro Anselmo Rubiralta de Globalización y Estrategia*.
- MARIANO, S. M. M. Q. (2011): *The Role of Expatriates in MNCS Knowledge Mobilization*. Bingley, UK: Emerald.
- MARX, E. (2001): *Breaking through Culture Shock: What You Need to Succeed in International Business*. Nicholas Brealey Publishing.
- MCCLELLAND, D. C. (1987): *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- MEAD, R. (1998): *International Management: Cross-Cultural Dimensions. 2nd Edition*. Cambridge, Mass: US: Blackwell Business.
- MENDENHALL, M. E., et al. (2004): "Evaluation Studies of Cross-Cultural Training Programs. A Review of the Literature from 1988 to 2000. Oaks, Ca: Sage." Thousand Oaks, CA: Sage. 129-143.
- MONJE ÁLVAREZ, C. A. (2011): *Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa-Guía Didáctica*. Neiva Universidad Surcolombiana.

- MORAN, R. T. y STRIPP W. G. (1991): *Successful International Business Negotiations*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- MORGAN, G. (1986): *Images of Organization*. London: Sage.
- MOYERS, B. y CAMPBELL J. (1991): *The Power of Myth*. Knopf Doubleday Publishing Group.
- NICHOLSON, N. (2000): *Managing the Human Animal*. London: Texere.
- ÖMAE, K. (1990): *The Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked Economy*. Harper Business.
- ÖRTENBLAD, A., et al. (2016): *Applying Morgan's Metaphors: Theory, Research, and Practice in Organizational Studies*. SAGE Publications.
- OSLAND, J. S. (1995): *The Adventure of Working Abroad: Hero Tales from the Global Frontier*. John Wiley & Sons.
- PETERSON, B. (2004): *Cultural Intelligence: A Guide to Working with People from Other Cultures*. Intercultural Press, Maine.
- PIN, J. R. (1999): *La Previsión Empresarial en España*. Madrid: McGraw-Hill Interamerica de España
- QUNDEZ, R. F. (en Expansión y Empleo, 6 de noviembre de 2004): "Diversidad: Acciones Para Competir En Mercados REC."
- REICHE, S. (2011): "Expatriate Compensation: A Review," IESE Business School.
- REYNOLDS, C. (1986): "Compensation of Overseas Personnel," New York: McGraw-Hill, 51.
- RIDDLE, D. I. (1986): *Service-Led Growth. The Role of the Service Sector in World Development*. New York: Praeger.
- ROBBINS, S. (1998): *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall International.
- ROBBINS, S. P. (2002): "The Truth About Managing People and Nothing but the Truth," FT Press, 51.
- ROBBINS, S. P., et al. (2003): *Organizational Behavior: Global and Southern African Perspectives*. Maskew Miller Longman.

- SANTOS, A. C. (1999): *Tecnología De Gestión De Recursos Humanos*. Editorial Academia.
- SCHEIN, E. H. (2010): *Organizational Culture and Leadership*. Wiley.
- SCHUTTE, H. y CIARLANTE D. (1998): *Consumer Behavior in Asia*. New York.
- SCHWARTZ, S. H. (1992): "Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries," en *Advances in Experimental Social Psychology*, ed. by M. Z. (Ed.). New York: Academic Press, 1–65.
- BROOKFIELD GLOBAL RELOCATION SERVICES (2012): "Global Relocation Trends 2012 Survey Report."
- SHEN, J. y EDWARDS V. (2006): *International Human Resource Management in Chinese Multinationals*. Taylor & Francis.
- SHIRTS, R. G. (1977): "BAFA BAFA: A Cross-Culture Simulation. Del Mar, Ca: Simile li."
- SIERRA BRAVO, R. (2005): *Técnicas de Investigación Social. Teoría y Ejercicios*. Madrid: Paraninfo.
- SIMÓN L. DOLAN, et al. (2007): *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: Mc Graw Hill.
- SINHA, P. K. y SINHA S. (2009): *International Business Management*. Excel Books India.
- SKRIVASTAVA, D. K. (2005): *Strategies for Performance Management*. New Delhi: Excel Books.
- SPARROW, P. y BREWSTER C. (2006): "Globalizing HRM: The Growing Revolution in Managing Employees Internationally," London: Elsevier.
- SPARROW, P., et al. (2004): *Globalizing Human Resource Management*. London: Routledge.
- STAHL, G. K. y BJÖRKMAN I. (2006): *Handbook of Research in International Human Resource Management*. Edward Elgar Publishing, Incorporated.
- STEEN, S. L. (2007): *The Effects of Disclosure on the Reentry Experience of United States College and University Students Returning from a Semester Abroad*. The University of Southern Mississippi.
- STONE, D. y STONE-ROMERO E. (2012): *The Influence of Culture on Human Resource Management Processes and Practices*. Taylor & Francis.
- STROH, L. K. (2005): *International Assignments: An Integration of Strategy, Research, and*

Practice. CRC PressINC.

STRIPP, W. G., et al. (2012): *Developing the Global Organization*. Taylor & Francis.

TORBIORN, I. (1982): *Living Abroad: Personal Adjustment and Personnel Policy in the Overseas Setting*. New York: Wiley.

TRIANDIS, H. C. (1994): *Culture and Social Behavior*. New York: McGraw-Hill.

TRIANDIS, H. C. (1995): "Culture Specific Assimilators," *Intercultural*

TROMPENAARS, F. y HAMPDEN-TURNER C. (1998): *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business 2/E: 2nd Edition*. McGraw-Hill Companies, Incorporated.

TUNG, R. (1988): *The New Expatriates: Managing Human Resources Abroad*. Cambridge.

VERLUYTEN, S. P. (2006): *Intercultural Communication in Business and Organizations. An Introduction*. Leuven: ACCO.

VERNON, G. (2006): "International Pay and Reward," Prentice-Hall, Harlow, 217-241.

VILCHES, L., et al. (2011): *La Investigación En Comunicación: Métodos Y Técnicas En La Era Digital*. GEDISA.

WONG, J. K. W., et al. (2008): *The Intercultural Adjustment in Hong Kong International Construction Firms: A Study between Local Chinese and British Expatriate Project Managers*. London: Taylor & Francis Ltd.

YI, A. (2011): "Mind the Gap Half of Asia's Boards Have No Women, a Risky Position for Governance and Growth," *Korn/Ferry Institute*.

ZERILLI, A. (1973): *Valoración Del Personal*. Bilbao: Deusto.

ZHU, J. H. y DOWLING P. J. (1998): "Performance Appraisal in China," London: Routledge, 115-136.

LIBROS EN CHINO:

LIU, J. (2009): *Public Personnel System* Beijing: Renmin University of China Press.

XUE, Y. (2008): *人才开发学*. 中国社会科学出版社.

YE, L. y SHI Z. (2006): *人力资源开发与管理*. 清华大学出版社.

TESIS DOCTORALES:

BARRIOLUENGO, M. S. (2015): "Articulando el Modelo Universitario Español a Partir de sus Misiones: UN Análisis de la Contribución al Entorno Regional Mediante Variables Latentes," *INGENIO (CSIC-UPV)*, Valencia, 125.

HUANG, Y. (2015b): "La Enseñanza Del Español En Taiwán, La Importancia Del Bloque Cultura En Los Planes De Estudio Y El Desarrollo De La Competencia Comunicativa Intercultural," *Facultad de Educación y Trabajo Social Departamento de Pedagogía*

PONS, PEREGORT, O. (2000). *La Formació a les Organitzacions: Una perspectiva des del Disseny Organitzatiu de Mintzberg*. *Departament d'Organització d'empreses*. Universitat Politècnica de Catalunya.

PÁGINAS WEB:

Base de Datos de Tesis Doctorales-TESEO:

www.mcu.es/

ESADE Business School:

www.esade.edu/

Harvard Bussines School Publishing:

www.hbsp.harvard.edu/

Universitat Politècnica de Catalunya:

www.upc.edu

Universitat Autònoma de Barcelona:

www.uab.edu

Web of Science:

<https://www.accesowok.fecyt.es/>

Anexos

Anexo I: Cuestionario

Carta de presentación

Barcelona, 2 de septiembre de 2014

Apreciado Sr/Sra:

Desde el Departamento de Organización de Empresas de la Universitat Politècnica de Catalunya, estamos realizando un estudio empírico para estudiar y analizar la Gestión de Recursos Humanos del personal expatriado e investigar el caso de los expatriados que trabajan en las filiales de empresas chinas en España.

Para poder realizar dicho estudio y a modo de recopilar todos los datos necesarios, hemos diseñado un cuestionario que se distribuirá a las empresas chinas establecidas en España. Este cuestionario estará dirigido a todo el personal expatriado chino, con el máximo de características diferentes, que trabaja en las empresas seleccionadas.

