



INTELIGENCIA CULTURAL EN LAS MULTINACIONALES

VALENTINA MIRA DELGADO
MARIANA VELÁSQUEZ SUÁREZ

DIRECTOR DEL PROYECTO
MÓNICA FRANCO ANGEL, Ph.D

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN NEGOCIOS
INTERNACIONALES
Y
ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

SANTIAGO DE CALI
2021

Tabla de Contenido

1. Resumen	3
2. Abstract	4
3. Introducción	4
4. Marco teórico	6
4.1. Inteligencia cultural	6
4.1.1. Aplicaciones de la inteligencia cultural	8
4.1.2. Impacto de la inteligencia cultural en los expatriados	9
4.1.3. Inteligencia cultural y negocios internacionales	12
4.2. Valores Culturales	14
4.2.1. Aplicaciones de los valores culturales	14
4.3. Ajuste de expatriados	16
4.3.1. Aplicaciones del ajuste de los expatriados	16
4.4. Desempeño	17
4.4.1. Aplicaciones del desempeño	17
5. Metodología	17
5.1. Tipo de Metodología	17
5.2. Medición de la inteligencia cultural	18
5.3. Medición de valores culturales	21
5.4. Medición de ajuste de expatriados	23
5.5. Medición de desempeño	24
6. Resultados	25
6.1. Análisis descriptivo de los casos individuales y resultados	25
6.1.1. Expatriado A	26
6.1.2. Expatriado B	28
6.1.3. Expatriado C	31
6.2. Análisis cruzados de los casos y resultados	32
6.2.1. Inteligencia cultural	33
6.2.2. Valores culturales	33
6.2.3. Ajuste de expatriado	34
6.2.4. Desempeño	34

7. Conclusiones	35
8. Referencias	37
9. Anexos	41

Listado de tablas

Tabla 1 Escala de inteligencia cultural (CQS)	17
Tabla 2 Medición valores culturales	20
Tabla 3 Medición del ajuste de expatriados	22
Tabla 4 Medición de desempeño	23

1. Resumen

La inteligencia cultural es de suma importancia para los tiempos actuales debido al proceso de adaptación que deben tener los expatriados al entrar a una multinacional. En este sentido, las compañías deben fomentar en sus trabajadores la diversidad de conocimientos sobre la nueva cultura a la cual llegan para que de este modo logren un buen desempeño. Esta investigación pretende analizar la importancia de la inteligencia cultural con un enfoque hacia las multinacionales en diversos países, evaluando el efecto de esta en el desempeño de los expatriados. Para el marco teórico, utilizamos modelos conceptuales relacionados con la inteligencia cultural, valores culturales, ajuste de expatriados y desempeño. En cuanto a la metodología se utilizó un estudio de tres casos de expatriados colombianos que trabajan en multinacionales. Los resultados más relevantes muestran que para que los expatriados tengan un buen desempeño en sus trabajos deben de adaptarse a su nuevo entorno, poseer conocimiento cultural y del idioma, y motivación para conocer otras culturas.

Palabras claves: Inteligencia cultural, multinacionales, valores culturales, ajuste de expatriados, desempeño

2. Abstract

Cultural intelligence is of utmost importance for the present times due to the process of adaptation that should have expatriates when entering a multinational. In this sense, companies should encourage their workers to have a diversity of knowledge about the new culture they reach so that they can perform well. The aim of this research is to analyze the importance of cultural intelligence with a focus on multinationals in various countries. In addition, we want to assess the effect of the different dimensions to analyze the performance of expatriates and how it impacts on these companies. For the theoretical framework, we use cultural intelligence, cultural values, expatriate adjustment and performance. Regarding the methodology used, a survey was carried out with the medication scales of the variables mentioned above to be able to have a good veracity of the research. The results were that the expatriate must have the ability to adapt to a new environment, cultural knowledge, knowledge of the language if required and motivation to know new cultures.

Key words: Cultural intelligence, multinationals, cultural values, expatriate adjustment, performance

3. Introducción

La globalización ha propiciado que las empresas busquen expandirse a nivel mundial mediante subsidiarias, generando que las compañías tengan que enviar grupos de personas capacitadas a los diferentes países en donde ubicaron las nuevas filiales. Una de las razones por las cuales las empresas deciden enviar expatriados a otros países es para cumplir tareas específicas que beneficien el funcionamiento de las subsidiarias, por ende, la adaptación de ellos en el nuevo entorno es muy importante (Malek y Budhwar, 2013).

Los gerentes internacionales (CEO) son actores clave en el avance de cualquier compañía. Es por esto por lo que tener una persona con experiencia internacional brinda a la empresa una ventaja competitiva, debido a que adquiere conocimiento sobre la diversidad cultural. Permitiendo que se tenga un mayor entendimiento de lo que sucede y pueda generar diferentes formas de satisfacer a los clientes, futuros inversionistas y a los empleados que estén bajo su cargo. Lo anterior ayuda a generar bases sólidas y trayectos de crecimiento continuo.

Las relaciones internacionales se deberían entender como relaciones interculturales, dando a los gerentes capacidades suficientes para trabajar en diversas situaciones culturales. Entendiendo, así como es el funcionamiento de la compañía en el extranjero. El ingresar a un nuevo mercado en un mundo globalizado implica adquirir nuevos conocimientos y entrar en una etapa de adaptación para poder llegar a un buen funcionamiento. Así pues, se podría llegar a posicionar la compañía en el nuevo mercado generando más oportunidades laborales para sus trabajadores.

Con base a lo mencionado anteriormente, se puede decir que el ajuste de los expatriados también se puede complicar debido a las diferencias culturales que se puedan encontrar en otros países. Esto se debe a las diferencias en los valores culturales, creencias, tradiciones e incluso a las barreras generadas por el idioma, siendo muy importante que el gerente se acople a su nuevo entorno (Malek y Budhwar, 2013). Basándose en lo anterior se puede deducir que la inhabilidad para ajustarse al país anfitrión recae en factores socioculturales. Conforme a las investigaciones en este campo realizadas por Lorenz, Ramsey y Richey (2017), la inteligencia cultural tiene una influencia positiva en los expatriados y gerentes de las empresas que trabajan en un país distinto al de origen.

Así mismo, la inteligencia cultural tiene varios componentes y está comprobado que los expatriados con inteligencia cultural metacognitiva y cognitiva se adaptan mejor al entorno nuevo, reconociendo oportunidades de innovación en este (Lorenz et al., 2017). Adicionalmente, según la evidencia empírica se puede argumentar que cuando un expatriado se ajusta de manera correcta al entorno puede tener mejores resultados en las negociaciones internacionales. Por ende, es de suma importancia que los trabajadores de las multinacionales, sobre todo los gerentes desarrollen competencias culturales (Magnusson, Westjohn, Semenov, Randrianasolo y Zdravkovic, 2013).

La investigación que se presenta a continuación pretende analizar la importancia de la inteligencia cultural en las multinacionales con un enfoque en la adaptación de los expatriados de las multinacionales en diferentes países. Se desea evaluar el efecto de las diferentes dimensiones de la inteligencia cultural en la adaptación de los expatriados y cómo esto repercute en su desempeño.

4. Marco teórico

En el siguiente desarrollo se pretende utilizar la inteligencia cultural y sus diferentes determinantes enfocados hacia los gerentes internacionales o expatriados como marco teórico. Posteriormente, se presentan aspectos relevantes de los diferentes enfoques teóricos sobre este tema, todo esto para comprender de manera concreta los conceptos claves y dar un mayor entendimiento de los mismos.

4.1. Inteligencia cultural

La inteligencia cultural es un término poco estudiado hasta el momento pero que tuvo como pioneros a los autores Ang y Van (2006). Es un concepto que ayuda a explicar la

realidad del trabajo en un mundo globalizado y se define como “la capacidad de trabajar efectivamente en situaciones caracterizadas por la diversidad cultural” (Malek y Budhwar, 2013). Para funcionar de manera correcta los individuos deben adaptarse a la cultura en la cual se encuentran sumergidos (Malek y Budhwar, 2013).

Según los autores Ang y Van (2006), la inteligencia cultural se deriva en las inteligencias: metacognitiva, cognitiva, motivacional y conductual, las cuales explicaremos a continuación.

- La inteligencia cultural metacognitiva refleja la capacidad mental de adquirir y entender conocimiento acerca de una cultura. Para ser más claros, la inteligencia cultural metacognitiva se basa en la conciencia cultural de un individuo durante las interacciones con personas de culturas distintas a las propias. Esta es una dimensión fundamental por tres razones: en primer lugar, promueve el pensamiento activo sobre las personas y las situaciones en las que los aspectos culturales difieren. En segundo lugar, desencadena el pensamiento crítico sobre los hábitos, las suposiciones y el pensamiento ligado a la cultura. Por último, permite evaluar a los individuos y revisar sus mapas mentales, aumentando la precisión de su comprensión (Ang y Van, 2006).
- La inteligencia cultural cognitiva indica el conocimiento general de las estructuras de la cultura. Estos componentes representan el tener un conocimiento y saber acerca de las diferencias culturales. La dimensión cognitiva, hace énfasis en el conocimiento acerca de las normas, prácticas y convenciones en diferentes entornos culturales. Debido a la variedad de culturas en el mundo, este factor es de suma importancia, puesto que el conocimiento sobre las culturas es la base de la toma de decisiones y el desempeño en situaciones transculturales (Ang y Van, 2006).
- La inteligencia cultural motivacional, es la capacidad de una persona para dirigir la atención y la energía hacia las diferencias culturales. Estos autores mencionan que

basándose en el marco de la motivación, la inteligencia cultural motivacional es una forma de autoeficacia y motivación intrínseca en situaciones transculturales. Esta dimensión es importante porque la interacción intercultural para que sea exitosa requiere de un interés por parte del individuo (Ang y Van, 2006) .

