



**INTELIGENCIA CULTURAL EN LAS MULTINACIONALES: UN ASPECTO
FUNDAMENTAL CONSTANTEMENTE REDUCIDO.**

ISABELLA GARCÉS LEMOS

ADRIÁN DAVID ZORRILLA MUÑOZ

DIRECTOR DEL PROYECTO

MÓNICA FRANCO ÁNGEL, Ph.D

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
INGENIERÍA INDUSTRIAL
SANTIAGO DE CALI

2021

AGRADECIMIENTOS

Le damos gracias a Dios primeramente por la oportunidad de estar en esta etapa de culminación del peldaño universitario, el cual fue un proceso arduo y muy enriquecedor para nosotros y nuestras familias. Posteriormente, agradecemos a la Doctora Mónica Franco, porque a lo largo de este año de preparación y desarrollo de proyecto de grado dio su apoyo y conocimiento para guiarnos en el proceso. En su acompañamiento y dedicación por la investigación encontramos mucha pasión a lo largo de este proyecto.

Tabla de contenido

1. RESUMEN	5
2. ABSTRACT	6
3. INTRODUCCIÓN	6
4. MARCO TEÓRICO	8
4.1 Inteligencia Cultural	9
4.1.1 Conceptos Claves	9
4.1.2 Estudios empíricos sobre la inteligencia cultural	10
4.2 Valores Culturales	11
4.2.1 Conceptos Claves	11
4.2.2 Estudios empíricos sobre los valores culturales	12
4.3 Ajuste del Expatriado	13
4.3.1 Conceptos Claves	13
4.3.2 Estudios empíricos sobre el ajuste de los expatriados	14
4.4 Desempeño	14
4.4.1 Conceptos Claves	15
4.4.2 Estudios empíricos sobre el desempeño	15
5. METODOLOGÍA	16
5.1 Tipo de metodología	16

	4
5.1.1 Inteligencia Cultural	16
5.1.2 Valores Culturales	18
5.1.3 Ajuste del Expatriado	20
5.1.4 Desempeño	20
5.2 Muestra	21
5.3 Medición	22
5.4 Procedimiento	23
6. ANÁLISIS DE RESULTADOS	24
6.1 Análisis descriptivo de los casos individuales y resultados	24
6.1.1 Expatriado A	24
6.1.2 Expatriado B	26
6.1.3 Expatriado C	28
6.2 Análisis cruzado de los casos y resultados	29
6.3 Análisis cruzado de los casos en áreas de producción en comparación con áreas comerciales y resultados	31
7. CONCLUSIONES GENERALES E IMPLICACIONES	32
7.1 Conclusiones Generales	32
7.2 Recomendaciones	34
7.3 Limitaciones y líneas futuras de investigación	35

9. Anexos **38**

LISTA DE TABLA Y FIGURAS. **4**

Tabla 1. Análisis cruzado de los casos y resultados **30**

Tabla 2. Análisis cruzado de los casos en áreas de producción en comparación con áreas comerciales y resultados **31**

1. RESUMEN

Las multinacionales a nivel mundial en su constante actividad para dinamizar los productos o servicios que ofrecen en los mercados en los que tienen presencia y en la búsqueda para aumentar sus operaciones, generan impacto en diversas áreas de su estructura y modelo de actividad económica. Lo anterior, ubica a las multinacionales y sus subsidiarias en la necesidad de emprender y enfrentarse a diversos desafíos de toda índole. Uno de los desafíos más importantes que se presentan, lo engloba la inteligencia cultural y el impacto que está tiene al momento del intercambio cultural al que estas compañías están sujetas por operar en distintos países simultáneamente. En el presente estudio se encuentra una investigación que tiene como variables principales la inteligencia cultural, los valores culturales, el ajuste cultural y el desempeño que obtienen los expatriados en cargos de dirección en multinacionales. En cuanto a la metodología, se realizan aproximaciones cualitativas en línea a los autores investigados que, sumadas al estudio de casos de tres expatriados asociados a multinacionales, que conformaron un análisis completo. Como resultados entre los más relevantes está, la indicación de la inteligencia cultural relacionada con la comprensión y la identificación de los valores culturales. En términos generales se encontró que la adaptación cultural, impacta de forma directa el resultado que obtendrán los expatriados en sus labores a lo largo de su permanencia en el país de destino.

Palabras claves: Inteligencia Cultural, Valores Culturales, Expatriados, Desempeño, Multinacionales.

2. ABSTRACT

The global multinationals in their constant activity to energize the products or services that they offer in the markets in which they have presence and, in the search, to increase their operations, generate impact in various areas of its structure and model of economic activity. This places the multinationals and their subsidiaries in the need to undertake and face various challenges of all kinds, one of the most important challenges that arise, cultural intelligence and the impact it has at the time of the cultural exchange to which these companies are subject by operating in different countries simultaneously. In this study we find an investigation that has as main variables cultural intelligence, cultural values, cultural adjustment, and the performance that expatriates obtain in leadership positions in multinationals. Regarding the methodology, qualitative approaches are made online to the authors who investigated that, added to the case study of three expatriates associated with multinationals, which formed a complete analysis. Among the most relevant results is the indication of cultural intelligence related to the understanding and identification of cultural values. In general terms, it was found that cultural adaptation directly impacts the result that expatriates will obtain in their work throughout their stay in the country of destination.