Su empresa, por las características de esta investigación, ha sido seleccionada para formar parte de este estudio y para ello nos gustaría recopilar los datos necesarios. Por este hecho, necesitaríamos que nos facilitara el email del departamento de RR.HH o de los expatriados chinos de su empresa, o que nos ayudara a hacerles llegar el cuestionario para poder conocer si tienen interés en participar.

Todas las respuestas recibidas por parte de los encuestados, tienen la garantía de confidencialidad propia de la UPC en sus trabajos de investigación. Una vez finalizado el estudio recibirá un resumen del informe con los principales resultados que esperamos le sean de interés.

Quedo a la espera de su respuesta. No obstante, puede contactar para cualquier aclaración, con Qiaoshan Xue en el email: qiaoshanx@gmail.com o bien con Olga Pons en: olga.pons@upc.edu

Agradeciendo de antemano, su valiosa colaboración,

Reciba un cordial saludo,



Dra. Olga Pons Peregort

Profesora Dpt. Organització d'Empreses

Universitat Politècnica Catalunya



Doctoranda Qiaoshan Xue

Dpt. Organització d'Empreses

Universitat Politècnica Catalunya



巴塞罗那，2014年9月2日

尊敬的先生、女士：

加泰罗尼亚理工大学管理系正在进行一项实证研究，期待您的支持与合作。我们研究和分析的课题是外派员工的人力资源管理，并且调查和探索中国公司外派至西班牙的子公司的中国员工的管理情况。

为了进行这项研究，我们需要收集所有必要的信息。由此我们设计了一份调查问卷，亟待发送给在西班牙有分公司的中国公司。该问卷针对包含各类不同特征的中国外派员工群体。

贵公司因符合本研究的性质，已经被选定为这项研究的一部分，因此我们期待通过贵公司的合作，收集必要的信息。如果您认为合适，请您提供贵公司人力资源部门的邮件或者贵公司外派人员的邮件地址。您也可以直接帮助我们发送问卷给贵公司的外派员工以便了解他们是否愿意参与此项研究。

加泰罗尼亚理工大学承诺所有的问卷信息为匿名信息、只用于学术研究，并将对外保密。如果您感兴趣，研究完成之日，我们将发送给您我们的研究结果。

期待您的回复。同时您如果有任何疑问，欢迎您随时与我 giaoshanx@gmail.com 或者我的导师 Olga Pons: olga.pons@upc.edu 联系。

十分感谢您的支持与合作！

此致

Olga Pons Peregort 博士

企业管理系教授

加泰罗尼亚理工大学

敬礼

薛乔珊 博士生

企业管理系

加泰罗尼亚理工大学

Cuestionario en castellano

Datos identificativos de la Empresa

1) ¿Cuántos empleados son en la filial española?	
Menos de 10	
10-50	
51-100	
101-500	
Más de 500	

2) ¿Cuántos expatriados chinos son en la filial española?	
1-5	
6-10	
11-50	
51-100	
Más de 100	

3) Tipos de empleados en la filial española (puede elegir más de una respuesta):	
Expatriados chinos	
Empleados chinos contratados en España	
Empleados españoles	
Empleados de otras nacionalidades	

4) Idiomas que utiliza en el trabajo (puede elegir más de una respuesta):	
Español	
Chino	
Inglés	
Otro:	

Datos Personales

5) Sexo:	
Mujer	

Hombre	
--------	--

6) Edad:	
25 o menos de 25	
26-30 años	
31-35 años	
36-40 años	
41-45 años	
46-50 años	
Más de 50 años	

7) Estado civil:	
Soltero	
Casado	
Divorciado	
Viudo	

8) ¿Tiene hijos/as?	
Sí	
No	

9) ¿Es usted hijo/a único/a?	
Sí	
No	

10) Nivel educativo/formación:	
Escuela primaria	
Escuela secundaria	
Diplomatura	
Licenciatura	
Cursos de postgrado	
Doctorado	
Otro (indique por favor)	

11) Cargo que ocupaba antes de ser expatriado:
--

Directivo (alta dirección)	
Mando intermedio	
Técnico o administrativo	
Otro (Indique por favor)	

12) Cargo que ocupa en la empresa filial (actual):	
Directivo	
Mando intermedio	
Técnico o administrativo	
Otro (Indique por favor)	

13) Su experiencia profesional:	
Menos de 1 año	
1-5 años	
6-10 años	
11-15 años	
16-20 años	
Más de 20 años	

14) Antigüedad en la empresa (en la empresa matriz china + en la filial)	
Menos de 1 año	
1-5 años	
6-10 años	
11-15 años	
16-20 años	
Más de 20 años	

15) ¿Tiene experiencia internacional previa (estudiar, trabajar, vivir)? ¿De cuánto tiempo?	
No tengo experiencia internacional previa	
Menos de 1 año	
1-2 años	
2-3 años	
3-5 años	
Más de 5 años	

16) Duración de su asignación a España:	
Menos de 1 año	
1 año	
2 años	
3 años	
4 años	
5 o más de 5 años	
Fecha de finalización no disponible	

17) Tiempo que lleva trabajando en España:	
Menos de medio año	
Medio año -1 año	
1-2 años	
2-3 años	
3-5 años	
Más de 5 años	

18) Idiomas que domina					
	Nada	Conversación básica	Conversación de negociación	Nivel superior	Segunda lengua materna
Chino					
Inglés					
Español					
Otro					

19) En caso de haber elegido "español", cuándo lo aprendió? (puede elegir más de una respuesta en caso de que sea necesario):	
Antes de llegar a España	
Después de llegar a España	

Cultura Organizativa

20-1) En su opinión, ¿en qué grado influye la cultura española en la cultura organizativa de su empresa en española? (Marque de 1 a 5)
--

	1 Nada/ Muy poco	2 Poco	3 Normal	4 Bastante	5 Mucho
Su empresa					

20-2) En su opinión, ¿Se siente influenciado por la cultura española?					
	1 Nada/ Muy poco	2 Poco	3 Normal	4 Bastante	5 Mucho
Usted					

Selección

21) ¿A través de qué canal le han contratado? (puede elegir más de una respuesta en caso de que sea necesario)	
Promoción interna	
Contactos personales/ Networking	
Empresas de Headhunters	
Anuncios en los medios/Internet	
Otros (Indique por favor)	

22-1) ¿Cuáles fueron los factores determinantes para que la empresa en la que trabaja le propusiera trabajar en España? (Indique por favor la importancia de 1 a 5)					
	1 Nada/ muy poca	2 Poca	3 Normal	4 Bastante	5 Mucha
Idioma					
Conocimientos técnicos					
Adaptabilidad transcultural					
Capacidad de comunicación o capacidad de relacionarse					
Conocimiento de la cultura del país de acogida					
Experiencia internacional previa					
Experiencia profesional					
Experiencia en comercio internacional					
Deseo de aceptar la asignación					
Apoyo de la familia					
Género					
Capacidad de liderazgo					

Personalidad					
Edad					
Estado civil					
Confianza personal					
Otros					

22-2) Grado de predisposición de aceptar la expatriación					
	1 Nada/ Muy poca	2 Poca	3 Normal	4 Bastante	5 Mucha
Grado de predisposición					

22-3) Grado de confianza personal que tiene con el personal directivo o directivo de RR.HH					
	1 Nada/ Muy poca	2 Poca	3 Normal	4 Bastante	5 Mucha
Grado de confianza					

23) ¿Su familia le acompaña a España? (Si su respuesta es afirmativa, pase a la pregunta 24. De lo contrario, pase a la pregunta 25)	
Sí	
No está en España siempre pero viene a visitarme de vez en cuando	
No	

24) Si su familia le acompaña a España ¿Cuál es el papel de su familia en su asignación internacional?					
	1 Nada/ muy poco	2 Poco	3 Normal	4 Bastante	5 Mucho
Apoyo					
Preocupación					

25) ¿Por qué acepta la asignación de trabajar en España? (Puede elegir más de una respuesta)	
Orden del superior	
Incremento de sueldo	
Desarrollo de la carrera profesional	
Desarrollo personal	
Familia (por ejemplo, mejor educación para los hijos)	
Interés o curiosidad del país (clima, comida, fútbol...)	
Otros (Indique por favor)	

Formación

26) ¿Su empresa dispone de planes de formación para expatriados? (Si su respuesta es afirmativa, pase a la pregunta 27. De lo contrario, pase a la pregunta 30)	
Sí	
No	

27) ¿Cuándo le dio la formación?	
Antes de salir de China	
Al llegar a España	
Antes de salir de China y al llegar a España	

28) ¿Cuál es la duración del programa de formación? (Si calculamos 8 horas/día)	
1 día o menos de 1 día	
1 día - 1 semana	
1 semana - 1 mes	
1 mes- 3 meses	
Más de 3 meses	