- La inteligencia cultural conductual, refleja la capacidad individual de utilizar el lenguaje adecuado en una situación de interculturalidad (Malek y Budhwar, 2013). Ang y Van (2006) mencionan que es la capacidad para exhibir acciones verbales y no verbales apropiadas cuando se interactúa con personas de diferentes culturas. Esta dimensión se basa en utilizar diferentes comportamientos según la situación en la que se encuentre el individuo. La inteligencia cultural conductual es importante porque la mayoría de las veces, el comportamiento es lo más visible en una interacción y tanto el lenguaje verbal como no verbal pueden transmitir un mensaje poderoso a las personas con las que se esté interactuando.

4.1.1. Aplicaciones de la inteligencia cultural

De acuerdo con la investigación de Ramsey, Rutti, Lorenz, Barakat y Sant'anna (2017), la inteligencia cultural tiene efectos positivos en diversas áreas. Se ha demostrado que impacta la actuación de los gerentes en las empresas, como también en el emerger como líderes en equipos multiculturales. Adicionalmente, la inteligencia cultural permite explicar la adaptación a nuevas culturas, comprende las habilidades que se requieren para interactuar en contextos culturales nuevos. Estos mismos autores, encuentran que un atributo de las personas que son inteligentes culturalmente es el tener una mente abierta y no juzgar de entrada a otra persona por sus diferencias culturales (Ramsey et al., 2017).

Adicionalmente, la inteligencia cultural ha sido utilizada para la selección de las personas indicadas para ser asignadas en misiones internacionales. Un expatriado con inteligencia cultural, tiene más probabilidad de adaptarse mejor al nuevo ambiente (Ramsey et al., 2017). La inteligencia cultural también se ha investigado en campos organizacionales, por ejemplo, se ha encontrado que tiene una influencia positiva en el rendimiento de una empresa. Así mismo, el liderazgo es una habilidad que hoy en día es de suma importancia a nivel organizacional y diversos estudios muestran que, en un ambiente intercultural, la inteligencia juega un papel importante en el momento de formar líderes efectivos (Ramsey et al., 2017).

4.1.2. Impacto de la inteligencia cultural en los expatriados

Los expatriados son individuos que se trasladan a una subsidiaria en otro país distinto a su país de origen. Como se pudo evidenciar anteriormente, la inteligencia cultural influye en las habilidades, principalmente en el desempeño, adaptación del entorno y en la competencia intercultural de los expatriados. Esto se debe a la interacción que estos van a tener en el entorno sociocultural.

Según Presbitero (2020), cuando los expatriados tienen un alto nivel de inteligencia cultural se genera una disminución en la ansiedad cuando se enfrentan a un nuevo idioma, esto causa que su desempeño mejore. Un ejemplo donde se puede evidenciar es en el área de los negocios ya que un expatriado con manejo del idioma puede reconocer las oportunidades de negocio que se le presentan de forma más rápida que un expatriado que le genera ansiedad el idioma extranjero (Presbitero, 2020).

Lo anterior se basa en el concepto que desarrolla el autor sobre la metacognición cultural la cual se refiere a la habilidad de controlar y regular las capacidades de aprender y pensar.

Es por esto que al tener estas habilidades culturales se puede reducir la ansiedad al interactuar con una nueva lengua (Presbitero, 2020).

Cuando los gerentes expatriados logran acoplarse a un nuevo entorno con facilidad, como se ha mencionado anteriormente, tienen un mejor desempeño a la hora de cumplir con sus funciones ya que tendrán éxito al trabajar en equipos globales (Ali, Rodriguez, Ali, Morant, 2019). Así pues, la inteligencia cultural es un factor importante a la hora de trabajar con expatriados, ya que, gracias a esta los gerentes tienen la capacidad de compartir conocimientos de forma eficiente con otros empleados extranjeros (Ali et al., 2019). Cabe resaltar que no solo van a tener éxito por entender la nueva cultura a la que se enfrentan, sino que también, van a poder mostrar las capacidades de liderazgo transformacional que tienen y el aumento en la flexibilidad cognitiva (Lorenz et al., 2017).

Como se ha mencionado anteriormente, la inteligencia cultural ha mejorado las interacciones sociales creando ambientes amenos de trabajo y logrando que los empleados expatriados puedan establecerse de una manera mucho más fácil en el nuevo lugar de residencia ya que tendrán un mejor acoplamiento en su área de trabajo y en aspectos culturales. Para hablar del ajuste de los expatriados al nuevo entorno se debe tener en cuenta que dentro de las empresas existe la discriminación étnica, es decir, que cuando el gerente ha sido expatriado no solo debe luchar con la adaptación, sino que también influye la discriminación que pueda vivir. Esto se debe a la diversidad cultural y racial. Cuando se habla de diversidad racial se refiere al color de piel, etnia, nacionalidad y grupos de personas con los que se reciben diferentes tratos.

Así pues, se da pie a la teoría de categorización social la cual se refiere a que los empleados intercambian más conocimientos cuando tratan con personas de la misma cultura

debido a las similitudes que estos tienen (Lorenz et al., 2017). Por ende, los trabajadores no comparten mucha información o conocimientos con aquellos que han sido expatriados.

Reforzando la idea anterior, Richard, Barnett, Dwyer y Chadwick (2004), llegaron a la conclusión que la categorización social se da al aumentar la diversidad entre los empleados de una organización. Esto se debe a que los trabajadores se enfrentan a socializar con otros y finalmente escogen grupos que tengan similitudes culturales con ellos. Por este motivo, en muchas ocasiones cuando los gerentes expatriados tratan de involucrarse con otros trabajadores se generan dificultades.

Sin embargo, la inteligencia cultural puede mejorar la comunicación entre los trabajadores de la organización debido a que influye en la forma en la que se relaciona aumentando la capacidad de creatividad en ellos tanto de forma individual como grupal. Todo esto se debe a que los empleados al utilizar la inteligencia cultural van a sentirse más abiertos a la hora de interactuar con los demás y así podrán compartir sus ideas libremente (Ali et al., 2019).

En esa misma línea, Lorenz et al. (2017) mencionan que una de las ventajas que trae consigo la inteligencia cultural es que influye en la creatividad y en la habilidad de innovar por parte de los expatriados. Es decir, para que los expatriados descubran oportunidades a nivel internacional deben de expandir sus competencias y su perspectiva. Adicionalmente, para que estos se adapten correctamente y encuentren oportunidades de innovación deben tener las competencias transculturales de inteligencia cultural metacognitiva y cognitiva (Lorenz et al., 2017).

En primer lugar, se debe de tener en cuenta la inteligencia cultural metacognitiva, que como ya se mencionó anteriormente, está definida como la capacidad mental de adquirir y entender conocimiento acerca de una cultura. Es por esto por lo que los expatriados que

tienen inteligencia cultural metacognitiva desarrollan un razonamiento analógico el cual les ayuda a transferir conocimientos, experiencias y un pensamiento inductivo, que les permite encontrar un sentido a las diferencias de los entornos nacional e internacional. del entorno extranjero al nacional.

Por otro lado, un expatriado con alto nivel de inteligencia cultural cognitiva comprende las diferentes formas de llegar y posicionarse en un nuevo mercado. Debido a lo mencionado anteriormente, una de las ventajas de un expatriado frente a un empleado local de la subsidiaria, es que este último tiene menos elementos para generar ideas creativas e innovadoras, en cambio al expatriado le gusta buscar nuevas oportunidades y utiliza el nuevo conocimiento sobre la cultura y el país en el que se encuentra para generar ideas que le convengan al mercado objetivo con el que se está trabajando (Lorenz et al., 2017).

Teniendo en cuenta lo que se mencionó anteriormente, se puede decir que el proceso de innovación es un proceso mental mediante el cual los individuos identifican oportunidad, esto se da cuando los expatriados tienen una alta inteligencia cultural metacognitiva y cognitiva.

4.1.3. Inteligencia cultural y negocios internacionales

Existen estudios que sugieren que la inteligencia cultural está relacionada positivamente con el éxito en las negociaciones interculturales, es por esto, por lo que tanto los gerentes como los demás empleados de las multinacionales deben de desarrollar esta habilidad. Esta habilidad hace que los gerentes puedan ampliar su red de contactos, se planteen metas alcanzables e implementen la innovación en sus respectivas organizaciones.

En este sentido, se evidencia en la literatura que la inteligencia cultural ofrece diferentes aportes a los gerentes. Magnusson et al. (2013) mencionan que los gerentes expatriados con

inteligencia cultural alta tienen un mejor ajuste en los entornos internacionales, vale aclarar que esta relación positiva entre la inteligencia cultural y el ajuste está moderada por el apoyo que le brinde la subsidiaria y la distancia cultural que exista entre los países. Por otro lado, los gerentes con inteligencia cultural metacognitiva alta colaboran entre culturas de forma más efectiva (Magnusson et al., 2013).