Keywords: Cultural Intelligence, Cultural Values, Expatriates, Performance, Multinationals.

3. INTRODUCCIÓN

Como resultado de la globalización, las empresas multinacionales cada vez aumentan su presencia en el mundo y esto genera la necesidad de desempeñarse en un ambiente multicultural. Estas condiciones hacen que sea importante actualizar constantemente las competencias y habilidades de las empresas para lograr cumplir con sus objetivos, por tanto, los gerentes de las subsidiarias de una empresa multinacional deben tener habilidades que les permita relacionarse y comunicarse efectivamente con personas de otras culturas.

En esta investigación se evaluarán las habilidades mencionadas en una serie de casos donde trabajadores de multinacionales con cargos de dirección serán calificados utilizando una encuesta hecha con base en el instrumento diseñado por Ang y Van Dyne (2008) para medir la inteligencia cultural individual, Yoo, Donthu y Lenartowicz. (2011) para valores culturales, Black and Stephens. (1989) para el ajuste de los expatriados, y, por último, Caligiuri (1997) para el desempeño. Inicialmente la inteligencia cultural se describe como la capacidad de trabajar eficazmente en entornos laborales culturalmente diversos y está compuesta por cuatro elementos: metacognitivo, cognitivo, conductual y motivacional. Por otra parte, los valores culturales como una construcción social que parte de las experiencias e interacciones de los individuos. Además, el ajuste del expatriado como la medida en que los expatriados se sienten cómodos viviendo en el extranjero. Finalmente, el desempeño como la adaptación cultural del expatriado y la permanencia en su asignación en el extranjero cumpliendo con la asignación encomendada.

En este contexto, esta investigación tiene como objetivo analizar el impacto de la inteligencia cultural, los valores culturales, el ajuste cultural del expatriado en el país de destino, y su desempeño en las organizaciones en las cuales trabajan. Esto con el fin de examinar la importancia de estas capacidades a la hora de desempeñar cargos de dirección en una subsidiaria de una empresa multinacional. Adicionalmente, como estudio exploratorio, se busca identificar los factores específicos de las variables mencionadas anteriormente, que impactan el éxito de gerentes expatriados en áreas de producción y operaciones para lograr hacer un contraste con los resultados de expatriados en áreas de comercialización.

Con esta prioridad, se propone responder las siguientes preguntas de investigación, teniendo en cuenta que las variables que serán comprendidas en los interrogantes son inteligencia cultural, valores culturales, ajuste cultural del expatriado en el país de destino y desempeño:

¿Cuáles son los factores de las variables presentes en los gerentes de las subsidiarias bajo estudio?, ¿Cuál es la importancia de estas variables en el éxito gerencial de una subsidiaria?, ¿Cuáles son los componentes de las variables presentes en los expatriados que pertenecen a áreas de producción y operaciones en comparación con aquellos en áreas de comercialización?

En cuanto a la metodología de la investigación, se hará un estudio exploratorio en tres subsidiarias de empresas multinacionales, de las cuales participaron tres expatriados. Con respecto a la estructura, se identificó el problema de investigación, su importancia y su delimitación. A continuación, se revisará la literatura sobre inteligencia cultural, valores culturales, ajuste cultural del expatriado y desempeño, seleccionada como marco teórico de apoyo a la investigación. Adicionalmente, se define y se explica el modelo conceptual utilizado bajo el marco teórico de referencia. Después, se describe la metodología y el diseño de la investigación para posteriormente presentar los resultados y su respectivo análisis. Por último, se muestran las conclusiones generales, recomendaciones e implicaciones.

4. MARCO TEÓRICO

En relación con lo mencionado anteriormente, esta investigación utiliza como marco teórico de apoyo los análisis sobre Inteligencia Cultural realizado por Ang y Van Dyne (2008). Los Valores Culturales y su impacto en el relacionamiento abordado por Yoo et al. (2011). El Desempeño de los expatriados estudiado por Black and Stephens (1989). Por último, el ajuste cultural de los expatriados en el país de destino profundizado por Caligiuri (1997).

Por consiguiente, se explicarán detalladamente los aspectos claves encontrados en la literatura sobre estas temáticas para utilizarlas como modelo conceptual y proceder al estudio de

los factores de la inteligencia cultural en los gerentes de las subsidiarias que participaron de la investigación.

4.1 Inteligencia Cultural

El mundo laboral actual es altamente globalizado y como consecuencia, la probabilidad de trabajar en una empresa con personas de distintas culturas aumenta cada día más. Por esta razón, los gerentes de multinacionales o empresas donde trabajen personas de diferentes partes del mundo deben tener la capacidad de adaptarse para trabajar en un equipo donde el entorno es diverso a nivel cultural. Esta capacidad se adquiere a través de la inteligencia cultural, la cual es una habilidad que ayuda a entender el comportamiento, el pensamiento y las interacciones que se pueden tener en un contexto diversificado culturalmente. A continuación, se explicará a profundidad el concepto de inteligencia cultural.