29-1) Evaluación de la formación. ¿Cree usted que la formación recibida ha mejorado alguno de los aspectos siguientes?-(Indique por favor, de 1 a 5, ha mejorado muy poco 1, ha mejorado mucho 5)						
	No tenemos este tipo de formación	1 Nada/ Muy poco	2 Poco	3 Normal	4 Bastante	5 Mucho
Idioma						
Nivel técnico						
Capacidad de adaptarse a una nueva cultura (Adaptación cultural)						
Comunicación y capacidad de relacionarse						
Sesiones de información y cultura del país de acogida						
Cultura asimiladora						
Seguridad						

29-2) Evaluación de la formación. ¿Está satisfecho con la formación recibida en los aspectos siguientes?
--

(Indique por favor, de 1 a 5, ha mejorado muy poco 1, ha mejorado mucho 5)						
	No tenemos este tipo de formación	1 Nada/ Muy poco	2 Poco	3 Normal	4 Bastante	5 Mucho
Adaptación cultural						
Comunicación y capacidad de relacionarse						

Adaptación

30) Estado interno, psicológico y emocional: ¿Cómo se siente respecto a la nueva posición laboral que ejerce en España? (Puede elegir más de una respuesta)	
Confianza	
Inseguridad	
Entusiasmo	
Incertidumbre	
Angustia	
Satisfacción	
Crecimiento profesional	
Soledad	
Evolución personal	
Reto	
Presión	
Otros (indique por favor)	

31) ¿Su empresa le ha ofrecido algún tipo de apoyo durante este proceso de expatriación? ¿Qué tipo de apoyo? (puede elegir más de una respuesta en caso de que sea necesario)	
Contacto frecuente	
Vivienda	
Transporte	
Feedback	
Asesoramiento psicológico	
Asesoramiento jurídico	

Puede traer la familia a España	
Otros (Indique por favor)	

32) ¿Cuáles son las principales dificultades con las que se ha enfrentado en España? (Indique por favor, de 1 a 5, 1 muy poca dificultad, 5 mucha dificultad)					
	1 Nada/ Muy poca	2 Poca	3 Normal	4 Bastante	5 Mucha
Clima					
Comida					
Religión					
Costumbres					
Familia					
Establecer relaciones con las personas del país, personal español					
Choque cultural en el lugar de trabajo					
Choque cultural en el entorno comercial en general (como por ejemplo, visitar a un cliente local)					
Choque cultural en la vida en general (como por ejemplo, hacer compras, comunicarse con residentes locales)					

33) ¿Qué preocupaciones ha tenido o tiene durante su asignación internacional? (puede elegir más de una respuesta)	
Preocupación por el cónyuge o Hijos (planificación familiar)	
Preocupación por los padres	
Preocupación de casarse más tarde y tener hijos	
Perder contactos en China	
Perder el cargo y el derecho en la empresa	
Preocuparse por el plan de carrera profesional	
Preocuparse por su reconocimiento/ valoración por parte de la empresa	
Preocupaciones por el choque cultural	
No integración en la sociedad de acogida	
Otros (indique por favor)	

34) Si es mujer, ¿Ha percibido algún tipo de discriminación por este hecho en la asignación internacional?	
No	
Sí (¿Qué tipo discriminación?)	

--

Remuneración

35) ¿Qué incluye la remuneración que recibe? (puede elegir más de una respuesta)	
Salario base	
Compensación de expatriación	
Prima y bonos	
Compensación de la formación de idiomas	
Compensación de la formación de gestión MBA, EMBA)	
Apoyo para el cónyuge de acompañamiento	
Educación de hijos	
Seguro médico y de accidente	
Billete de avión entre España y China	
Compensación de vivienda	
Transporte	
Comunicación (teléfono, internet)	
Compensación de comida	
Otros (Indique por favor)	

36) Grado de satisfacción de las retribuciones y compensaciones que recibe					
	1 Nada/ Muy poca	2 Poca	3 Normal	4 Bastante	5 Mucha
Grado de satisfacción					

37) ¿El grado de satisfacción del trabajo?					
	1 Nada/ Muy poca	2 Poca	3 Normal	4 Bastante	5 Mucha
Grado de satisfacción					

Evaluación

38) ¿Hay en la empresa un sistema de evaluación del rendimiento? ¿Qué método/s utilizan? (Si su respuesta es afirmativa, pase a la pregunta 39. De lo contrario, pase a la pregunta 41).	
No hay	

Sí. Feedback 360	
Sí. Evaluación clásica/ tradicional (realizada por el superior jerárquica)	
Sí. Otros:	

39) ¿Con qué frecuencia se hace? (puede elegir más de una respuesta en caso de sea necesario)	
Mensual	
Trimestral	
Cada medio año	
Anual	
Otros (Indique por favor)	

40) ¿Has recibido algún feedback de los resultados de la evaluación? (comunicación posterior)	
Sí	
No	

Readaptación

41) ¿Una vez que vuelva a China cuando termine su asignación internacional o cuando vaya de vacaciones a China, cree que se enfrentará a algún choque cultural o dificultades? (Indique por favor, de 1 a 5, 1 muy poca dificultad, 5 mucha dificultad)					
	1 Nada/ Muy poca	2 Poca	3 Normal	4 Bastante	5 Mucha
Clima					
Comida					
Religión					
Costumbres					
Familia					
Establecer nuevas relaciones en China					
Choque cultural en el lugar de trabajo					
Choque cultural en el entorno comercial en general (como por ejemplo, visitar a un cliente local)					
Choque cultural en la vida en general (como por ejemplo, hacer compras, comunicarse con residentes locales)					

42) Al volver a China o antes de volver a China ¿ha recibido algún tipo de formación de readaptación o apoyo
--

psicológico?	
Sí	
No	

Plan de repatriación

43) ¿Existe en su empresa un plan de repatriación o un plan de carrera profesional para los expatriados?	
No (o no lo sé)	
Sí ¿En qué consiste?	

44) ¿Cuál es su plan de carrera personal cuando termine su asignación?	
Recibir otra asignación internacional	
Quedarse en China	
No sé todavía	
Según las ordenes de la empresa	

Y para finalizar:

45) Según su opinión y experiencia, como persona expatriada, ¿cuáles son los aspectos positivos o negativos que se encuentra la empresa en relación a la gestión de los Recursos Humanos del personal expatriado?

Si quiere recibir los resultados del estudio y un feedback, por favor, deje su email:

Cuestionario en chino

公司信息

1) 您所在的西班牙（分）公司员工人数是？	
少于 10 人	
10-50 人	
51-100 人	
101-500 人	
大于 500 人	

2) 您所在的西班牙分公司有多少外派员工？	
1-5 人	
6-10 人	
11-50 人	
51-100 人	
大于 100 人	

3) 海外分公司员工类型（多选）	
中国外派员工	
西班牙本地招聘中国员工	
西班牙本土员工	
其他国籍员工	

4) 在工作环境中主要使用的语言（可多选）	
西班牙语	
英语	
中文	
其他（请指出）	

个人信息

5) 性别

女士	
男士	

6) 年龄	
25 及 25 岁以下	
26-30 岁	
31-35 岁	
36-40 岁	
41-45 岁	
46-50 岁	
50 岁以上	

7) 婚姻状况:	
单身	
已婚	
离异	
丧偶	

8) 您有孩子吗?	
有	
没有	

9) 您自己是独生子女吗?	
是的	
不是	

10) 教育背景:	
小学	
中学	
专科	
本科	
硕士	
博士	
其他 (请指出)	

11) 在接受外派工作之前，您的职位	
高层领导（核心高层领导，公司决策层）	
中层领导（部门领导等）	
专业技术人员、行政人员或普通职工	
其他（请指出）	

12) 您目前在西班牙（分）公司的职位：	
高层领导	
中层领导	
专业技术人员、行政人员或普通职工	
其他（请指出）	

13) 您的工作经验	
小于 1 年	
1-5 年	
6-10 年	
11-15 年	
16-20 年	
20 年以上	

14) 你已在本公司工作年数（中国母公司及海外分公司总工作年数）	
小于 1 年	
1-5 年	
6-10 年	
11-15 年	
16-20 年	
20 年以上	

15) 您在被外派西班牙之前，是否曾经有海外学习工作经历？	
没有海外经历	
小于 1 年	
1-2 年	

2-3 年	
3-5 年	
5 年以上	

16) 您被派往西班牙分公司的任期（即您将在西班牙分公司工作的总时间）	
小于 1 年	
1 年	
2 年	
3 年	
4 年	
5 年及以上	
没有明确规定期限	

17) 您已经在西班牙工作的时间？	
小于半年	
半年到 1 年	
1-2 年	
2-3 年	
3-5 年	
5 年以上	

18) 除了中文之外，您所掌握的语言？					
	不会	基础会话	商务会话及书信	听说读写译精通	第二母语
中文					
英文					
西班牙语					
其他					