Para ejemplificar lo anterior, se pueden tomar en cuenta las investigaciones que aseguran que la inteligencia cultural tiene una influencia positiva en las empresas exportadoras puesto que entre más diferencias se presenten entre el país exportador y el país anfitrión, mayor debe de ser el grado de adaptación de las estrategias de mercadeo, y para esto, se necesitan las competencias generadas por la inteligencia cultural.

Magnusson et al. (2013) sugieren que la dimensión motivacional de la inteligencia cultural fortalece la relación entre las diferencias del entorno y la adaptación de la mezcla de marketing. Adicionalmente, los autores mencionan que el desempeño de las ventas con una cultura distinta a la propia aumenta con una alta inteligencia cultural motivacional.

Por ende, los gerentes expatriados que tengan esta habilidad desarrollada, podrán realizar negocios con otras culturas de forma efectiva y se adaptarán adecuadamente a la forma de negociar de personas distintas a las de su país de origen. Lo anterior, basándose en el hecho de que los gerentes al adaptarse bien pueden tomar las decisiones acertadas en cuanto a estrategias de mercadeo y manejo de las subsidiarias en donde se encuentran trabajando. Por otro lado, la adaptación correcta de los expatriados involucrados en negocios de exportaciones hace que estos manejen los negocios con las personas de otras culturas de una forma inteligente. Todo lo anterior, beneficia a las multinacionales para las cuales trabajan los gerentes y los demás expatriados, pues aumentan la eficiencia de las subsidiarias generando beneficios en diversas áreas de la empresa.

4.2. Valores Culturales

Para abordar la inteligencia cultural también es imprescindible desarrollar el concepto de Hofstede (1980) sobre los valores culturales, se divide en cinco dimensiones las cuales se desarrollan a continuación:

- En primer lugar, encontramos la distancia de poder la cual es la medida donde los miembros menos poderosos de las instituciones aceptan que el poder esté distribuido de una manera desigual.
- En segundo lugar, está la evasión de la incertidumbre la cual es la medida donde miembros de una organización se sienten amenazados por situaciones inciertas o desconocidas.
- En tercer lugar, encontramos el individualismo/colectivismo, medida que se basa en cómo las personas solo velan por su bienestar y el de su familia inmediata.
- En cuarto lugar, encontramos la masculinidad/feminidad la cual es la medida en la que los miembros de una organización son competitivos o cooperativos.
- En quinto lugar, encontramos la orientación a largo plazo la cual se refiere a la importancia que se le da dentro de una empresa a la planificación a largo plazo en contraste a las preocupaciones inmediatas.
- En último lugar encontramos la indulgencia en la que se valora el auto concepto y la tendencia de disfrutar de la vida o evadir los impulsos naturales.

4.2.1. Aplicaciones de los valores culturales

Los valores culturales desarrollados por Hofstede (1980) en un principio fueron aplicados en estudios a nivel nacional, pero, después de diversas investigaciones se pudo

encontrar que estos valores culturales debían de ser evaluados a nivel individual (Yoo, Donthu, Lenartowicz, 2011). Por ejemplo, cuando se está evaluando una gerencia es conveniente evaluar la cultura a nivel individual, pues un país puede estar compuesto de personas con diferentes contextos. Para poder realizar investigaciones a nivel individual, se creó una nueva escala para medir los valores culturales, esta escala se explicará más adelante (Yoo et al., 2011).

En cuanto a la aplicación del concepto de Hofstede, existen diversos estudios los cuales han realizado investigaciones utilizando el concepto de valores culturales. Un ejemplo fue el estudio realizado por Caputo, Ayoko, Amoo y Menke (2019) en donde evaluaron la incidencia de los valores culturales en el estilo de negociación de un individuo, agregando la inteligencia cultural como variable mediadora. En su investigación obtuvieron como resultado que individuos con un nivel alto de distancia de poder y masculinidad tienden a utilizar un estilo de negociación competitivo. Por otro lado, encontraron que individuos que reportaron altos niveles de evitación de la incertidumbre, colectivismo y bajo niveles de masculinidad, tienden a utilizar un estilo de negociación de cooperación.

Finalmente, encontraron que la inteligencia cultural mediaba tres efectos (Caputo et al., 2019). El primero era la relación entre el colectivismo y el estilo competitivo de negociación. Esto demuestra que un individuo con alto nivel de colectivismo solo elige un estilo de negociación competitivo si tiene un nivel alto de inteligencia cultural. El segundo menciona que la inteligencia cultural media parcialmente el efecto del colectivismo y el estilo de negociación cooperativo. El tercer efecto, recalca que la inteligencia cultural absorbe el efecto de la orientación a largo plazo y el elegir un estilo de negociación competitivo (Caputo et al., 2019).

4.3. Ajuste de expatriados

Cuando un expatriado llega a un nuevo país a trabajar, se debe de adaptar a este nuevo ambiente y especialmente al cargo que debe de cumplir. En muchas ocasiones, cuando un expatriado se toma más tiempo en adaptarse, esto repercute en los costos de la empresa, puesto que, aumentan. Adicionalmente, se puede dar el caso que no se pueda ajustar correctamente. De acuerdo con investigaciones realizadas por Black y Stephens (1989), el ajuste del expatriado depende positivamente de sus intenciones de quedarse en dicho país y del compromiso de la organización. Por otro lado, también consideraron el hecho de que si el cónyuge del expatriado se ajusta correctamente, esto repercute positivamente en las intenciones de quedarse del empleado.

En primer lugar, se deben de evaluar los factores que influyen en la adaptación del expatriado. Entre estos elementos están los factores relacionados con el ambiente laboral y los asociados a la vida en general. Se ha encontrado que factores actitudinales como la tolerancia a la ambigüedad, el comunicarse efectivamente y el etnocentrismo influyen en el ajuste del expatriado en su trabajo y en el vivir en un país desconocido y nuevo para este (Black y Stephens, 1989). Adicionalmente, factores relacionados con la reducción de la incertidumbre en el trabajo facilitan el ajuste del empleado. Como se mencionó anteriormente, el apoyo de la pareja del expatriado es relevante para la adaptación de este, sobre todo, influye el hecho de que la pareja esté de acuerdo con la expatriación de su cónyuge (Black y Stephens, 1989).

El ajuste de los expatriados según Black y Stephens (1989), se divide en cuatro dimensiones; intención de quedarse, ajuste del expatriado, experiencia internacional previa, opinión de la partida y novedad cultural. La primera dimensión, intención de quedarse,

consiste en analizar la intención de quedarse realizando el trabajo que se les ha propuesto a los expatriados en dicho país y fue evaluada indirectamente por las esposas de los expatriados. La segunda dimensión es el ajuste del expatriado, esta contiene el ajuste general, la interacción y el trabajo. El primer elemento de esta dimensión está dirigido al ajuste de la interacción con las personas del país anfitrión, el segundo elemento está enfocado en el ajuste general de las condiciones que no involucran el trabajo y el tercer elemento está dirigido a el ajuste al rol del expatriado. La tercera dimensión es el ajuste de la esposa del expatriado, esta dimensión mide la adaptación de las esposas de los expatriados al ambiente en general y a interactuar con los anfitriones del país en donde se encuentran. Finalmente, está la dimensión de novedad cultural la cual evalúa el ajuste de los expatriados en cuanto a condiciones generales de vida, el clima, costos, costumbres, entre otros (Black y Stephens, 1989).

4.3.1. Aplicaciones del ajuste de los expatriados

Black y Stephens (1989), se basaron en diversas investigaciones sobre la deserción en los expatriados para poder llegar a las hipótesis que soportan su estudio sobre las variables que repercuten en el ajuste de los expatriados. La teoría de estos autores es que los expatriados desean disminuir las fuentes de efectos negativos, si dejar el trabajo que tienen les incrementa los efectos positivos, estos lo harán. Es por esto por lo que la primera hipótesis de su investigación es que el ajuste del expatriado repercute positivamente en sus intenciones de quedarse. La segunda hipótesis es que el ajuste de la pareja del expatriado se relaciona positivamente con las intenciones de quedarse del expatriado. La tercera hipótesis menciona que la interacción de la pareja del expatriado en el nuevo ambiente influye en el ajuste del expatriado en cuanto a su trabajo. La cuarta hipótesis es que entre más experiencia internacional tenga la pareja, más va a ser su nivel de adaptación. La quinta hipótesis se

refiere a que cuando la opinión de la pareja es positiva, el ajuste del expatriado es mejor. Por último, la sexta hipótesis menciona que entre más nueva sea la cultura, menor va a ser la adaptación.

La muestra que utilizaron en su investigación fue de 250 expatriados a países como Japón, Corea, Taiwán y Hong Kong, registrados en la cámara de comercio americana. Adicionalmente, enviaron un cuestionario a las parejas de los expatriados. Black y Stephens (1989), procedieron a medir las variables de intención de quedarse, ajuste del expatriado, ajuste de la esposa y novedad cultural. Los resultados concluyeron que la hipótesis cuatro y cinco se relacionan positivamente al ajuste de la pareja del expatriado y la hipótesis seis mostró que la novedad cultural está relacionada negativamente con el ajuste de la pareja del expatriado. Además, el ajuste de la pareja del expatriado y la interacción en el nuevo país están relacionados positivamente con las intenciones de quedarse del expatriado. Por otro lado, la experiencia previa de la pareja no tiene una relevancia significativa en su ajuste a una nueva cultura (Black y Stephens, 1989).