4.1.1 Conceptos Claves

Earley y Ang (2003) describen la inteligencia cultural como la capacidad de adaptarse, funcionar y conducirse eficazmente en situaciones y entornos culturalmente diversos. Además, es multifacética e incluye cuatro elementos: metacognitivo, cognitivo, motivacional y conductual. La inteligencia cultural metacognitiva describe la capacidad de estar consciente y alerta en interacciones culturales para lograr identificar los pensamientos propios y los pensamientos de otras personas para elaborar estrategias. Por otro lado, la inteligencia cultural cognitiva refleja el conocimiento de valores, creencias y normas de un grupo cultural y su importancia e impacto en las interacciones sociales entre culturas. La inteligencia motivacional refleja el interés de aprender sobre diferentes culturas, en otras palabras, refleja la motivación de estar en situaciones

culturalmente diversas. Por último, la inteligencia cultural conductual es la habilidad para elegir acciones verbales y no verbales apropiadas para lograr una interacción efectiva con personas de otras culturas.

4.1.2 Estudios empíricos sobre la inteligencia cultural

En la literatura se han encontrado numerosos estudios sobre la inteligencia cultural y su rol o contribución en el mundo empresarial. Por ejemplo, Presbitero (2020) realizó una investigación sobre la lengua extranjera y cómo ésta se sitúa como un elemento de la inteligencia cultural que estaría directamente relacionado con la facilidad que se tiene para comunicarse en un ambiente intercultural. En su estudio, descubre que componentes como la falta de conocimiento de la lengua extranjera o la ansiedad frente a esta, desencadena resultados altamente peligrosos en el ámbito organizacional imposibilitando la correcta retroalimentación y relacionamiento efectivo.

Ali, Ali, M., Leal-Rodríguez, Albort-Morant, (2019) estudian el rol de la inteligencia cultural en los empleados expatriados a la hora de compartir conocimiento con los empleados locales para mejorar la creatividad individual y grupal. Los resultados de su estudio muestran que hay una asociación positiva entre las variables, es decir, que la inteligencia cultural y la habilidad de compartir conocimiento sí mejoran la creatividad. El estudio de Vljčić, Caputo, Marzi y Dabić (2019) demuestra que la inteligencia cultural en sus cuatro dimensiones actúa como un decodificador y filtro codificador para la transferencia de conocimiento en los gerentes. Esto lo hacen a partir de un estudio para analizar el rol de la inteligencia cultural de gerentes expatriados en el proceso de transferencia de conocimiento convencional e inverso en las compañías multinacionales.

Por otro lado, Caputo, Ayoko, Amoo, Menke (2019) examinan la influencia de la inteligencia cultural en la relación entre valores culturales y el estilo de negociación, mostrando que los valores culturales influyen de manera directa e indirecta, lo cual es mediado por la inteligencia cultural. Además, en la investigación de Richter, Martin, Hansen, Taras, y Alon (2021) se demuestra que la inteligencia cultural en los miembros de un equipo contribuye de manera positiva a la integración social en equipos globales de trabajo virtual, y esto mejora el rendimiento. Por último, Caputo, Ayoko y Amoo, (2018) estudian el efecto de la inteligencia cultural en la relación entre las orientaciones culturales individuales y la elección de un estilo de manejo de conflictos, confirmando que el impacto existe, pero es moderado.

4.2 Valores Culturales

Los valores culturales se caracterizan como una construcción social que se fragmenta y estipula partiendo de las experiencias e interacciones de los individuos en su acción de conformar colectivos. Es debido a esto que, Yoo et al. (2011) en su investigación utiliza el estudio colectivo de dimensiones culturales de Hofstede adaptándolo a nivel individual para medir las percepciones y los valores culturales de cuatro países que, “no tenían en común lenguaje, etnia o historia” Yoo et al. (2011).

4.2.1 Conceptos Claves

Yoo et al. (2011) define los valores culturales como los elementos necesarios para crear y fortalecer las relaciones laborales nuevas y existentes, además de impulsar la posibilidad de un incremento progresivo del desempeño organizacional desarrollado en el nuevo contexto cultural; estos valores los mide a partir de las siguientes dimensiones: Primero, la distancia al poder evalúa el nivel de jerarquía que se sostiene en la cultura. Segundo, el individualismo-colectivismo, en donde se

identifican las dinámicas inclinadas hacia el trabajo en equipo y el camino que se prefiere para lograr los objetivos. Tercero, la masculinidad-feminidad la cual busca determinar los patrones que funcionan al momento de realizar las actividades laborales comunes y la importancia de los beneficios entre intangible y tangible. Cuarto, la evasión de la incertidumbre que se interpreta como el comportamiento y las emociones que se presentan ante los acontecimientos que no son predecibles. Finalmente, como quinta está la orientación a largo plazo, la cual consta de identificar los elementos que permiten ver cuál es el fin último que se busca y en qué periodo de tiempo se desenvuelve esto. Desde estas perspectivas se analizan los aspectos reflectivos y de creación de relaciones que se pueden sostener según la cultura. Por motivos de este estudio, se agrega una sexta dimensión llamada indulgencia, la cual describe los distintos deseos y aspiraciones frente a diferentes espacios de la vida y cómo reaccionan los individuos ante la posibilidad de abstenerse a sus deseos en la búsqueda de algo mejor.

4.2.2 Estudios empíricos sobre los valores culturales

Para la delimitación de los valores culturales, Caputo et al. (2019) manifiestan a lo largo de su investigación, que es necesario partir de los estilos de negociación que se pueden presentar entre firmas. La cooperación y la competencia son conceptos que los autores manifiestan como el resultado de un conglomerado de valores culturales que permean en sus acciones, lo cual la hace una competencia de la inteligencia cultural poder medir e identificar estos valores culturales, permitiendo una simplificación del entendimiento necesario entre las diferentes culturas que están dispuestas a entrar en interacciones comerciales.