19) 如果您在上一个问题里选择了“西班牙语”，请问您何时学习的外派国家当地语言？（可多选）	
外派西班牙之前	
抵达西班牙之后	

组织文化

20- 1) 在您看来，西班牙文化在何种程度上影响着你们公司的企业文化？					
	1 几乎没有	2 有一些	3 有影响	4 有较大影响	5 有极大影响
公司所受西班牙文化影响					

20- 2) 您感觉自己被西班牙文化影响了吗？					
	1 几乎没有	2 有一些	3 有影响	4 有较大影响	5 有极大影响
您个人所受影响					

选拔

21) 您是通过何种渠道被选拔成为外派人员的？（若存在多种渠道，可多选）	
内部招聘	
个人关系网	
猎头公司	
媒体广告、网络	
其他 (请指出):	

22- 1) 您认为公司选择您作为外派人员的原因有哪些？可多选 （请根据以下因素的重要性指出，1 完全不重要，2 有一点重要，3 一般重要，4 重要，5 非常重要）					
	1 几乎不重要	2 有一点重要	3 一般重要	4 重要	5 非常重要
语言能力					
技术业务能力					
跨文化调适能力					
交际能力					
对外派国家文化的认知					
国际学习、工作或生活的经验					
工作经验					
国际贸易经验					
有接受外派工作的意愿					
家庭的大力支持					

性别优势					
领导能力					
个性					
年龄					
婚姻状况					
公司或公司领导对我的信任					
其他					

22- 2) 您接受外派工作的意愿（请指出，根据不同程度选的 1 到 5）

	1 极小	2 小	3 一般	4 大	5 极大
意愿					

22- 3) 母公司高层领导对您的信任程度（请指出，根据不同程度选的 1 到 5）

	1 极小	2 小	3 一般	4 大	5 极大
信任程度					

23) 您在外派工作期间，您的家人（家属）一同陪伴您到西班牙了吗？
（如果是肯定的回答，请回答下一个问题。如果是否定的，请直接跳到问题 25）

是的，来了	
没有一直陪我，但是定期或不定期过来探亲	
没有	

24) 若您的家人陪您一起来到西班牙，那么在您外派工作期间，您家人对您而言，是给您支持和鼓励，还是令您担忧？
（请指出，根据不同程度选的 1 到 5）

	1 极小	2 小	3 一般	4 大	5 极大
鼓励支持因素					
担心的因素					

25) 您接受外派工作的原因是什么？可多选

上级的命令	
工资的提升	
职业道路发展	
个人发展	
家庭的发展（为了孩子、家人）	
好奇和兴趣	

其他 (请指出):

培训

26) 您所在的公司有外派人员培训计划吗?	
是的, 有	
不, 没有	

27) 如果您的回答是肯定的, 请问贵公司何时为外派人员进行培训?	
离开中国之前	
抵达外派国家之后	
离开中国之前+抵达外派国家之后	

28) 外派人员的培训包含多长时间? (按照一天 8 小时来计算)	
一天或小于一天	
一天至一周	
一周至一个月	
一至三个月	
三个月以上	

29- 1) 公司提供何种外派人员培训? 以及您觉得通过接受外派人员培训, 您相应方面的能力是否得到了提升?						
	0 不涉及, 没有此培训	1 几乎没有提升	2 很少提升	3 一般般	4 有提升	5 极大的提升
语言培训						
技术、工作技能类培训						
跨文化适应性培训						
交际培训 (交流、沟通和社交)						
外派国家文化、信息普及课程						
文化意识的培训。(通过文化同化 Cultural Assimilator 这一技术。它让受训者通过各种方式了解到自己作为外国人在东道国可能遇到的情况, 并要求其在特定的文化情景中作出反应。在各种						

可能性之中作出最恰当的判断和选择。)						
安全意识培训						

29- 2) 您对以下培训的满意度					
	1 极不满意	2 不满意	3 一般	4 满意	5 很满意
鼓励支持因素					
担心的因素					

跨文化调适

30) 您在西班牙的工作和生活，有何种感受？（可多选）	
不信任	
没有安全感	
不确定性	
热情	
焦虑	
满意	
寂寞	
个人成长	
事业生涯成长	
挑战	
压力	
其他 (请指出):	

31) 在您外派的过程中，您的母国总公司给您提供了何种支持？（可多选）	
经常地联系	
住所	
交通工具	
及时 feedback	
心理咨询	
当地法律咨询	
可携带家属外派的政策	

其他 (请指出):

32) 您在西班牙工作生活过程中，面对的主要的困难有哪些？（多选） (按照困难的程度选择 1 至 5)					
	1 几乎没困难	2 一点点困难	3 有些困难	4 有困难	5 非常困难
气候					
饮食					
民族					
习惯					
家庭					
与西班牙当地人建立人际关系					
公司内部工作环境中的文化冲突					
商业环境中笼统涵盖的文化冲突					
生活细节中的文化冲突					
其他					

33) 在外派过程中，您有过或者依然有的担忧有哪些？ (请指出 1 至 5)					
	1 几乎不担忧	2 一点点担忧	3 担忧	4 比较担忧	5 非常担忧
对伴侣或者子女的担心					
对父母的担心					
担心自己结婚过晚或者过晚生育					
担心失去在中国已有的人际关系					
担心失去在母公司原有的职务及权利					
对未来职业生涯的担忧					
担心母国总公司对自己的认知不足					
担心文化冲突					
担心很难融入外派国家的社会					
其他担忧					

34) 如果您是女士，您在外派过程中是否受到过因性别带来的困难？	
没有	
有（请指出在何种情况下）	

薪酬

35) 公司的给您的薪酬包含哪几部分？（多选）	
固定工资	
外派及国际补贴	
奖金及分红	
培训补贴（语言培训）	
培训补贴（管理类硕士培训 MBA, EMBA）	
随任配偶补贴	
子女教育补贴	
医疗及意外保险	
回国机票补贴	
餐补	
住房补贴	
交通补贴	
通讯补贴（电话、网络）	
其他（请指出）	

36) 您对您在外派工作中得到的薪酬和奖金满意度如何？（1星不满意，5星非常满意）					
	1	2	3	4	5
满意度					

37) 您对工作的满意度？（1星不满意，5星非常满意）					
	1	2	3	4	5
工作满意度					

绩效评估

38) 您公司是否有绩效评估系统？如果有，请继续回答以下两题，如果没有，请直接回答 41 题。	
没有	
有，采取 360 度绩效考核（绩效考核方法之一，其特点是评价维度多元化，通常是 4 或 4 个以上，比如自己、同事、下属、主管等）	

有, 传统的自上而下的考核或量化考核	
有, 其他方式:	

39) 评估考核的频率是? (若存在多种考核体系和频率, 可多选)	
每个月	
每三个月	
每半年	
每年	
其他 (请指出)	

40) 您在被评估之后, 是否收到了评估结果的反馈?	
有	
没有	

归国调适

41) 当您结束在外派国家的工作, 回到中国, 您认为自己会遇到某些文化冲突或者困难? (请指出 1 至 5, 1 为没有或极少冲突和困难, 5 为极大的冲突及困难)					
	1 几乎没困难	2 一点点困难	3 有困难	4 比较困难	5 非常困难
气候					
饮食					
民族					
习惯					
家庭					
在中国重新建立人际关系					
在公司内部的工作环境中的文化冲突					
在整体商业环境中的文化冲突					
在整体生活细节中的文化冲突					

42) 您公司在外派人员归国前或者归国后, 是否给归国人员提供心理调适或者指导? (以便重新适应在中国的工作或和生活)	
有	

没有	
----	--

归国战略

43) 您所在的母公司，有为每位外派员工规划的他的职业道路吗？	
没有（或者不清楚）	
是的，有！	

44) 结束任期后，您自己的职业规划是什么？	
接受另一个外派任务（继续外派）	
留在中国工作	
我还不清楚	
其他（请指出）	

开放式问题：

45) 作为一名外派人员，根据您的观点和经验，您公司在外派人员人力资源管理方面，最主要的优势和问题是什么？

如果您希望收到调查结果的反馈，请留下您的 email 地址：

Anexo II: Lista de empresas y sectores dónde trabajan o trabajaban los encuestados y entrevistados

Tabla 31: Empresas y sectores dónde trabajan o trabajaban los encuestados y entrevistados