4.4.Desempeño

El desempeño que tenga un expatriado en la organización depende de diversos elementos, tales como el ajuste transcultural debido a que este nos muestra en los ámbitos de la psicología qué tan cómodo se siente viviendo en el extranjero, todos los expatriados pasan inicialmente por una cultura de choque debido a que viven un periodo de ansiedad antes de que se sientan cómodos con su nuevo entorno, lo cual es completamente normal.

Cuando se habla de desempeño en los expatriados se refiere al aspecto de trabajo, es decir al cumplimiento de las labores asignadas como lo puede ser la negociación, la gestión de ventas o incluso iniciar una operación de producción. También es importante tener en cuenta

que el contribuir a la eficiencia que tenga la organización es tomado en cuenta como desempeño ya que al ayudar a sus compañeros también está visto como eficiencia (Caligiuri, 1997).

4.4.1. Aplicaciones del desempeño

El concepto de desempeño fue aplicado en un estudio en donde se tuvo como muestra 260 expatriados los cuales trabajaban para una multinacional estadounidense (Caligiuri, 1997). Vale recalcar que los expatriados se encontraban en diferentes países como Argentina, Australia, Japón, Corea, México, entre otras. Esta investigación tenía como propósito medir diferentes dimensiones del desempeño las cuales se presentaron mediante tres cuestionarios: una encuesta para los expatriados en donde se evalúan tres dimensiones del desempeño, una encuesta de liderazgo y una encuesta a los compañeros de los expatriados en donde ellos evalúan su desempeño.

Finalmente, obtuvieron como resultados el poder probar las cuatro hipótesis que se habían planteado en un inicio las cuales fueron: el desempeño de los expatriados, el ajuste cultural y el deseo de quedarse en el lugar adonde son enviados son constructos ortogonales, existe una relación negativa entre el ajuste cultural y el deseo de quedarse, existe una relación entre el liderazgo de los expatriados y el deseo de terminar con la labor internacional y la buena calificación de los compañeros de trabajo de los expatriados está positivamente correlacionada con el ajuste cultural de ellos (Caligiuri, 1997).

5. Metodología

5.1. Tipo de Metodología

En esta investigación se utilizará una metodología cualitativa basada en un estudio de casos múltiples. Eisenhardt y Yin (1989) resaltan que los estudios de casos permiten medir

de manera empírica una teoría o construirla desde cero. Adicionalmente, los autores resaltan que esta metodología permite que se puedan analizar distintos fenómenos en el marco de un contexto real.

Eisenhardt (1989) recalca que los estudios de caso se utilizan y son pertinentes cuando se encuentra poca información sobre una problemática y/o situación particular. Para cumplir con la validez del constructo se utilizaron diversas fuentes de evidencia. Para ser más exactos, se tomaron en cuenta a tres empresas multinacionales (empresa A, empresa B y empresa C), en cada una de estas empresas se realizaron entrevistas a gerentes los cuales han sido expatriados y han tenido la experiencia de trabajar en grupos transculturales. Esto con el fin de evaluar el efecto de las diferentes dimensiones de la inteligencia cultural en la adaptación de los expatriados y cómo esto repercute en el funcionamiento de las multinacionales.

Para obtener la validez interna, se toma en cuenta el marco teórico presentado en la investigación. Este marco teórico tiene como base una revisión exhaustiva de la literatura y de varios autores que estudiaron el tema en cuestión. Se tienen en cuenta los diferentes enfoques teóricos sobre la inteligencia cultural y las variables que influyen en ella.

En cuanto a la validez externa, se realizan tres estudios de casos, con el fin de lograr predecir resultados similares o encontrar contradicciones. Por último, para obtener las medidas de fiabilidad se utilizó el mismo proceso para cada expatriado (A, B y C).

5.2. Medición de la inteligencia cultural

En esta investigación se utilizó la mini escala de la inteligencia cultural desarrollada por Ang y Van (2006), Dicho instrumento consta de veinte ítems los cuales se califican en una escala likert de cinco puntos, en donde uno= muy en desacuerdo y cinco= muy de acuerdo.

Adicionalmente, los veinte ítems evalúan a la inteligencia cultural en sub escalas, las cuales son metacognitiva (ej:"Soy consciente del conocimiento cultural que aplicó a las interacciones interculturales") , cognitiva ("Conozco las reglas para expresar el comportamiento no verbal en otras culturas"), motivacional ("Disfruto interactuando con personas de diferentes culturas ") y conductual (" Cambio mi comportamiento verbal (por ejemplo, acento y tono) cuando una interacción intercultural lo requiere").

Para que los investigadores llegaran a la escala de los veinte ítems, tuvieron que realizar diversas investigaciones. Ang y Van (2006) escogieron cuatro ítems para la dimensión metacognitiva, seis para la cognitiva, cinco para la motivacional y cinco para la conductual. La siguiente tabla muestra los ítems que conforman la escala para la medición de la inteligencia cultural.

Tabla 1 Escala de inteligencia cultural (CQS)

ESCALA DE MEDICIÓN INTELIGENCIA CULTURAL	
DIMENSIÓN	PREGUNTA
METACOGNITIVA	Soy consciente del conocimiento cultural que utilizo cuando interactué con personas de diferentes culturas.
	Verifico la exactitud de mi conocimiento cultural cuando interactué con personas de diferentes culturas.
COGNITIVA	Conozco los sistemas legales y económicos de otras culturas.
	Conozco las reglas (ej. el vocabulario, gramática) de otros idiomas.
	Conozco los valores culturales y las creencias religiosas de otras culturas.
MOTIVACIONAL	Me gusta relacionarme con personas de diferentes culturas.
	Estoy seguro de que puedo lidiar con el estrés de adaptarme a una cultura que es nueva para mí.
CONDUCTUAL	Cambio mi comportamiento verbal (por ejemplo, el acento, el tono) cuando una interacción intercultural lo requiere.
	Cambio mi comportamiento no verbal cuando una situación transcultural lo requiere.

(Ang y Van, 2006)

Este instrumento pasó por un proceso extenso de validación, el cual se demostró que se puede generalizar. Esto se realizó utilizando diversas muestras en diferentes estudiantes, intervalos de tiempo, variedad de países, entre otros. Se debe recalcar que estos investigadores para llegar a la escala de medición ya que organizaron las cuatro dimensiones de la inteligencia cultural por subdivisiones.

Así, la primera dimensión es la metacognitiva la cual contiene tres subdivisiones. La primera es la planeación, esta se trata de definir una estrategia antes de un encuentro en el que haya diversidad cultural teniendo en cuenta objetivos a largo y corto plazo. La segunda es la conciencia, la cual se basa en un proceso acerca del pensamiento cultural. La tercera es el chequeo, este se define como repasar las suposiciones que se tiene de una cultura y ajustar el mapa mental para tener expectativas válidas.

La segunda dimensión corresponde a la inteligencia cultural cognitiva en la que encontramos dos subdivisiones. La primera es el conocimiento de la cultura en general, el cual es declarativo de los elementos más importantes que constituyen el entorno cultural. Lo anterior, es importante porque le provee a las personas un marco para poder entender cómo una cultura difiere o se parece a otra. La segunda es el conocimiento de un contexto específico, el cual es declarativo de cómo los universales de la cultura se manifiestan en un dominio en específico. Es por esto, por lo que un individuo con un alto nivel de inteligencia cultural cognitiva puede operar de manera eficiente en un entorno específico.

La tercera dimensión es la inteligencia cultural motivacional, la cual contiene tres subdivisiones. La primera es el interés intrínseco, el cual se basa en valorar la diversidad cultural y estudiarla por que a la persona le es satisfactorio de manera inherente. La segunda,

es el interés intrínseco, el cual está relacionado con la valoración de lo tangible y los beneficios personales de tener una experiencia culturalmente diversa. Las empresas, basándose en este aspecto, pueden motivar a sus empleados a trabajar en el exterior utilizando incentivos para que se atrevan a tener experiencias transculturales (Ang y Van, 2006). La tercera, es la subdivisión de auto eficacia para adaptarse, la cual se define como tener autoconfianza para realizar una tarea en específico. Tiene como característica el tener las habilidades para lidiar con el estrés de adaptarse a un nuevo entorno. En general, los individuos con un alto nivel de inteligencia cultural motivacional se inclinan por experimentar situaciones transculturales, puesto que entienden los beneficios que acarrea.

Finalmente, está la dimensión de la inteligencia conductual, la cual está soportada por estudios sobre la comunicación intercultural. Entre sus subdivisiones, se encuentran, en primer lugar, la conducta verbal, la cual se define como la flexibilidad en la vocalización, es decir incluye el acento y el tono. Una persona que tiene desarrollada esta habilidad puede identificar cuando es conveniente hablar rápido o lento, alto o bajo, entre otras. En segundo lugar, la conducta no verbal, definida como la flexibilidad en la comunicación mediante gestos y expresiones corporales. Una persona que tiene desarrollada esta habilidad puede identificar cuando es conveniente sentarse lejos o cerca de una persona, cuando hacer contacto visual o dar la mano. En tercer lugar, la habilidad de actos de habla se basa en la flexibilidad en la manera en que se comunica un mensaje en específico. Los individuos con gran inteligencia cultural conductual tienen la capacidad de adaptarse según la cultura y comunicarse de acuerdo con los requerimientos de esta.