De la misma forma, Richards (2014) expone que las relaciones contractuales entre dos países que están sosteniendo algún tipo de relación comercial pueden verse afectadas enormemente

si no se identifican los valores culturales y las diferencias existentes entre estos. A lo largo de su investigación usa como instrumento metodológico las cinco dimensiones de Hofstede (2001) pero, modificadas bajo los siguientes nombres: individualismo / colectivismo, universalismo / particularismo, poder distancia, contexto y dirección. Creando a su vez una línea de resultados entre la importancia de los valores culturales y los posibles inconvenientes generadores de conflictos, para de forma clara buscar las posibles soluciones.

4.3 Ajuste del Expatriado

El ajuste del expatriado se refiere a la medida en que los expatriados se sienten cómodos viviendo en el extranjero. Cuando pasa lo contrario, y el expatriado no logra adaptarse a nivel cultural, dejan su asignación en el extranjero antes de lo planeado. Black y Stephens (1989) en su investigación sobre la influencia del cónyuge en el ajuste de expatriado estadounidense y la intención de quedarse en asignaciones en el exterior de la costa del Pacífico, menciona que: “Cuanto más novedosa o diferente sea la cultura, menos sabrá el individuo sobre cómo comportarse adecuadamente y más difícil será la adaptación” Black y Stephens (1989).

4.3.1 Conceptos Claves

Es bastante común que la rotación de expatriados ocurra porque hay una intención de rotación y no debido a factores laborales como el compromiso organizacional, la satisfacción laboral o el ajuste. Por el contrario, factores no laborales, como consideración familiar, tolerancia a la ambigüedad, voluntad de comunicarse, etnocentricidad, incertidumbre, ambigüedad de rol, conflicto de rol, y novedad de rol, influyen en el ajuste de los expatriados. Black y Stephens (1989) toman como factor principal la influencia del cónyuge sobre el expatriado, es decir, que la adaptación del cónyuge influye de manera directa en la adaptación del expatriado por diferentes

razones. Primero, la adaptación del cónyuge se relaciona con la intención del expatriado de quedarse en su asignación en el extranjero. Segundo, la adaptación general y la adaptación de interacción del cónyuge se relaciona con la adaptación general, adaptación de interacción y laboral del expatriado. Tercero, entre más experiencia internacional tenga el cónyuge, la adaptación será mayor. Cuarto, entre más favorable sea la opinión del cónyuge sobre la asignación internacional, mayor será la adaptación. Y, por último, cuanto más diferente sea la cultura, menor será la adaptación del cónyuge.

4.3.2 Estudios empíricos sobre el ajuste de los expatriados

Además de la investigación de Black y Stephens (1989) descrita anteriormente, otras investigaciones respecto al tema ilustran un poco más el concepto de ajuste del expatriado o ajuste cultural. Por ejemplo, a partir de su análisis en la investigación de Grosse (2011) sobre las percepciones de gerentes respecto a las competencias culturales necesarias para hacer negocios con Estados Unidos, identifica que las categorías críticas de aspectos culturales necesarias son conducta de negocios, actitudes hacia el tiempo, patrones de comunicación empresarial, leyes y reglamentos y otra cultura. Además, sugirieron que las empresas capacitaran a sus gerentes en estas categorías en programas y talleres de entrenamiento cultural. Esto, con el fin de que los gerentes tengan éxito a la hora de negociar con otras culturas, y que la capacidad de ajustarse a nivel cultural en otro país sea más fácil y rápida.

4.4 Desempeño

Los criterios utilizados para evaluar el éxito de los expatriados son la finalización de la asignación, la adaptación intercultural y el desempeño en la asignación en el extranjero. Caligiuri (1997) analiza estos criterios a lo largo de su investigación y demuestra que a pesar de que el

concepto de éxito es un constructo unitario, los criterios utilizados para evaluarlo son constructos separados. Al proponer una teoría del desempeño de los expatriados, que incluye las dimensiones contextuales, gerenciales, técnicas y específicas de los expatriados; se encuentra que todas las correlaciones entre ellas no fueron significativas.

4.4.1 Conceptos Claves

Los conceptos que se exponen de manera detallada en la investigación de Caligiuri (1997) son la finalización de la asignación, el ajuste transcultural y el desempeño durante la asignación extranjera. El concepto de desempeño durante la asignación extranjera es cuando el expatriado permanece en su asignación en el extranjero y se adapta culturalmente. Debe demostrar habilidades de conocimientos técnicos, compromiso organizacional, motivación, disciplina personal, buenas relaciones laborales, y buena representación ante clientes y el público.

4.4.2 Estudios empíricos sobre el desempeño

Además del estudio de Caligiuri (1997), Warrick (2017) estudia el impacto de la cultura organizacional en el desempeño y efectividad de una empresa. Sus hallazgos muestran que una inversión en la formación cultural y gestión de la cultura generará gran rentabilidad e influencia en el éxito y ventaja competitiva de una compañía, y que dejar el desarrollo cultural al azar puede salir muy caro; por lo que los líderes deben priorizar, comprender, construir y mantener culturas organizacionales sólidas. Por otro lado, Aguinis, Joo y Gottfredson (2012) en su investigación sobre gestión del rendimiento, explican que los valores culturales afectan las actitudes, creencias y comportamientos. Además, identificaron cinco variables de gestión del desempeño que permiten pensar global y actuar localmente, las cuales son relevantes al crear sistemas de mejoramiento de

la efectividad organizacional, promover comportamientos éticos y mejorar el bienestar de los empleados.