Empresa	Sector	Nº Encuestados
Air China Limited Sucursal en España	Transporte Aéreo	2
ANSTEEL SPAIN S.L.	Acero, Hierro y Materiales	2
BAOSTEEL ESPAÑA S.L.	Acero, Hierro y Materiales	2
China Certification Inspection Group Co Ltd Sucursal en España	Servicios	4
China Construction Bank (Europe) S.A. Spanish Branch	Banca	12
China Shipping Spain Agency S.L.	Transporte y Logística	3
COSCO IBERIA S.A.	Transporte y Logística	3
DALIAN WANDA GROUP (Wanda Madrid Development S.L.U)	Inmobiliario y Turismo	2
Daxiong Spain S.L.U.	Productos Metálicos	2
Haier Europe Trading S.R.L. Sucursal en España	Electrodomésticos	3
HISENSE Electronic Iberia S.L	Electrodomésticos	1
Huawei Technologies España, S.L.	Telecomunicaciones	17
Huayi Compressor Barcelona S.L.	Componentes	5
Industrial and Commercial Bank of China (Europa) S.A. Sucursal en España	Banca	8
KEEWAYMOTOR España, S.L.	Vehículos	1
Midea Europa	Electrodomésticos	1
Minmetals España S.L.U.	Acero, Hierro y Materiales	1
ZTE Corporation Sucursal en España	Telecomunicaciones	12

Fuente: Elaboración propia

Anexo III: Índice de Figura, Gráfico y Tabla

Índice de Figura

Figura 1: Los tres niveles de Cultura de Schein	34
Figura 2: Puntuaciones de la Cultura Española vs. La Cultura China según las dimensiones de Hofstede	40
Figura 3: Etapas de la internacionalización	53
Figura 4: Modelo de gestión de RR.HH internacional	65
Figura 5: Las diferencias de gestión internacional de los RR.HH (IHRM) y gestión de RR.HH nacional (DHRM)	66
Figura 6: Wei Ji = Riesgo + Oportunidad	68
Figura 7: 7 Factores de la Gestión del Personal Expatriado	71
Figura 8: Factores relacionados con la selección del personal expatriado	77
Figura 9: Tipología de los métodos de formación intercultural de Gertsen.....	104
Figura 10: Estructura del plan de formación transcultural	111
Figura 11: Modelo de Oberg de adaptación cultural	113
Figura 12: Fases por las que pasa el personal expatriado y sus sentimientos.....	121
Figura 13: Sistema de <i>Balance Sheets</i> típico	126
Figura 14: Fines y Objetivos de la Evaluación del Desempeño	139
Figura 15: Los cinco elementos de la evaluación	141
Figura 16: Los evaluadores en la evaluación del desempeño del personal expatriado	145
Figura 17: Repatriación y el modelo “W” del personal expatriado.....	151
Figura 18: Problemas a los que los repatriados se enfrentan en el proceso de readaptación	154
Figura 19: El proceso circular de la estrategia de repatriación	160
Figura 20: Procedimiento de investigación	173
Figura 21: Comparación de dificultades en adaptación y readaptación	232
Figura H1	248
Figura H2 (a).....	250
Figura H2 (b).....	253
Figura H3	254
Figura H5 (a).....	262
Figura H5 (b).....	263
Figura H6 (a).....	264
Figura H6 (b).....	265
Figura 22.....	268

Figura 23: Modelo GPE (Versión inicial)	271
Figura 24: Figura que describe el viaje del Héroe	275
Figura 25: Modelo de la Gestión de la Expatriación (Versión definitiva)	278

Índice de Gráfico

Gráfico 1: Entradas de IED: 15 principales economías receptoras, 2014	9
Gráfico 2: Salidas de IED: 5 principales economías inversoras, 2014	10
Gráfico 3: Los flujos de IED hacia el exterior de China (1990-2014).....	11
Gráfico 4: La entrada de las empresas chinas en España en el tiempo (1990-2015)	15
Gráfico 5: Principales desafíos que enfrentan las empresas chinas en España	16
Gráfico 6: Tendencia de búsqueda de Dell, Lenovo y Huawei en el ámbito mundial	17
Gráfico 7: Tendencia de búsqueda de Dell, Lenovo y Huawei en España	18
Grafico P1: Número de empleados en la filial española	188
Grafico P2: Número de personal expatriado chino en la filial española	189
Grafico P3: Tipos de empleados en la filial china en España.....	190
Grafico P4: Idiomas que utiliza en el trabajo	191
Gráfico P5: Sexo	192
Gráfico P6: Edad	193
Gráfico P7: Estado civil	194
Gráfico P8: Hijos/as.....	195
Gráfico P9: Hijo/a único/a.....	196
Gráfico P10: Nivel educativo/ formación.....	197
Gráfico P11: Cargo que ocupaba el personal expatriado en la empresa matriz antes de ser expatriado	198
Gráfico P12: Cargo que ocupa en la empresa filial (actual).....	199
Gráfico P13: Experiencia profesional	200
Gráfico P14: Antigüedad en la empresa	201
Gráfico P15: Experiencia internacional previa	202
Gráfico P16: Duración de la expatriación en España.....	203
Gráfico P17: Tiempo que lleva trabajando en España	204
Gráfico P18 (a): Idiomas que domina	204
Gráfico P18 (b): Idiomas que domina	205
Gráfico P19: En caso de dominar el español, en qué momento se ha aprendido ..	206
Gráfico P20: El grado en que influye la cultura española	207
Gráfico P21: Canal de selección	208
Gráfico P22 (a): Factores determinantes para la selección	209

Gráfico P22 (b): Grado de predisposición de aceptar la expatriación	210
Grafico P22 (c): Grado de confianza personal que tiene con el personal directivo .	211
Gráfico P23: El personal expatriado es acompañado o no por la familia	212
Gráfico P24: Papel de la familia para el personal expatriado.....	213
Gráfico P25: Motivos de aceptar la asignación.....	214
Grafico P26: Disponibilidad de plan de formación para expatriados	215
Grafico P27: Momento en que se realiza el plan de formación	216
Grafico P28: Duración del programa de formación.....	217
Gráfico P29 (a): Tipos y evaluación de la formación.....	218
Grafico P29 (b): Satisfacción de la formación en adaptación cultural y en comunicación y capacidad de relacionarse.....	219
Grafico P30: Estado interno, psicológico y emocional del personal expatriado con la nueva posición laboral que ejerce en España	220
Grafico P31: Apoyo de la empresa	221
Grafico P32: Las principales dificultades	222
Grafico P33: Las preocupaciones.....	223
Grafico P34: Discriminación por el hecho de ser mujer	224
Gráfico P35: Los componentes del paquete de remuneración	225
Grafico P36: Grado de satisfacción con las retribuciones y compensaciones	226
Grafico P37: Grado de satisfacción del trabajo.....	227
Grafico P38: Sistema de evaluación del rendimiento.....	228
Grafico P39: Frecuencia de evaluación	229
Grafico P40: Feedback de los resultados de la evaluación.....	230
Grafico P41: Dificultades en la readaptación	231
Grafico P42: Formación en readaptación o apoyo psicológico	233
Grafico P43: Plan de carrera profesional.....	234
Grafico P44: Plan de carrera personal	235

Índice de Tabla

Tabla 1: Empresas chinas en España	14
Tabla 2: Artículos de “Expatriados extranjeros en China”	20
Tabla 3: Las diferentes medidas de las dimensiones de la Cultura.....	39
Tabla 4: Puntuaciones de Cultura Española vs. Cultura China según las Dimensiones de Hofstede.....	40
Tabla 5: Categoría de la asignación de expatriados según Caligiuri, P. y Colakoglu, S. (2007)	59
Tabla 6: El Rol de los expatriados y la Asignación Internacional.....	60

Tabla 7: Los roles y funciones del personal expatriado.....	61
Tabla 8: Principales funciones de IHRM	70
Tabla 9: Principios de la selección del personal expatriado	76
Tabla 10: Características de la personalidad relacionadas con el éxito de la expatriación en comparación con las cinco personalidades principales.....	82
Tabla 11: Resumen del personal seleccionado para los tres tipos de empresas.....	84
Tabla 12: Ventajas e inconvenientes del personal expatriado y los locales.....	85
Tabla 13: Ventajas e inconvenientes de utilizar empleados locales y expatriados en las filiales internacionales	86
Tabla 14: Retos de las mujeres expatriadas	89
Tabla 15: Metodología de Formación transcultural y Duración	106
Tabla 16: Metodologías de formación intercultural.....	108
Tabla 17: Modelo de la adaptación cultural.....	116
Tabla 18: Factores que influyen en la adaptación del personal expatriado	120
Tabla 19: Ventajas e inconvenientes de Balance Sheets y Going rate.....	127
Tabla 20: Los componentes del paquete de compensación.....	128
Tabla 21: Estructura del cuestionario.....	180
Tabla 22: Empresas de la muestra y porcentaje de respuesta.....	186
Tabla 23: Comparación de dificultades en adaptación y readaptación.....	232
Tabla 24: Resumen del cuestionario.....	236
Tabla 25: Detalle de las respuestas recibidas vía email.....	239
Tabla 26: Resumen de la pregunta abierta	246
Tabla H1: Correlación de Spearman entre el grado de la influencia de la cultura española en la empresa filial china y en el personal expatriado	249
Tabla H2 (a): Diferentes grados atribuidos al personal expatriado que se siente influenciado por la cultura española vs. Estado interno, psicológico y emocional respecto a la nueva posición laboral que ejerce en España	251
Tabla H2 (b): La influencia de la cultura española en el personal expatriado vs. Las dificultades en el choque cultural que se ha enfrentado en España	253
Tabla H3: Predisposición para aceptar una asignación internacional del personal expatriado vs.....	255
Estado interno, psicológico y emocional respecto a la nueva posición laboral que ejerce en España	255
Tabla H4 (a): Dificultad en establecer relaciones con los autóctonos que se encuentran en España según el género del personal expatriado.....	258
Tabla H4 (b): Dificultades de choque cultural en España según el género del personal expatriado	259
Tabla H4 (c): El estado interno, psicológico y emocional respecto a la nueva posición	