5.3.Medición de valores culturales

Para medir la variable de valores culturales, en esta investigación se utilizará la escala realizada por Yoo et al. (2011). Estos autores adaptaron la escala realizada por Hofstede (1980), para poder aplicarla a nivel individual. La escala de Yoo et al. (2011), hace posible conectar actitudes y comportamientos de un individuo a una orientación cultural. Lo anterior es importante, puesto que, un individuo por pertenecer a un país en específico no necesariamente comparte sus valores culturales, por ende, se debe analizar el ámbito individual para evaluar sus repercusiones en diferentes áreas.

El cuestionario consiste en veintiséis ítems, los cuales hacen referencia a la escala de valores culturales de Hofstede. Incluye las cinco dimensiones de la cultura, las cuales se explicaron en el marco teórico; distancia del poder, evitación de la incertidumbre, individualismo, masculinidad y orientación a largo plazo (Yoo et., al 2011).

En primer lugar, la dimensión de distancia de poder está conformada por cinco afirmaciones, como “Las personas con puestos gerenciales deben tomar decisiones sin necesidad de consultarle a sus subalternos”. En segundo lugar, la dimensión de evitación de la incertidumbre está conformada por cinco afirmaciones como “Es fundamental que reciba instrucciones concisas para qué pueda desempeñar mis responsabilidades según la forma esperada”. En tercer lugar, la dimensión de colectivismo está conformada por seis afirmaciones y se pueden encontrar algunas como “En cuestión del trabajo en equipo, los individuos deberían sacrificar sus intereses particulares”. En cuarto lugar, está la masculinidad la cual está conformada por cuatro afirmaciones como “es más importante para un hombre tener una carrera profesional en comparación a una mujer”. En quinto lugar, se encuentra la orientación a largo plazo conformada por seis afirmaciones, como por ejemplo “dejar a un lado la felicidad hoy por un futuro exitoso”.

Cada afirmación se evalúa con una escala Likert donde uno= totalmente en desacuerdo y cinco= totalmente de acuerdo. A continuación, se puede observar la escala y sus dimensiones:

Tabla 2 Medición valores culturales

ESCALA DE MEDICIÓN VALORES CULTURALES	
DIMENSIÓN	PREGUNTA
DISTANCIA DE PODER	Las personas con puestos gerenciales deben tomar decisiones sin necesidad de consultarle a sus subalternos.
	Las personas con puestos gerenciales deben evitar socializar con personas que no estén en su misma categoría.
	Las personas subalternas no deben presentar desacuerdos frente a las ideas de sus superiores.
EVASIÓN DE LA INCERTIDUMBRE	Es fundamental que reciba instrucciones concisas para qué pueda desempeñar mis responsabilidades según la forma esperada.
	Las regulaciones y las reglas son importantes a la hora de saber que es lo que se espera.
	Los procesos de estandarización en términos laborales son de gran ayuda.
COLECTIVISMO	En cuestión del trabajo en equipo, los individuos deberían sacrificar sus intereses particulares.
	El bienestar comunitario es mas importante que el bienestar individual
	La lealtad al equipo debería ser antepuesta de las metas individuales.
MASCULINIDAD	Las personas orientadas al logro son más exitosas.
	Las personas competitivas tienen mayor poder en los equipos de trabajo.
	Es más importante tener una buena calidad de vida que tener recompensas materiales.
ORIENTACIÓN A LARGO PLAZO	Las personas deben tener un manejo mesurado del dinero.
	La estabilidad y solidez personal son estados deseados.
	Es importante planear a largo plazo en el tiempo.
	Se debe posponer la felicidad en la actualidad para alcanzar el éxito en el futuro.
INDULGENCIA	Disfrutar de la vida es tan importante como trabajar duro.
	Los impulsos naturales para satisfacer los deseos personales deben autocontrolarse

Escala adaptada de Yoo et. al 2011

Para efectos de nuestra investigación, se decidió agregar una dimensión llamada indulgencia, en este caso está sería la sexta dimensión en la escala. La indulgencia según Hofstede (1980), se basa en hacer lo que los impulsos humanos desean que hagan, básicamente, la idea radica en que el ser humano tiende a ser libre y es lo correcto.

Adicionalmente, se modificaron las preguntas puesto que se quería lograr reducir el número de preguntas en el cuestionario, por esto se escogieron detalladamente las preguntas más relevantes de cada dimensión.

5.4. Medición de ajuste de expatriados

En esta investigación se utilizó la medida desarrollada por Black y Stephens (1989) para evaluar el ajuste de los expatriados. La escala original está compuesta por cuatro ítems: intención de quedarse, ajuste del expatriado, ajuste del cónyuge y novedad cultural. Como se puede evidenciar en la encuesta desarrollada por Black y Stephens (1989), existen dos ítems (intención de quedarse y ajuste del cónyuge) que están enfocados en la opinión de la pareja del expatriado, pues se realizan preguntas específicas para saber que tan de acuerdo está de irse a vivir a otro país diferente al de su país de origen. Por otro lado, existe un ítem que se basa en la comparación de la cultura del país a donde se llega con América, este ítem se llama novedad cultural. Finalmente, los autores desarrollan un ítem llamado ajuste del expatriado, por cuestiones referentes a la investigación presente es el que se utilizará. En este se incluyen preguntas sobre la condición general de vida, la comida, los costos, el idioma, entretenimiento, entre otros (Black y Stephens, 1989). Los ítems son valorados por parte de los encuestados del uno al cinco en una escala Likert, donde uno es muy poco ajustado y cinco es muy ajustado.

Tabla 3 Medición del ajuste de expatriados

Adaptación como expatriado

Por favor indique su nivel de ajuste en los siguientes aspectos, de 1 a 5, donde 1 es *Muy poco ajustado* y 5 es *Muy ajustado*

1. Condiciones de vida en general
2. Condiciones de vivienda
3. Alimentos
4. Compras
5. Costo de vida
6. Facilidades y oportunidades para la recreación y el entretenimiento
7. Facilidades para el cuidado de la salud
8. Socialización con personas de ese país
9. Interacción con personas de ese país en el día a día
10. Dialogo con personas de ese país
11. Responsabilidades específicas del trabajo
12. Estándares de desempeño y expectativas
13. Responsabilidades de supervisión

(Black y Stephens, 1989)

5.5.Medición de desempeño

En esta variable se utilizó la medida dada por Caligiuri (1997), que consta de tres cuestionarios donde cada uno de ellos va dirigido a un área diferente, el primero es una encuesta para expatriados, el segundo es una encuesta entre líderes para la evaluación del desempeño de los expatriados y el tercero es una encuesta entre pares que también evalúa el desempeño. Se realizaron estas tres encuestas con el fin de obtener resultados en el contexto prosocial y gerencia.

Cabe resaltar que al completar la encuesta esta arroja resultados contextual / prosocial, contextual / gerencial y otros datos que son específicos para expatriados y técnicos. Además es importante tener en cuenta que el deseo de permanecer en la asignación como expatriado, el desempeño y el ajuste intercultural son considerados construcciones ortogonales, es decir que estas dimensiones deben ir de forma simétrica para que estas se puedan evidenciar en el momento en que se realice el análisis (Caligiuri, 1997).

Tabla 4 Medición de desempeño

Desempeño

Por favor marque su nivel de desempeño, de 1 a 5, donde 1 es *Insatisfactorio o deficiente* y 5 es *Excepcional*

1. Su desempeño en sus responsabilidades laborales como expatriado
2. Su desempeño técnico en sus tareas como expatriado
3. Su habilidad para fomentar el compromiso organizacional en la filial extranjera
4. Su efectividad para representar a su empresa ante los clientes y la comunidad del país anfitrión
5. Su efectividad para mantener buenas relaciones laborales con las personas de ese país
6. Su efectividad en la comunicación y en mantener a otros de su equipo de trabajo informados
7. Su efectividad en la supervisión y el desarrollo de sus subordinados de ese país.
8. Su efectividad para capacitar a su reemplazo (expatriado o nacional anfitrión)
9. Su efectividad para transferir información a través de las unidades estratégicas (Ej. Desde el país anfitrión a la casa matriz)
10. Sus relaciones interpersonales con las personas de ese país (en general)
11. Su habilidad para hablar el idioma del país anfitrión
12. Su entendimiento de la cultura del país anfitrión

(Caligiuri, 1997)

6. Resultados

6.1. Análisis descriptivo de los casos individuales y resultados

A continuación, se realiza un análisis de la información, con el propósito de profundizar en el estudio de cada uno de los expatriados de forma individual. Dichos individuos han sido identificados con las letras A, B y C.

6.1.1. Expatriado A

Este expatriado es de nacionalidad colombiana, trabaja para una empresa reconocida de productos farmacéuticos y en este momento se encuentra trabajando en Brasil como gerente. Vale recalcar que este individuo ha tenido varias experiencias internacionales, anteriormente, había trabajado para la empresa en Ecuador. En la entrevista que se le realizó, mencionó que su experiencia en Brasil ha sido hasta el momento muy enriquecedora para su formación tanto profesional como personal.