5. METODOLOGÍA

5.1 Tipo de metodología

Con respecto a la metodología resulta menester mencionar que, para el desarrollo de esta investigación, se pretende usar un estudio de casos múltiples cuya unidad de análisis serán las multinacionales pues, en este tipo de compañías se encuentra el mayor intercambio cultural representado en la figura de los expatriados que según Black and Stephens (1989), son empleados que internamente la organización los designa a realizar misiones en un país diferente al que inicialmente se vincularon a la compañía. Se realiza el estudio de casos múltiples porque al tratarse de un estudio empírico la información se debe enfrentar con algunos parámetros que puedan formularse como metodologías cualitativas que ayuden a la comprensión de este.

5.1.1 Inteligencia Cultural

En este caso, Ang y Van Dyne (2008) postularon que el estudio acerca de la importancia de la inteligencia cultural debe ser claro y debe estar acompañado de una estructura estricta que permita elaborar aseveraciones concretas para que, de la misma forma, se obtengan los resultados deseados. Este estudio requiere un análisis basado en cuatro esferas de la inteligencia individual recopiladas y propuestas por Ang y Van Dyne (2008): metacognitiva, cognitiva, conductual y motivacional.

Puntualmente para medir la inteligencia cultural y resolver las preguntas que en esta investigación se plantearon, se utilizará la escala propuesta por Ang y Van Dyne (2008) en la que

se conformaron seis parámetros por dimensión. La forma de evaluación radica en una escala numérica comprendida por los números del 1 al 5 en donde 1 es: muy baja calidad y 5: muy alta calidad.

Propiamente, en la escala mencionada según el tipo de inteligencia se han distinguido diferentes factores, en la inteligencia metacognitiva se aborda la conciencia y el ajuste que tiene el individuo evaluado al interactuar con personas de diversas culturas, incluyendo sus contextos y antecedentes. Al mismo tiempo, se centra en preguntar la verificación del conocimiento que se tiene de las otras culturas en la interacción. Por su parte, en la dimensión cognitiva se postularon los principales puntos que son más relevantes en una cultura como, por ejemplo, la estructura del idioma, las leyes, religiones, ritos de matrimonio, artes, los diferentes oficios, los valores intrínsecos de cada cultura y los niveles de adaptación que se tienen sobre los factores mencionados anteriormente. Esta dimensión recopila esos ítems para determinar la capacidad cognitiva del individuo que está siendo evaluado.

Paralelamente, se observa que, en el compendio de la inteligencia motivacional, las oraciones de evaluación van más enfocadas precisamente a la capacidad de adaptación ante otras culturas, qué sentimientos se presentan en esa interacción desde una esfera más emotiva. Determinando así la capacidad emocional que tiene el individuo sometido al estudio en esta esfera.

Finalmente, la escala enuncia algunos comportamientos como lo son, los tonos de voz, la capacidad de identificar cuando se requiere un silencio, según la interacción que se esté gestando en el momento, independientemente de si la cultura es cercana o es completamente ajena. Sumado a lo anterior, resulta importante mencionar que en esta dimensión también se analizan algunos comportamientos físicos, evaluando las posturas corporales y faciales que podrían darse en el momento de la interacción en la que se encuentre sumergido el individuo.

Adicionalmente, Ang y Van Dyne (2008) seleccionan diversas muestras para aplicar su estudio. La idea en el presente análisis es, elaborar un esquema en el que por medio de multinacionales con subsidiarias en otros continentes se puedan evidenciar explícitamente, las diferentes reacciones que podrían presentarse al implementar la herramienta cualitativa que se mencionó anteriormente. También, es importante aclarar que además de esta escala, se utilizó la Mini CQS, igualmente desarrollada por Ang y Van Dyne (2008) para adaptarla al instrumento de investigación. Esta mini encuesta mide la inteligencia cultural a través de 9 preguntas en una escala Likert de siete donde 1 es: totalmente en desacuerdo, y 7 es: totalmente de acuerdo. Para mayor claridad ver el anexo 1.

5.1.2 Valores Culturales

Para el análisis de los valores culturales y los estilos de negociación se incluye en el cuestionario las preguntas que, por su constitución, establecen elementos y parámetros importantes que se basan en las cinco dimensiones culturales de Gerard Hofstede (2001), definidas de la siguiente manera: Distancia al poder, individualismo-colectivismo, masculinidad-feminidad, evasión de la incertidumbre, orientación a largo plazo. Adicionalmente, por motivos de investigación en este estudio se adiciona la variable de indulgencia.

Yoo et al. (2011) con base en las dimensiones enunciadas anteriormente realizan su propia escala denominada “CVSCALE”, la cual orientaron para analizar las dimensiones desde el individualismo ya que, los resultados que estaban estudiando no podían partir desde un análisis colectivo como muestra en el desarrollo de su estudio.

En este sentido abordaron la dimensión de la distancia de poder teniendo en cuenta los niveles jerárquicos que existen dentro de la cultura y cómo estos resultan trascendentales en la forma como los individuos se relacionan y generan conexiones que impactan en sus estilos de

negociación frente a culturas diferentes de la suya. Igualmente, en cuanto al Individualismo y Colectivismo, adaptaron la dimensión mediante un enfoque hacia el procedimiento para los logros propuestos y la organización en el trabajo, para de esta forma conseguir determinar si los individuos tenían elementos de cooperación o no les interesaba usarlos.