laboral que ejerce en España: Hombres VS .Mujeres	260
Tabla H5 (a): Comparación del grado de confianza que tiene el personal expatriado, según el cargo que ocupa, con el personal directivo o directivo de RR.HH.	262
Tabla H5 (b): Comparación entre los diferentes grados de confianza que existen según el cargo que ocupa el personal expatriado	263
Tabla H6 (a) Correlación de Formación de comunicación y capacidad de relacionarse VS. Dificultad en establecer relaciones con los autóctonos que se encuentran en España.....	264
Tabla H6 (b) Correlación de Formación de adaptación cultural VS. Dificultad en choque cultural	265
Tabla 27: El personal expatriado es acompañado o no por la familia según el género del personal expatriado	266
Tabla 28: Dificultades de choque cultural en España según el dominio del español del personal expatriado.....	267
Tabla 29: Preocupaciones del personal expatriado de sus padres según si es hijo único o no.....	269
Tabla 30: Correlación entre satisfacción de la remuneración y satisfacción de trabajo	269
Tabla 31: Empresas y sectores dónde trabajan o trabajaban los encuestados y entrevistados.....	354

Anexo IV: Datos estadísticos de la muestra

您所在的西班牙（分）公司员工人数是？

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	5	6,2	6,2	6,2
2	23	28,4	28,4	34,6
3	12	14,8	14,8	49,4
4	9	11,1	11,1	60,5
5	32	39,5	39,5	100,0
Total	81	100,0	100,0	

中国外派员工

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	81	100,0	100,0	100,0

西班牙本地招聘中国员工

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	63	77,8	100,0	100,0
Missing System	18	22,2		
Total	81	100,0		

西班牙本土员工

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	81	100,0	100,0	100,0

其他国籍员工

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	58	71,6	100,0	100,0
Missing System	23	28,4		
Total	81	100,0		

西班牙语

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	41	50,6	100,0	100,0
Missing System	40	49,4		
Total	81	100,0		

英语

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	76	93,8	100,0	100,0
Missing System	5	6,2		
Total	81	100,0		

中文

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	68	84,0	100,0	100,0
Missing System	13	16,0		
Total	81	100,0		

性别

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	33	40,7	40,7	40,7
2	48	59,3	59,3	100,0
Total	81	100,0	100,0	

年龄

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	5	6,2	6,2	6,2
2	11	13,6	13,6	19,8
3	17	21,0	21,0	40,7
4	29	35,8	35,8	76,5
5	12	14,8	14,8	91,4
6	4	4,9	4,9	96,3
7	3	3,7	3,7	100,0
Total	81	100,0	100,0	

婚姻状况：

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	27	33,3	33,3	33,3
2	45	55,6	55,6	88,9
3	8	9,9	9,9	98,8
4	1	1,2	1,2	100,0
Total	81	100,0	100,0	

您有孩子吗？

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	44	54,3	100,0	100,0
Missing System	37	45,7		
Total	81	100,0		

您自己是独生子女吗？

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	42	51,9	51,9	51,9
2	39	48,1	48,1	100,0
Total	81	100,0	100,0	

在接受外派工作之前，您的职位

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	34	42,0	42,0	42,0
3	47	58,0	58,0	100,0
Total	81	100,0	100,0	

您目前在西班牙（分）公司的职位：

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	20	24,7	24,7	24,7
2	29	35,8	35,8	60,5
3	32	39,5	39,5	100,0
Total	81	100,0	100,0	

您的工作经验

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	10	12,3	12,3	12,3
3	23	28,4	28,4	40,7
4	32	39,5	39,5	80,2
5	5	6,2	6,2	86,4
6	11	13,6	13,6	100,0
Total	81	100,0	100,0	

您被派往西班牙分公司的任期（即您将在西班牙分公司工作的总时间）

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	7	8,6	8,6	8,6
4	47	58,0	58,0	66,7
5	4	4,9	4,9	71,6
6	6	7,4	7,4	79,0
7	17	21,0	21,0	100,0
Total	81	100,0	100,0	

您已经在西班牙工作的时间？

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	23	28,4	28,4	28,4
2	15	18,5	18,5	46,9
3	19	23,5	23,5	70,4
4	13	16,0	16,0	86,4
5	7	8,6	8,6	95,1
6	4	4,9	4,9	100,0
Total	81	100,0	100,0	

英文

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	9	11,1	11,1	11,1
3	37	45,7	45,7	56,8
4	35	43,2	43,2	100,0
Total	81	100,0	100,0	

西班牙语_A

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	23	28,4	28,4	28,4
	2	31	38,3	38,3	66,7
	3	5	6,2	6,2	72,8
	4	21	25,9	25,9	98,8
	5	1	1,2	1,2	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

其他

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	60	74,1	74,1	74,1
	2	10	12,3	12,3	86,4
	3	8	9,9	9,9	96,3
	4	3	3,7	3,7	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

外派西班牙之前

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	31	38,3	100,0	100,0
Missing	System	50	61,7		
	Total	81	100,0		

抵达西班牙之后

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	27	33,3	100,0	100,0
Missing	System	54	66,7		
	Total	81	100,0		

公司所受西班牙文化影响

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	7,4	7,4	7,4
	2	22	27,2	27,2	34,6
	3	34	42,0	42,0	76,5
	4	13	16,0	16,0	92,6
	5	6	7,4	7,4	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

您个人所受影响

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	8,6	8,6	8,6
	2	26	32,1	32,1	40,7
	3	28	34,6	34,6	75,3
	4	16	19,8	19,8	95,1
	5	4	4,9	4,9	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

语言能力

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	7,4	7,4	7,4
	3	19	23,5	23,5	30,9
	4	35	43,2	43,2	74,1
	5	21	25,9	25,9	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

技术业务能力

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	3,7	3,7	3,7
	2	7	8,6	8,6	12,3
	3	16	19,8	19,8	32,1
	4	35	43,2	43,2	75,3
	5	20	24,7	24,7	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

跨文化调适能力

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	4,9	4,9	4,9
	2	10	12,3	12,3	17,3
	3	26	32,1	32,1	49,4
	4	30	37,0	37,0	86,4
	5	11	13,6	13,6	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

交际能力

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	4,9	4,9	4,9
	2	18	22,2	22,2	27,2
	3	24	29,6	29,6	56,8
	4	25	30,9	30,9	87,7
	5	10	12,3	12,3	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

对外派国家文化的认知

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	14	17,3	17,3	17,3
	2	28	34,6	34,6	51,9
	3	20	24,7	24,7	76,5
	4	15	18,5	18,5	95,1
	5	4	4,9	4,9	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

国际学习、工作或生活的经验

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	13	16,0	16,0	16,0
	2	21	25,9	25,9	42,0
	3	23	28,4	28,4	70,4
	4	21	25,9	25,9	96,3
	5	3	3,7	3,7	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

工作经验

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	7,4	7,4	7,4
	2	19	23,5	23,5	30,9
	3	16	19,8	19,8	50,6
	4	24	29,6	29,6	80,2
	5	16	19,8	19,8	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

国际贸易经验

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	16	19,8	19,8	19,8
	2	26	32,1	32,1	51,9
	3	18	22,2	22,2	74,1
	4	16	19,8	19,8	93,8
	5	5	6,2	6,2	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

有接受外派工作的意愿

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	3,7	3,7	3,7
	2	9	11,1	11,1	14,8
	3	18	22,2	22,2	37,0
	4	29	35,8	35,8	72,8
	5	22	27,2	27,2	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

家庭的大力支持

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	6,2	6,2	6,2
	2	16	19,8	19,8	25,9
	3	16	19,8	19,8	45,7
	4	28	34,6	34,6	80,2
	5	16	19,8	19,8	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

性别优势

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	40	49,4	49,4	49,4
	2	19	23,5	23,5	72,8
	3	10	12,3	12,3	85,2
	4	9	11,1	11,1	96,3
	5	3	3,7	3,7	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

领导能力

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	26	32,1	32,1	32,1
	2	4	4,9	4,9	37,0
	3	23	28,4	28,4	65,4
	4	22	27,2	27,2	92,6
	5	6	7,4	7,4	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