En cuanto a la inteligencia cultural, se puede evidenciar que el expatriado es consciente de cómo utiliza el conocimiento cultural para interactuar con personas de diferentes culturas. Adicionalmente, especifica que el hecho de conocer los sistemas legales, las reglas de

vocabulario de otros idiomas y los valores culturales de otros países es clave para el buen desempeño en una filial extranjera. De acuerdo con sus comentarios:

“ En Brasil existen muchas regulaciones de precios y por ende se debe de tener conocimiento acerca de esto para poder realizar los procesos comerciales de forma correcta”.

El expatriado demuestra que le gusta relacionarse con personas de diferentes culturas y al mismo tiempo puede lidiar con el estrés de adaptarse a la nueva cultura. En sus palabras:

“Uno de los factores que me ayudó a ajustarme al nuevo país fue el haber aprendido a relacionarme con mis compañeros de trabajo y con mis clientes”.

Por otro lado, el expatriado cambia el comportamiento verbal y no verbal dependiendo de la situación en la que se encuentre y cree que es de suma importancia para no caer en equivocaciones al enfrentarse a un ambiente nuevo. De acuerdo con sus comentarios:

“Los brasileros son muy sensibles y por ende debo de hablar con un tono de voz bajo y amigable”.

En cuanto a los valores culturales, se puede evidenciar que el expatriado tiene un bajo grado de distancia de poder, puesto que, está en desacuerdo con que siendo gerente no deba de incluir a sus subalternos en la toma de decisiones. En sus palabras:

“Lo que considero un factor de éxito es el hecho de hacer sentir a mis subalternos como un igual y conocer sus motivaciones como individuos para así poder explotar sus cualidades como profesionales”.

Adicionalmente, le da importancia a las regulaciones y a los procesos de estandarización. De acuerdo con sus comentarios:

“En Brasil hay altos niveles de corrupción y por ende hay que estar al tanto de las leyes y regulaciones para no cometer un acto ilícito”.

Se puede aducir que el expatriado tiene un alto nivel de colectivismo, puesto que, está de acuerdo con que el bienestar comunitario debe de ir por encima del individual. Vale recalcar que el expatriado afirma que la estabilidad es un estado deseado y que se debe de tener un manejo mesurado del dinero. Hacía énfasis en que:

“El brasilero es muy ordenado en sus finanzas y les gusta ahorrar para poder invertir en algún proyecto que desea. En mi caso, al salir de trabajar me gusta dar un paseo en moto o realizar ejercicio”.

En cuanto a su adaptación como expatriado, se encuentra muy ajustado en elementos como en las condiciones de vivienda, alimentos, costo de vida, facilidades de entretenimiento, facilidades para el cuidado de la salud, responsabilidades de trabajo y de supervisión, y en los estándares de desempeño. Por otro lado, se encuentra ajustado en elementos como las condiciones de vida en general, compras, socialización con personas, interacción con personas en el día a día y diálogo con personas del país. En sus palabras:

“Brasil es un país de contrastes, en donde hay pobreza y riqueza al mismo tiempo. Pero, hay muchas oportunidades laborales y es fácil acceder a ellas. Por ejemplo, incluso las personas de escasos recursos pueden tener su propia casa”.

Un reto en su proceso de adaptación fue el hecho de no tener esposa ni familia, por ende, tuvo que pasar este proceso solo. Recalca que tener el apoyo y acompañamiento de alguien es relevante.

Finalmente, en cuanto a su desempeño como expatriado, se puede aducir que él considera que su desempeño fue excepcional en sus responsabilidades laborales, su desempeño técnico, su efectividad para comunicarse, su efectividad para transferir información y su habilidad para hablar el idioma (en este caso portugués). En contraste, considera que su desempeño fue

deficiente en relación a la efectividad para capacitar a su reemplazo. De acuerdo con sus comentarios:

“Debo mejorar el capacitar a un reemplazo por el simple hecho que nunca lo he tenido que hacer, por lo tanto, creo que no puedo afirmar si lo hiciese de forma correcta o no”.

El expatriado ajusta su estilo de liderazgo a cada persona de su grupo de trabajo y mantiene una mente abierta, lo que le ha permitido aprender fácilmente y tener amplitud perceptual. En cuanto al idioma, se puede concluir que no es una barrera difícil de superar pero que tiene un peso grande a la hora de desempeñarse en sus tareas diarias.

6.1.2. Expatriado B

Este expatriado es de nacionalidad colombiana, trabaja actualmente para el Banco de Occidente en Panamá y trabajó cinco años para Bancolombia en Perú. Además, estudió un posgrado en Miami, en esta ciudad fue donde se vinculó con la empresa Bancolombia y trabajó un año allí antes de ser expatriado a Perú. Se puede evidenciar que tiene bastante recorrido internacional y en la entrevista él explica cómo existen factores que son relevantes para el ajuste y buen desempeño de un expatriado.

En cuanto a la inteligencia cultural, el expatriado tiene conocimiento sobre la legislación del país en donde se encuentra. En sus palabras:

“Existen diferentes tipos de regímenes de contribución dependiendo del país, por ende, se debe tener claro en qué momento empieza a regir la normativa”.

El expatriado tiene un alto nivel de adaptabilidad debido a las diversas experiencias internacionales que ha podido vivir. Adicionalmente, tiene conocimiento acerca de varias culturas, lo que le ha permitido crear relaciones sanas y eficientes cuando llega a un país nuevo. De acuerdo con sus comentarios:

“Cuando llegué a Perú me di cuenta de que las personas se relacionaban de manera muy formal a comparación de Colombia, por ende, cambié mi forma de interactuar con ellas”.

En cuanto a los valores culturales, el expatriado no está de acuerdo con los procesos de estandarización. En sus palabras:

“Proponer un modelo que funciona en un país no asegura que funcione en otro lado, puede haber muchos obstáculos al tratar de imponer un método que se creó para otras condiciones laborales”.

Para este expatriado son muy importantes la tranquilidad y la estabilidad, además de una buena remuneración económica. Por otro lado, tiene un alto nivel de colectivismo. Hace énfasis en que las metas se cumplen en equipo y por ende las opiniones de todos los involucrados deben tomarse en cuenta. Así mismo, menciona que:

“En Perú me pude dar cuenta que no existía una jerarquía pronunciada y todos trabajaban a la par”.

En cuanto al ajuste como expatriado, en general el expatriado se encuentra ajustado en aspectos como en las condiciones de vivienda, alimentos, costo de vida, facilidades de entretenimiento, facilidades para el cuidado de la salud, responsabilidades de trabajo y de supervisión, y en los estándares de desempeño. Afirma que la empresa lo ha ayudado a ajustarse, en sus palabras:

“la empresa me ha brindado ayudas económicas para contrarrestar los altos costos de la movilidad a otro país.”

El expatriado tiene conocimiento de cuáles son los mejores colegios, universidades, supermercados, clubes, entre otros. Para él son muy importantes el entretenimiento y los beneficios en general que se ofrecen en el país a donde va a llegar un expatriado. De acuerdo con sus comentarios:

“Me gusta salir los fines de semana al cine o a comer con mi familia”.

En cuanto al desempeño, el expatriado tiene un desempeño excepcional tanto en sus labores diarias cómo en las relaciones que establece con las personas del país en donde se encuentra. El expatriado entiende perfectamente la cultura y la forma de trabajar en la filial. Adicionalmente, maneja correctamente el idioma de los países a los que llega, por ejemplo, menciona que:

“Cuando estuve en Estados Unidos tenía que comunicarme en inglés con mis clientes y dado a mi buen manejo del idioma pude entablar relaciones de negocios eficientes”.

Finalmente, el expatriado siempre llega con una mente abierta y dispuesto a aprender, cree que esto es un elemento fundamental para su buen desempeño, En sus palabras:

“No se tiene éxito tratando de colonizar un país”.

6.1.3. Expatriado C

Este expatriado es de nacionalidad colombiana, trabaja para una empresa como gerente en Madrid/ España. Es importante mencionar que el individuo lleva cinco años viviendo como expatriado y trabajando con la compañía anteriormente mencionada, por otro lado, menciona que la decisión de irse de su país de residencia ha sido lo mejor que ha podido hacer ya que él se ha podido adaptar fácilmente y él recalca que a muchas personas no se les hace fácil esta transición pero que gracias a su facilidad de acoplarse logró hacerlo de la mejor manera.

En cuanto a inteligencia cultural, podemos analizar que el expatriado ha tenido un buen entendimiento de la cultura, debido a que ha analizado poco a poco los comportamientos de las personas en dicho país de residencia, además, para poder sentirse más incluido en la

cultura menciona que lo que ha hecho es imitar ciertos modismos de las personas que viven en este país.

Por otro lado, el expatriado manifiesta que para poder estar bien en el país donde es expatriada la persona debe desear realizar ese cambio. En este sentido, él menciona que:

“Hay personas que realizan demasiados sacrificios que los pueden llevar por un camino difícil, pero la felicidad siempre debe estar primero ya que uno debe hacer las cosas pensando en que vamos a ser feliz”.