Respecto a la dimensión de masculinidad y feminidad, los autores Yoo et al. (2011) pretenden descubrir los patrones dominantes que tienen las características más comunes de la masculinidad y la feminidad, determinando con su escala si los individuos tienden a fijarse en el éxito material e individual o, por el contrario, prioriza la construcción de las buenas relaciones y el éxito colectivo. Por otro lado, la evasión de la incertidumbre muestra que tanto los individuos están dispuestos para soportar la falta de claridad en acontecimientos que se puedan presentar en sus estructuras, relaciones y operaciones, con respecto a otras culturas que presenten más adaptación y entendimiento frente a lo que no puedan determinar en el corto/mediano plazo.

La dimensión anterior, está relacionada con la orientación a largo plazo. Normalmente esta dimensión expone los elementos de medición que muestran si una cultura toma decisiones y se interrelaciona pensando en el futuro o simplemente coloca su atención en el presente y las acciones que estén sucediendo en el momento. De esta forma los autores también lograron medir el nivel de adaptación cultural que los individuos podrían presentar en el largo plazo.

En cuanto a la dimensión de indulgencia mencionada por Caputo et al. (2019) se pretende medir el nivel de control y regulación de los impulsos de los individuos, observando que, en este caso, se podía evidenciar las restricciones que se presentan en la interacción de sujetos de diferentes culturas producido por la adaptación y priorización de sus impulsos o ideas. En este orden de ideas, la escala creada en esta investigación fue adaptada con base en los instrumentos de Yoo et al. (2011) y de Caputo et al. (2019), ya que se agregaron preguntas para medir la la

dimensión de indulgencia y se seleccionaron preguntas de acuerdo al interés y los objetivos de la investigación. Ver anexo 2.

5.1.3 Ajuste del Expatriado

Para medir el ajuste de los expatriados, Black and Stephens (1989) analizaron las variables de intención de permanencia, adaptación, experiencia internacional previa, opinión previa a la partida y novedad cultural. Realizó análisis factoriales y de confiabilidad sobre las medidas de ajuste del cónyuge y el expatriado. La intención de permanencia en la asignación internacional actual se midió en una escala Likert de 7 puntos por el cónyuge del gerente expatriado. Adicionalmente, el ajuste se midió en tres facetas (general, interacción y trabajo) a manera de autoevaluación del gerente expatriado, en 14 ítems y el cónyuge en 9 ítems. La experiencia internacional previa se midió preguntando al cónyuge los años de experiencia que tenía viviendo en países extranjeros. La opinión previa a la partida se midió preguntando al cónyuge en una escala Likert de 5 puntos si estaba a favor o no de aceptar la transferencia internacional. Por último, la novedad cultural se midió en una escala Likert que consideró 8 ítems por parte del expatriado. Los resultados mostraron que, a excepción de la adaptación laboral del expatriado, todos los aspectos del cónyuge y del expatriado analizados están relacionados con la intención de quedarse en la asignación. Para mayor claridad sobre el instrumento utilizado por el autor ver el Anexo 3.

5.1.4 Desempeño

En esta misma línea de ideas, Caligiuri (1997) en su investigación sobre la evaluación del desempeño de los expatriados desarrolló tres cuestionarios: una encuesta para expatriados que evalúa las autoevaluaciones de los tres criterios (finalización de la asignación en el extranjero, la adaptación intercultural y el desempeño en la asignación), una encuesta para líderes que evalúa

únicamente el desempeño de los expatriados y una encuesta entre pares que también evalúa el rendimiento. En primer lugar, los expatriados se calificaron a sí mismos en las siguientes dimensiones de desempeño: deseo de permanecer en su asignación, ajuste intercultural, dimensiones técnicas, contextuales / gerenciales y específicas. En segundo lugar, los compañeros de los expatriados evalúan su desempeño calificando a partir de 13 ítems a sus pares en tres dimensiones del desempeño: técnica, contextual / gerencial y específica de expatriados. En tercer lugar, los líderes de los expatriados hicieron 17 calificaciones para evaluar cuatro dimensiones del desempeño de los expatriados: contextual / prosocial, contextual / gerencial, específico para expatriados y técnico. Usando análisis factorial confirmatorio, los resultados apoyaron la hipótesis de que estos tres criterios, a pesar de que se trate muchas veces como una construcción unitaria, son de hecho construcciones separadas. Ver el Anexo 4.

5.2 Muestra

Las empresas objeto de estudio se seleccionaron teniendo en cuenta los criterios que se deben cumplir para llevar a cabo el análisis para el tema de esta investigación, es decir, debían ser empresas específicamente multinacionales con gerentes expatriados o empleados con cargos de liderazgo o dirección también expatriados. Se logró recaudar información en tres empresas de las cuales cuatro expatriados participaron en la investigación, serán llamados: Expatriado A, Expatriado B, y Expatriado C. La muestra cuenta con ciudadanos de nacionalidad colombiana expatriados a Ecuador, Estados Unidos, y México.

5.3 Medición

A continuación, se muestra el contenido de la encuesta utilizada en esta investigación con los cuatro factores (Inteligencia Cultural, Valores Culturales, Ajuste del Expatriado, Desempeño), con su respectiva fuente de adaptación.