个性

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	12,3	12,3	12,3
	2	11	13,6	13,6	25,9
	3	31	38,3	38,3	64,2
	4	22	27,2	27,2	91,4
	5	7	8,6	8,6	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

年龄_A

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	30	37,0	37,0	37,0
	2	10	12,3	12,3	49,4
	3	26	32,1	32,1	81,5
	4	9	11,1	11,1	92,6
	5	6	7,4	7,4	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

婚姻状况

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	46	56,8	56,8	56,8
	2	13	16,0	16,0	72,8
	3	19	23,5	23,5	96,3
	4	2	2,5	2,5	98,8
	5	1	1,2	1,2	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

公司或公司领导对我的信任

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	8	9,9	9,9	9,9
3	17	21,0	21,0	30,9
4	26	32,1	32,1	63,0
5	30	37,0	37,0	100,0
Total	81	100,0	100,0	

其他_A

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	41	50,6	74,5	74,5
2	5	6,2	9,1	83,6
3	8	9,9	14,5	98,2
4	1	1,2	1,8	100,0
Total	55	67,9	100,0	
Missing System	26	32,1		
Total	81	100,0		

您在外派工作期间，您的家人（家属）一同陪伴您到西班牙了吗？如果

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	26	32,1	32,1	32,1
2	28	34,6	34,6	66,7
3	27	33,3	33,3	100,0
Total	81	100,0	100,0	

鼓励支持因素

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	5	6,2	9,3	9,3
3	8	9,9	14,8	24,1
4	32	39,5	59,3	83,3
5	9	11,1	16,7	100,0
Total	54	66,7	100,0	
Missing System	27	33,3		
Total	81	100,0		

担心的因素

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	19	23,5	35,2	35,2
2	17	21,0	31,5	66,7
3	11	13,6	20,4	87,0
4	6	7,4	11,1	98,1
5	1	1,2	1,9	100,0
Total	54	66,7	100,0	
Missing System	27	33,3		
Total	81	100,0		

上级的命令

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	17	21,0	100,0	100,0
Missing System	64	79,0		
Total	81	100,0		

工资的提升

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	46	56,8	100,0	100,0
Missing System	35	43,2		
Total	81	100,0		

职业道路发展

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	77	95,1	100,0	100,0
Missing System	4	4,9		
Total	81	100,0		

个人发展

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	70	86,4	100,0	100,0
Missing System	11	13,6		
Total	81	100,0		

家庭的发展 (为了孩子、家人)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	23	28,4	100,0	100,0
Missing System	58	71,6		
Total	81	100,0		

好奇和兴趣

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	65	80,2	100,0	100,0
Missing System	16	19,8		
Total	81	100,0		

您所在的公司有外派人员培训计划吗？

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	47	58,0	100,0	100,0
Missing System	34	42,0		
Total	81	100,0		

如果您的回答是肯定的，请问贵公司何时为外派人员进行培训？

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	35	43,2	74,5	74,5
	2	4	4,9	8,5	83,0
	3	8	9,9	17,0	100,0
	Total	47	58,0	100,0	
Missing	System	34	42,0		
Total		81	100,0		

外派人员的培训包含多长时间？（按照一天8小时来计算）

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	7,4	12,8	12,8
	2	21	25,9	44,7	57,4
	3	4	4,9	8,5	66,0
	4	13	16,0	27,7	93,6
	5	3	3,7	6,4	100,0
	Total	47	58,0	100,0	
Missing	System	34	42,0		
Total		81	100,0		

语言培训

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	16	19,8	34,0	34,0
	1	1	1,2	2,1	36,2
	2	8	9,9	17,0	53,2
	3	6	7,4	12,8	66,0
	4	14	17,3	29,8	95,7
	5	2	2,5	4,3	100,0
	Total	47	58,0	100,0	
Missing	System	34	42,0		
Total		81	100,0		

技术、工作技能类培训

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	7	8,6	14,9	14,9
	1	7	8,6	14,9	29,8
	2	7	8,6	14,9	44,7
	3	9	11,1	19,1	63,8
	4	13	16,0	27,7	91,5
	5	4	4,9	8,5	100,0
	Total	47	58,0	100,0	
Missing	System	34	42,0		
Total		81	100,0		

跨文化适应性培训

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	6	7,4	12,8	12,8
	1	3	3,7	6,4	19,1
	2	7	8,6	14,9	34,0
	3	11	13,6	23,4	57,4
	4	14	17,3	29,8	87,2
	5	6	7,4	12,8	100,0
	Total	47	58,0	100,0	
Missing	System	34	42,0		
Total		81	100,0		

交际培训

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	7	8,6	14,9	14,9
	1	5	6,2	10,6	25,5
	2	11	13,6	23,4	48,9
	3	9	11,1	19,1	68,1
	4	12	14,8	25,5	93,6
	5	3	3,7	6,4	100,0
	Total	47	58,0	100,0	
Missing	System	34	42,0		
Total		81	100,0		

外派国家文化、信息普及课程

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	6	7,4	12,8	12,8
	1	1	1,2	2,1	14,9
	2	5	6,2	10,6	25,5
	3	12	14,8	25,5	51,1
	4	17	21,0	36,2	87,2
	5	6	7,4	12,8	100,0
	Total	47	58,0	100,0	
Missing	System	34	42,0		
Total		81	100,0		

文化意识的培训。（通过文化同化 CulturalAssimilator 这一技术。它让

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	21	25,9	44,7	44,7
	1	5	6,2	10,6	55,3
	2	6	7,4	12,8	68,1
	3	7	8,6	14,9	83,0
	4	6	7,4	12,8	95,7
	5	2	2,5	4,3	100,0
	Total	47	58,0	100,0	
Missing	System	34	42,0		
Total		81	100,0		

安全意识培训

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	45	55,6	95,7	95,7
	5	2	2,5	4,3	100,0
	Total	47	58,0	100,0	
Missing	System	34	42,0		
Total		81	100,0		

不信任

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	81	100,0	100,0	100,0

信任

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	45	55,6	55,6	55,6
	1	36	44,4	44,4	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

没有安全感

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	76	93,8	93,8	93,8
	1	5	6,2	6,2	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

有安全感

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	49	60,5	60,5	60,5
	1	32	39,5	39,5	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

不确定性

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	57	70,4	70,4	70,4
	1	24	29,6	29,6	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

热情

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	41	50,6	50,6	50,6
	1	40	49,4	49,4	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

焦虑

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	72	88,9	88,9	88,9
	1	9	11,1	11,1	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

满意

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	43	53,1	53,1	53,1
	1	38	46,9	46,9	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

寂寞

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	60	74,1	74,1	74,1
	1	21	25,9	25,9	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

个人成长

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	32	39,5	39,5	39,5
	1	49	60,5	60,5	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

事业生涯成长

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	37	45,7	45,7	45,7
	1	44	54,3	54,3	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

挑战

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	30	37,0	37,0	37,0
	1	51	63,0	63,0	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

压力

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	52	64,2	64,2	64,2
	1	29	35,8	35,8	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

强迫感

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	75	92,6	92,6	92,6
	1	6	7,4	7,4	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

其他请指出_B

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	81	100,0	100,0	100,0

经常地联系

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	64	79,0	100,0	100,0
Missing System	17	21,0		
Total	81	100,0		

住所

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	47	58,0	100,0	100,0
Missing System	34	42,0		
Total	81	100,0		

交通工具

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	37	45,7	100,0	100,0
Missing System	44	54,3		
Total	81	100,0		

及时 feedback

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	12	14,8	100,0	100,0
Missing System	69	85,2		
Total	81	100,0		

心理咨询

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1,2	100,0	100,0
Missing System	80	98,8		
Total	81	100,0		

当地法律咨询

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	7,4	100,0	100,0
Missing System	75	92,6		
Total	81	100,0		

可携带家属外派的政策

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	47	58,0	100,0	100,0
Missing System	34	42,0		
Total	81	100,0		

其他请指出_c

	Frequency	Percent
Missing System	81	100,0

气候

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	1	81	100,0	100,0	100,0
-------	---	----	-------	-------	-------

饮食

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	57	70,4	70,4	70,4
	2	17	21,0	21,0	91,4
	3	6	7,4	7,4	98,8
	4	1	1,2	1,2	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

民族

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	65	80,2	80,2	80,2
	2	12	14,8	14,8	95,1
	3	4	4,9	4,9	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

习惯

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	12,3	12,3	12,3
	2	37	45,7	45,7	58,0
	3	23	28,4	28,4	86,4
	4	11	13,6	13,6	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

家庭

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	29	35,8	35,8	35,8
	2	25	30,9	30,9	66,7
	3	17	21,0	21,0	87,7
	4	8	9,9	9,9	97,5
	5	2	2,5	2,5	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