En sus palabras:

“Personalmente el salir del país es algo que siempre quise y anhelé entonces fue algo de mucha felicidad”.

Ahora bien, en relación con los valores culturales, él menciona que en la compañía en la que se encuentra todos son iguales y se tratan por igual, y dice lo siguiente:

“No tengo mayor carga ni menor carga por el puesto que tengo la verdad, es un trabajo totalmente en equipo”.

Para el expatriado es muy importante estar feliz en el trabajo que se encuentra y en la compañía ya que él menciona que:

“En el trabajo es donde pasamos la mayor parte de nuestro día y es algo que debemos disfrutar”.

En cuanto al ajuste como expatriado podemos evidenciar que ha tenido muy buena aceptación en la empresa debido a que ha tenido experiencias anteriores en Colombia las cuales le han brindado ciertos conocimientos que le han ayudado a ser una parte fundamental en la compañía, como lo menciona el expatriado:

“Jamás me han hecho a un lado, además gracias a la experiencia adquirida en Colombia me ha ayudado mucho a que me tengan en cuenta en todos los proyectos y para

la toma de decisiones. Antes me han tenido mucho en cuenta y no me han menospreciado y aceptan mis ideas”.

Además, menciona que lo más difícil al ingresar a esta nueva cultura ha sido:

“La homologación de mis estudios me ha generado un esfuerzo grande de dinero y de tiempo para poder trabajar como profesional”.

Por otro lado, el expatriado menciona que ha tenido un gran desempeño en la compañía debido a sus conocimientos previos a la llegada a la compañía. Sin importar que él sea el único latino en la empresa las tareas han sido las mismas.

6.2. Análisis cruzados de los casos y resultados

Una vez efectuado el análisis de la información para cada expatriado, se procede a realizar la comparación entre los tres casos para llegar finalmente al análisis de las conclusiones.

6.2.1. Inteligencia cultural

Los tres expatriados tienen un conocimiento sobre las distintas culturas y son conscientes de cómo utilizan este conocimiento para interactuar con personas según su cultura. Debido a este conocimiento cultural, los expatriados se han desenvuelto eficazmente en sus tareas diarias y se les es más fácil relacionarse con sus compañeros. Se puede aducir entonces, que los tres expatriados cuentan con inteligencia cultural metacognitiva. Los resultados mencionados anteriormente son respaldados por la teoría desarrollada por Ang y Van (2006) en donde se explica que la inteligencia cultural metacognitiva refleja esta capacidad mental de adquirir y entender el conocimiento de una cultura. Adicionalmente, se evidencia que saben cómo lidiar con el estrés de adaptarse a una nueva cultura y les gusta relacionarse con personas de distintas culturas. Lo anterior confirma que los tres expatriados cuentan con

inteligencia cultural motivacional, la cual según Ang y Van (2006) es de suma importancia para que las interacciones interculturales sean exitosas.

Por otro lado, los expatriados A y B cuentan con un alto grado de conocimiento sobre la legislación del país a donde llegan, demostrando que tienen desarrollada la inteligencia cultural cognitiva. Finalmente, los expatriados A y C cuentan con inteligencia cultural conductual, puesto que, cambian su comportamiento verbal y no verbal dependiendo de la situación.

6.2.2. Valores culturales

En cuanto a los valores culturales, los tres expatriados cuentan con un bajo grado de distancia de poder, alto nivel de colectivismo, y están de acuerdo en que la estabilidad es un estado deseado. Los tres hacen énfasis en que esta estabilidad debe de ir acompañada con una buena remuneración económica. Con base a lo mencionado anteriormente, y según la teoría de Caputo et al. (2019), se puede deducir que los tres expatriados tienden a utilizar un estilo de negociación de cooperación. Los expatriados B y C no están de acuerdo con los procesos de estandarización, pues estos procesos pueden ser contraproducentes cuando se habla de un ambiente internacional con diversidad cultural. Por el contrario, el expatriado A considera importantes las regulaciones y los procesos de estandarización. Según el concepto elaborado por Hofstede (1980), el expatriado A cuenta con un alto grado de evitación de la incertidumbre, necesita de reglas y estándares para no verse amenazado por situaciones desconocidas (Yoo et al., 2011).

6.2.3. Ajuste de expatriado

Los tres expatriados se encuentran ajustados en elementos como: Condiciones de vivienda, alimentos, costo de vida, facilidades de entretenimiento, facilidades para el cuidado de la salud, responsabilidades de trabajo y de supervisión, estándares de desempeño,

condiciones de vida en general, compras, socialización con personas, interacción con personas en el día a día y diálogo con personas del país. Para el expatriado B es muy importante el entretenimiento y los beneficios en general que se ofrecen en el país a donde va a llegar. El expatriado C se ha adaptado de mejor manera debido a la buena acogida que le dieron los compañeros de trabajo. Según Black y Stephens (1989), estos factores ayudan a reducir la incertidumbre en el trabajo y por ende ayudan al expatriado a adaptarse al nuevo ambiente. Así mismo, para el expatriado A es relevante el tener compañía de una pareja o de la familia para que el ajuste sea mejor. Este último hace referencia al planteamiento de Black y Stephens (1989), en el que desarrollan la idea de que para que un expatriado se ajuste correctamente, también lo debe de hacer su cónyuge, pues esto repercute de manera positiva en su motivación por quedarse en dicho país.

6.2.4. Desempeño

Los tres expatriados consideran que su desempeño ha sido excelente, tanto en sus labores diarias como en las relaciones que han establecido con las personas de su entorno. Así consideran que su desempeño ha sido excepcional en sus responsabilidades laborales, su desempeño técnico, su efectividad para comunicarse, su efectividad para transferir información y su habilidad para hablar el idioma del país en donde se encuentran. Los tres expatriados llegaron a la conclusión de que el idioma es una barrera importante a la hora de desempeñarse, pero no es un tema difícil de superar. Este planteamiento va acorde con las investigaciones realizadas por Presbitero (2020), el autor menciona que cuando un expatriado tiene manejo del idioma reconoce las oportunidades de negocio a su alrededor y por ende tiene un mejor desempeño. Así mismo, se reduce su ansiedad. En contraste, el expatriado A califica su desempeño como deficiente en la efectividad para capacitar a su reemplazo. El

expatriado C aduce que su buen desempeño el hecho que en la empresa donde trabaja sus compañeros lo han hecho sentir como en casa. Aquí podemos evidenciar la teoría de Caligiuri (1997) en la que menciona que ayudar a los compañeros de trabajo está visto como eficiencia pues contribuye a la eficiencia de la organización.

7. Conclusiones

Esta investigación se apoya en las teorías de la inteligencia cultural, los valores culturales, el ajuste de expatriado y el desempeño, para explicar los aspectos más relevantes que impactaron su desempeño y su experiencia internacional. Así pues, teniendo en cuenta la metodología utilizada junto con el marco teórico, aplicada a los expatriados que fueron encuestados y entrevistados se pudo llegar a las conclusiones que se plantean a continuación.

En cuanto a la inteligencia cultural, los expatriados que cuentan con una inteligencia cultural desarrollada en todas sus dimensiones (metacognitiva, cognitiva, motivacional y conductual) pueden relacionarse exitosamente con sus compañeros de trabajo, adaptándose fácilmente al nuevo entorno. Entre los aspectos más relevantes están el conocer las normas y reglamentos de la cultura del país a donde se llega, ser conscientes de cómo utilizan el conocimiento cultural para interactuar con las personas, tener interés de aprender sobre otras culturas y una facilidad para adaptarse al nuevo entorno sin generar mayor estrés.

En cuanto a los valores culturales, se puede concluir que los expatriados cuentan con un grado de distancia de poder bajo, un alto nivel de evitación de la incertidumbre, bajo grado de individualismo y tendencia al colectivismo. Estas características hacen que los expatriados manejen un estilo de negociación cooperativo. Adicionalmente, un elemento importante para los expatriados es el hecho de tener una relación cercana con cada uno de los trabajadores de la empresa y tener objetivos colectivos.

En cuanto al ajuste de los expatriados se pudo evidenciar que los expatriados dan importancia a aspectos referentes al ambiente de trabajo y a los asociados a la vida en dicho país. Por ejemplo: los costos, el entretenimiento, la comida, las compras, el socializar, salud, entre otros. Adicionalmente, el ajuste de la pareja del expatriado es relevante puesto que repercute en las intenciones de permanecer en dicho país del empleado.

Finalmente, en cuanto al desempeño, se puede concluir que de acuerdo a los comentarios de los expatriados, el ser inteligentes culturalmente y poseer valores culturales orientados al colectivismo, además, de tener una buena adaptación al país de destino, permite tener un desempeño excepcional y contribuir con la eficiencia de la organización en la que trabajan.

De esta manera, de acuerdo a los expatriados, la inteligencia cultural junto con los valores culturales y el ajuste del expatriado tienen un efecto positivo en su desempeño en las filiales extranjeras, el cual repercute en el funcionamiento de dichas multinacionales. Debido a la importancia que tienen los gerentes internacionales en el desarrollo de cualquier multinacional, un buen desempeño en sus cargos redundará en beneficios para las mismas.