Inteligencia Cultural

- Soy consciente del conocimiento cultural que utilizo cuando interactúo con personas de diferentes culturas.
- Verifico la exactitud de mi conocimiento cultural cuando interactúo con personas de diferentes culturas.
- 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.
- 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.
- Cambio mi comportamiento verbal (ej. El acento, el tono, etc.) cuando una interacción intercultural lo requiere.
- Cambio mi comportamiento no verbal cuando una situación transcultural lo requiere.

Valores Culturales

- Las personas con puestos gerenciales deben tomar decisiones sin necesidad de consultarle a sus subordinados.
- 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.
- Es fundamental que reciba instrucciones concisas para que pueda desempeñar mis responsabilidades según la forma esperada.
- Las regulaciones y las reglas son importantes a la hora de saber qué es lo que se espera.
- Los procesos de estandarización en términos laborales son de gran ayuda.
- En cuestión del trabajo en equipo, los individuos deberían sacrificar sus intereses particulares.
- El bienestar comunitario es más importante que el bienestar individual.
- La lealtad al equipo debería ser antepuesta a las metas individuales.
- 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.
- 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.

- Disfrutar de la vida es tan importante como trabajar duro.
- Los impulsos naturales para satisfacer los deseos personales deben autocontrolarse.

Adaptación como Expatriado

- Condiciones de vida en general.
- Condiciones de vivienda.
- Alimentos.
- Compras.
- Costo de vida.
- Facilidades y oportunidades para la recreación y el entretenimiento.
- Facilidades para el cuidado de la salud.
- Socialización con personas del país anfitrión.
- Interacción con personas del país anfitrión en el día a día.
- Diálogo con personas del país anfitrión.
- Responsabilidades específicas del trabajo.
- Estándares de desempeño y expectativas.
- Responsabilidades de supervisión.

Desempeño

- Su desempeño en sus responsabilidades laborales como expatriado.
- Su desempeño técnico en sus áreas como expatriado.
- Su habilidad para fomentar el compromiso organizacional en la filial extranjera.
- Su efectividad para representar a su empresa ante los clientes y la comunidad del país anfitrión.
- Su efectividad para mantener buenas relaciones laborales con las personas del país anfitrión.
- Su efectividad en la comunicación y en mantener a otros de su equipo de trabajo informados.
- Su efectividad para capacitar a su reemplazo (expatriado o nacional anfitrión)
- Su efectividad para transferir información a través de las unidades estratégicas (ej. Desde el país anfitrión a la casa matriz)
- Sus relaciones interpersonales con las personas del país anfitrión (en general)
- Su habilidad para hablar el idioma del país anfitrión.
- Su entendimiento de la cultura del país anfitrión.

5.4 Procedimiento

Las encuestas se enviaron por correo electrónico a los expatriados en formato *Google Forms*, todas las respuestas se transcribieron, tabularon y codificaron utilizando el programa MS. Excel. Además, se hicieron entrevistas posteriores en profundidad con cada uno de los expatriados para lograr entender los resultados en mayor medida. El análisis se hizo en tres partes, inicialmente, como un análisis descriptivo de los casos individuales, después un análisis cruzado comparativo

de las dimensiones entre todos los expatriados y finalmente, un análisis cruzado de los resultados para áreas de comercialización en comparación con áreas de operación y producción.

6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

6.1 Análisis descriptivo de los casos individuales y resultados

A continuación, se realiza un análisis individual de la información, con el fin de profundizar en el estudio de cada una de los expatriados de forma separada. Estos han sido definidos con las letras A, B, y C, para guardar la confidencialidad solicitada por los expatriados al momento de ser entrevistados.

6.1.1 Expatriado A

El expatriado A es colombiano y ha estado en la compañía en la cual labora durante 7 años, los cuales le han permitido conocer a profundidad muchos aspectos que circundan la elaboración de productos de consumo masivo en segmentos como el hogar, la higiene y salud. Mientras estaba desempeñando un cargo de dirección productiva le ofrecieron la posibilidad de un traslado a México, donde entre sus responsabilidades estaba la dirección de impacto de la calidad de dos líneas de producto que tiene la multinacional en el mercado mexicano.

Abordando las variables de inteligencia cultural se evidencio que, el expatriado sabe la importancia que genera el cambio de comportamiento verbal y no verbal al momento de relacionarse con otra cultura, sin embargo no considera necesario tener un conocimiento previo de los sistemas económicos, legales o culturales.

“Me caracterizo por identificar muy bien cómo debo comportarme, qué expresiones verbales puedo usar y la importancia de esto, cuando me involucro con personas de otras

culturas... No veo fundamental tener un conocimiento a priori, es más interesante aprenderlo sobre la marcha.”

Por parte de la incidencia de los valores culturales en sus responsabilidades y actividades diarias, el expatriado señaló que los valores culturales son un concepto fundamental cuando llegó a su país de destino, saber identificarlos a tiempo y adaptarse a ellos resulta prioritario para disminuir la posibilidad de conflictos o bajas en el desempeño organizacional.

“Identificar los valores culturales es fundamental, esto marca la dirección de los objetivos y la forma de cómo alcanzarlos, sin embargo, es importante ver cómo la compañía con su cultura organizacional permea algunos aspectos que fuera de la compañía son algo diferente, en nuestra compañía no hay distancia de poder o el colectivismo. Fuera de la compañía se percibe que son más marcados en la cultura del país.”