与西班牙本地人建立人际关系

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	8,6	8,6	8,6
	2	21	25,9	25,9	34,6
	3	35	43,2	43,2	77,8
	4	13	16,0	16,0	93,8
	5	5	6,2	6,2	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

公司内部工作环境中的文化冲突

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	15	18,5	18,5	18,5
2	49	60,5	60,5	79,0
3	14	17,3	17,3	96,3
4	3	3,7	3,7	100,0
Total	81	100,0	100,0	

商业环境中笼统涵盖的文化冲突

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	11	13,6	13,6	13,6
2	51	63,0	63,0	76,5
3	15	18,5	18,5	95,1
4	3	3,7	3,7	98,8
5	1	1,2	1,2	100,0
Total	81	100,0	100,0	

生活细节中的文化冲突

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	11	13,6	13,6	13,6
2	48	59,3	59,3	72,8
3	22	27,2	27,2	100,0
Total	81	100,0	100,0	

其他_B

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	49	60,5	80,3	80,3
2	5	6,2	8,2	88,5
3	7	8,6	11,5	100,0
Total	61	75,3	100,0	
Missing System	20	24,7		
Total	81	100,0		

对伴侣或者子女的担心

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	16	19,8	19,8	19,8
2	29	35,8	35,8	55,6
3	16	19,8	19,8	75,3
4	14	17,3	17,3	92,6
5	6	7,4	7,4	100,0
Total	81	100,0	100,0	

对父母的担心

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	4,9	4,9	4,9
2	9	11,1	11,1	16,0
3	26	32,1	32,1	48,1
4	25	30,9	30,9	79,0

5	17	21,0	21,0	100,0
Total	81	100,0	100,0	

担心自己结婚过晚或者过晚生育

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	46	56,8	56,8	56,8
2	3	3,7	3,7	60,5
3	5	6,2	6,2	66,7
4	8	9,9	9,9	76,5
5	19	23,5	23,5	100,0
Total	81	100,0	100,0	

担心失去在中国已有的人际关系

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	10	12,3	12,3	12,3
2	22	27,2	27,2	39,5
3	24	29,6	29,6	69,1
4	15	18,5	18,5	87,7
5	10	12,3	12,3	100,0
Total	81	100,0	100,0	

担心失去在母公司原有的职务及权利

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	31	38,3	38,3	38,3
2	26	32,1	32,1	70,4
3	14	17,3	17,3	87,7
4	8	9,9	9,9	97,5
5	2	2,5	2,5	100,0
Total	81	100,0	100,0	

对未来职业生涯的担忧

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	30	37,0	37,0	37,0
2	26	32,1	32,1	69,1
3	12	14,8	14,8	84,0
4	9	11,1	11,1	95,1
5	4	4,9	4,9	100,0
Total	81	100,0	100,0	

担心母国总公司对自己的认知不足

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	20	24,7	24,7	24,7
2	22	27,2	27,2	51,9
3	26	32,1	32,1	84,0
4	11	13,6	13,6	97,5
5	2	2,5	2,5	100,0
Total	81	100,0	100,0	

担心文化冲突

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	39	48,1	48,1	48,1
2	31	38,3	38,3	86,4
3	8	9,9	9,9	96,3
4	2	2,5	2,5	98,8
5	1	1,2	1,2	100,0
Total	81	100,0	100,0	

担心很难融入外派国家的社会

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	37	45,7	45,7	45,7
2	32	39,5	39,5	85,2
3	7	8,6	8,6	93,8
4	5	6,2	6,2	100,0
Total	81	100,0	100,0	

其他担忧

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	52	64,2	64,2	64,2
2	23	28,4	28,4	92,6
3	6	7,4	7,4	100,0
Total	81	100,0	100,0	

如果您是女士，您在外派过程中是否受到过因性别带来的困难？

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	33	40,7	100,0	100,0
Missing System	48	59,3		
Total	81	100,0		

固定工资

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	81	100,0	100,0	100,0

外派及国际补贴

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	64	79,0	100,0	100,0
Missing System	17	21,0		
Total	81	100,0		

奖金及分红

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	67	82,7	100,0	100,0
Missing System	14	17,3		
Total	81	100,0		

培训补贴（管理类硕士培训 MBA/EMBA）

	Frequency	Percent

Missing	System	81	100,0
---------	--------	----	-------

随任配偶补贴

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	5	6,2	100,0	100,0
Missing System	76	93,8		
Total	81	100,0		

子女教育补贴

	Frequency	Percent
Missing System	81	100,0

医疗及意外保险

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	46	56,8	100,0	100,0
Missing System	35	43,2		
Total	81	100,0		

回国机票补贴

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	37	45,7	100,0	100,0
Missing System	44	54,3		
Total	81	100,0		

住房补贴

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	32	39,5	100,0	100,0
Missing System	49	60,5		
Total	81	100,0		

交通补贴

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	29	35,8	100,0	100,0
Missing System	52	64,2		
Total	81	100,0		

通讯补贴 (电话、网络)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	28	34,6	100,0	100,0
Missing System	53	65,4		
Total	81	100,0		

满意度

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	4,9	4,9	4,9
2	5	6,2	6,2	11,1
3	28	34,6	34,6	45,7
4	33	40,7	40,7	86,4
5	11	13,6	13,6	100,0
Total	81	100,0	100,0	

影响度

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	3,7	3,7	3,7
2	7	8,6	8,6	12,3
3	11	13,6	13,6	25,9
4	27	33,3	33,3	59,3
5	33	40,7	40,7	100,0
Total	81	100,0	100,0	

您公司是否有绩效评估系统？如果有，请继续回答以下两题，如果没有，

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	2,5	2,5	2,5
2	25	30,9	30,9	33,3
3	54	66,7	66,7	100,0
Total	81	100,0	100,0	

每个月

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	4,9	100,0	100,0
Missing System	77	95,1		
Total	81	100,0		

每三个月

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	15	18,5	100,0	100,0
Missing System	66	81,5		
Total	81	100,0		

每半年

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	18	22,2	100,0	100,0
Missing System	63	77,8		
Total	81	100,0		

每年

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	61	75,3	100,0	100,0
Missing System	20	24,7		
Total	81	100,0		

其他 (请指出) _B

	Frequency	Percent
Missing System	81	100,0

您在被评估之后，是否收到了评估结果的反馈？

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	36	44,4	45,6	45,6
2	43	53,1	54,4	100,0
Total	79	97,5	100,0	
Missing System	2	2,5		
Total	81	100,0		

气候_A

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	30	37,0	37,0	37,0
2	31	38,3	38,3	75,3
3	17	21,0	21,0	96,3
4	2	2,5	2,5	98,8
5	1	1,2	1,2	100,0
Total	81	100,0	100,0	

饮食_A

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	71	87,7	87,7	87,7
2	8	9,9	9,9	97,5
3	1	1,2	1,2	98,8
4	1	1,2	1,2	100,0
Total	81	100,0	100,0	

民族_A

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	77	95,1	95,1	95,1
2	4	4,9	4,9	100,0
Total	81	100,0	100,0	

习惯_A

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	21	25,9	25,9	25,9
2	46	56,8	56,8	82,7
3	8	9,9	9,9	92,6
4	6	7,4	7,4	100,0
Total	81	100,0	100,0	

家庭_A

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	67	82,7	82,7	82,7
2	8	9,9	9,9	92,6
3	6	7,4	7,4	100,0
Total	81	100,0	100,0	

在中国重新建立人际关系

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	42	51,9	51,9	51,9
2	22	27,2	27,2	79,0
3	9	11,1	11,1	90,1
4	7	8,6	8,6	98,8
5	1	1,2	1,2	100,0
Total	81	100,0	100,0	

在公司内部的工作环境中的文化冲突

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	43	53,1	53,1	53,1
2	25	30,9	30,9	84,0
3	7	8,6	8,6	92,6
4	6	7,4	7,4	100,0
Total	81	100,0	100,0	

在整体商业环境中的文化冲突

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	41	50,6	50,6	50,6
2	27	33,3	33,3	84,0
3	9	11,1	11,1	95,1
4	4	4,9	4,9	100,0
Total	81	100,0	100,0	

在整体生活细节中的文化冲突

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	29	35,8	35,8	35,8
2	36	44,4	44,4	80,2
3	10	12,3	12,3	92,6
4	6	7,4	7,4	100,0
Total	81	100,0	100,0	

您公司在外派人员归国前或者归国后，是否给归国人员提供心理调适或者

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	81	100,0	100,0	100,0

您所在的母公司，有为每位外派员工规划的他的职业道路吗？

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	53	65,4	65,4	65,4
	2	28	34,6	34,6	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

结束任期满后，您自己的职业规划是什么？

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	9,9	9,9	9,9
	2	16	19,8	19,8	29,6
	3	39	48,1	48,1	77,8
	4	18	22,2	22,2	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