8. Referencias

Ali, I., Ali, M., Leal-Rodriguez, A. L., y Morantc, G. A. (2019). The role of knowledge spillovers and cultural intelligence in enhancing expatriate employees' individual and team creativity. *Journal of business research*, 101, 561-573. Doi: 10.1016/j.jbusres.2018.11.012

Ang, S y Dyne, L. (2015). *Handbook of cultural intelligence, theory, measurement, and applications*. London and New York: Taylor and Francis Group.

Bourgeois, L. J., y Eisenhardt, K. M. (1988). Strategic decision processes in high velocity environments: four cases in the microcomputer industry. *Management Science*, 34(7), 816-834, Doi: 10.1287/mnsc.34.7.816

Black, J y Stephens, G. (1989). The influence of the spouse on American expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim Overseas Assignments. *Journal of management*, 15(4), 529-544, Doi: 10.1177/014920638901500403

Caligiuri, P. (2020). Assessing expatriate success: Beyond just “Being There”. *JAI Press Inc*, 4, 117-140. Doi: 0-7623-0014-0

Caputo, A. Ayoko, O. Amoo, N y Menke, C. (2019). The relationship between cultural values, cultural intelligence and negotiation styles. *Journal of business research*, 99, 23-36. Doi: 10.1016/j.jbusres.2019.02.011

Dyne, L. V., Ang, S., Yee, K. N., Rockstuhl, T., Tan, M. L., y Koh, C. (2012). Sub-Dimensions of the Four Factor Model of Cultural Intelligence: Expanding the Conceptualization and Measurement of Cultural Intelligence. *Social and Personality Psychology Compass*, 6(4), 20. Doi: 10.1111/j.1751-9004.2012.00429

Greischel, H., Zimmermann, J., Mazziotta, A., y Rohmann, A. (2020). Validation of a German Version of the Cultural Intelligence Scale. *International Journal of Intercultural Relations*, 80, 307-320. Doi: 10.1016/j.ijintrel.2020.10.002

Hofstede, G. 1980. Culture’ s consequences: International differences in work-related values. Beverly Hills, California: Sage.

Lorenz, M. P., Ramsey, J. R., y Richey, R. G. (2017). Expatriates’ international opportunity recognition and innovativeness: The role of metacognitive

and cognitive cultural intelligence. *Journal of World Business*, 53(2), 222-236. Doi: 10.1016/j.jwb.2017.11.004

Magnusson, P., Westjohn, S. A., Semenov, A. V., Randrianasolo, A. A., y Zdravkovic, S. (2013). The Role of Cultural Intelligence in Marketing Adaptation and Export Performance. *Journal International Marketing*, 21(4), 44-61. Doi: 10.1509/jim.13.0055

Malek, M. A., y Budhwar, P. (2013). Cultural intelligence as a predictor of expatriate adjustment and performance in Malaysia. *Journal of world business*, 48(2), 222-231. Doi: 10.1016/j.jwb.2012.07.006

Ramsey, J. R., Rutti, R. M., Lorenz, M. P., Barakat, L. L., y Sant'anna, A. S. (2017). Developing global transformational leaders. *Journal of world business*, 52(4), 461-473. Doi: 10.1016/j.jwb.2016.06.002

Richard, O. Barnett, P. Dwyer, S y Chadwick, K. (2004). Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*, 47(2), 255-266. Doi: I/faculty/users/barnett/AMJ 2004.pdf

YIN, R. K. (1989). *Case study research design and methods*. Newbury Park, California: Sage publications.

Yoo, B. Donthu, N y Lenartowicz, T. (2011). Measuring Hofstede's Five Dimensions of Cultural Values at the Individual Level: Development and Validation of CVSCALE. *Journal of international consumer marketing*, 23(4), 193-210. Doi: 10.1080/08961530.2011.578059

9. Anexos

Tabla análisis cruzados expatriados

	EXPATRIADO A	EXPATRIADO B	EXPATRIADO C	CRUZADOS
INTELIGENCIA CULTURAL	Es consciente de cómo utiliza el conocimiento cultural para interactuar con diferentes personas, conoce los sistemas legales y las reglas de vocabulario de otros idiomas y países, le gusta relacionarse con personas de distintas culturas, sabe cómo lidiar con el estrés de adaptarse a una nueva cultura, cambia el comportamiento verbal y no verbal dependiendo de la situación.	El expatriado tiene conocimiento sobre la legislación del país en donde se encuentra, tiene un alto nivel de adaptabilidad y tiene conocimiento acerca de varias culturas.	El expatriado se desarrolló bien en la compañía debido a su entendimiento de la cultura, además, con el paso del tiempo logró imitar ciertos modismos para poder sentirse cómodo.	Los tres expatriados tienen un conocimiento sobre las distintas culturas y son conscientes de cómo utilizan este conocimiento para interactuar con personas según su cultura. Se puede decir entonces, que los tres expatriados cuentan con inteligencia cultural metacognitiva. Adicionalmente, se evidencia que saben cómo lidiar con el estrés de adaptarse a una nueva cultura y les gusta relacionarse con personas de distintas culturas. Los tres expatriados cuentan con inteligencia cultural motivacional. Los expatriados A y B cuentan con un alto grado de conocimiento sobre la legislación del país a donde llegan, demostrando que tienen desarrollada la inteligencia cultural cognitiva. Finalmente, los expatriados A y C cuentan con inteligencia cultural conductual, puesto que, cambian su comportamiento verbal y no verbal dependiendo de la situación.
VALORES CULTURALES	Tiene un bajo grado de distancia de poder, considera importante las regulaciones y los procesos de estandarización, tiene un alto nivel de colectivismo, está de acuerdo con que la estabilidad es un estado deseado.	El expatriado no está de acuerdo con los procesos de estandarización, cree que la tranquilidad y la estabilidad acompañada de una buena remuneración económica son importantes, tiene un alto grado de colectivismo y bajo grado de distancia de poder.	El expatriado no considera que se deben hacer tantos sacrificios a la hora de convertirse en un expatriado debido a que esto puede provocar que la persona no se adapte de la mejor manera y no logre desempeñarse al 100% en sus actividades.	Los tres expatriados cuentan con un bajo grado de distancia de poder, alto nivel de colectivismo, y están de acuerdo con que la estabilidad es un estado deseado. Los tres hacen énfasis en que esta estabilidad debe ir acompañada con una buena remuneración económica. Los expatriados B y C no están de acuerdo con los procesos de estandarización, pues estos procesos pueden ser contraproducentes cuando se habla de un ambiente internacional con diversidad cultural. Por el contrario, el expatriado A considera importantes las regulaciones y los procesos de estandarización.
AJUSTE DE EXPATRIADOS	Se encuentra muy ajustado en elementos como en las condiciones de vivienda, alimentos, costo de vida, facilidades de entretenimiento, facilidades para el cuidado de la salud, responsabilidades de trabajo y de supervisión, y en los estándares de desempeño. Por otro lado, se encuentra ajustado en elementos como las condiciones de vida en general, compras, socialización con personas, interacción con personas en el día a día y diálogo con personas del país.	El expatriado se encuentra ajustado en aspectos como en las condiciones de vivienda, alimentos, costo de vida, facilidades de entretenimiento, facilidades para el cuidado de la salud, responsabilidades de trabajo y de supervisión, y en los estándares de desempeño. Para él es muy importante el tema del entretenimiento y los beneficios en general que se ofrecen en el país a donde va a llegar.	El expatriado se ha acomodado de la mejor manera en la compañía debido a que ha tenido un buen manejo en esta y los compañeros lo han acogido de la mejor manera a pesar de que es el único latino. Además las amistades y los compañeros le han facilitado este proceso.	Los tres expatriados se encuentran ajustados en elementos como en las condiciones de vivienda, alimentos, costo de vida, facilidades de entretenimiento, facilidades para el cuidado de la salud, responsabilidades de trabajo y de supervisión, y en los estándares de desempeño. Para el expatriado B es muy importante el entretenimiento y los beneficios en general que se ofrecen en el país a donde va a llegar. El expatriado C se ha adaptado de mejor manera debido a la buena acogida que le dieron los compañeros de trabajo. Así mismo, para el expatriado A es relevante el tener compañía de una pareja o de la familia para que el ajuste sea mejor.
DESEMPEÑO	Es excepcional su desempeño en sus responsabilidades laborales, su desempeño técnico, su efectividad para comunicarse, su efectividad para transferir información y su habilidad para hablar el idioma (en este caso portugués). En contraste, tiene un desempeño deficiente en la efectividad para capacitar a su reemplazo.	Tiene un desempeño excepcional tanto en sus labores diarias como en las relaciones que establece con las personas del país en donde se encuentra. El expatriado entiende perfectamente la cultura y la forma de trabajar en la filial. Adicionalmente, maneja correctamente el idioma de los países a los que llega.	Los compañeros de trabajo de dicho expatriado se han comportado de la mejor manera con él, incluso nunca lo han hecho a un lado porque no sea de ese país, antes lo han integrado de la mejor manera y tienen en cuenta sus opiniones.	Los tres expatriados tienen un desempeño excelente tanto en sus labores diarias como en las relaciones que establecen con las personas de su entorno. En contraste, el expatriado A califica su desempeño como deficiente en la efectividad para capacitar a su reemplazo. El expatriado C admite que su buen desempeño es el hecho de que en la empresa donde trabaja sus compañeros lo han hecho sentir como en casa.