El expatriado explicó que la cultura de la empresa globalmente tenía una política de puertas abiertas y tendía, además, a encaminar sus decisiones hacia los parámetros que dentro de esta investigación, se definen como aspectos de la feminidad tratada por Yoo et al. (2011).

Seguidamente, se identifica que el expatriado gozó de unas condiciones de adaptación en su periodo de traslado óptimas, estas buenas condiciones aseguraron que el expatriado A se adaptará rápidamente a su nuevo contexto cultural.

“La compañía me aseguro todo, me gusto mucho el traslado porque todas las dimensiones de mi vida la compañía se encargó de ofrecer lo mejor para que el proceso de la adaptación no fuera tan difícil y terminan repercutiendo negativamente en mi desempeño.”

Finalmente, con respecto a las variables analizadas que buscaban medir el desempeño el expatriado mostró unos resultados con un nivel de desempeño muy bueno, el cual comentó que fue debido a la adaptación que tuvo y la comunicación efectiva de toda índole.

“Me desempeñé muy bien y completé todos los objetivos que me habían puesto, fue gracias a la comunicación asertiva, el buen relacionamiento y el reconocimiento de que estaba representando una compañía que necesitaba que mi desempeño fuera excepcional.”

6.1.2 Expatriado B

La expatriada B es colombiana, pertenece a una multinacional líder en soluciones de ingeniería de materiales que se especializa en la producción de chips y pantallas en los Estados Unidos. Inicialmente, se vinculó en Colombia a la compañía y luego de cuatro años de realizar actividades de dirección para el ensamblaje final de los productos para Latinoamérica fue trasladada para los Estados Unidos a desempeñar un nuevo producto que deseaban implementar.

La expatriada respecto a las variables de inteligencia cultural de esta investigación evidenció que, las cuatro variables son fundamentales para la inmersión en una nueva cultura. Ella poseía una amplia gama de información cultural del país de destino, conocía su estructura de funcionamiento y los sistemas legales, económicos, políticos y culturales. Por esta razón, le resultaba emocionante y atractivo involucrarse con los individuos en este país y crear relaciones efectivas que perduraran e impulsaran sus objetivos laborales. Adicionalmente, conocía las diferencias conductuales y cómo realizar una correcta modificación con la intención de conseguir mayor engranaje cultural.

“Desde los primeros años de mi formación académica siempre estuve con constante contacto con Estados Unidos, esto influyó a la hora de mi traslado puesto que implícitamente, durante años había aprendido muchos aspectos de la cultura norteamericana”.

Con respecto a las variables que medían los valores culturales y el impacto de estos, la expatriada comentó que si bien el entendimiento de todos los aspectos presentes en la entrevista es importante. Es fundamental comprender que, para la cultura norteamericana aspectos como el respeto de las posiciones de poder en una organización, la orientación de un éxito representado por altos beneficios monetarios o tangibles y la priorización del crecimiento económico y rentable sobre el bienestar individual o la satisfacción de los individuos, son imprescindibles al momento

de realizar interacciones culturales por encima, inclusive, de las otras variables mencionadas en la encuesta.

“Para este país es fundamental que los trabajadores comprendan que lo importante es el crecimiento económico, las rentabilidades y el éxito tangible... Los demás valores culturales aportan de forma directa, pero, la cultura estadounidense se fundamenta en las tres que mencioné”.

En línea con la adaptación cultural, la expatriada manifestó que las variables propuestas resultan importantes, sin embargo, en su caso particular el impacto de las variables al momento de realizar su traslado a los Estados Unidos no estuvo marcado en gran medida por estas pues, la adaptación cultural la logró con base en su experiencia previa vivida en el país desde períodos anteriores al traslado a la casa matriz de la multinacional.

“Observo las variables mencionadas realmente relevantes para una persona que está aproximándose por primera vez al país. En mi caso particular, la rápida adaptación que experimente la debo al conocimiento y las vivencias previas de los Estados Unidos”.

Para finalizar, la expatriada expone que su desempeño fue directamente relacionado a su grado de conocimiento y versatilidad cultural que sostenía en los Estados Unidos, aspectos que le permitieron seguir con los lineamientos esperados y garantizar que su rendimiento además de tener una orientación clara, las actividades no estarían permeadas por ninguna diferencia en el ámbito cultural. Sin embargo, manifiesta que el rendimiento en sus relaciones interpersonales no fue tan desarrollado por el enfoque que sostuvo de generar relaciones, sino únicamente para impulsar sus actividades laborales, igualmente por la escasez de tiempo fuera del trabajo que es normal en este país.

“Mi desempeño tuvo muy buenas calificaciones en su momento, no me queda la menor duda que fue por mi versatilidad cultural y experiencia en este país... Un aspecto que tal vez no trabajé mucho fue las relaciones interpersonales como lo respondí en la encuesta. No era mi prioridad y no tenía tiempo para eso tampoco”.

6.1.3 Expatriado C

La expatriada C es colombiana, ha estado vinculada a la multinacional desde hace 11 años en el área de administración de categorías (CATMAN), la compañía está dedicada a la fabricación, distribución y venta de productos de higiene bucal, higiene personal y limpieza del hogar. La expatriada concursó para un traslado dentro de la misma multinacional a Ecuador, luego de obtener el puesto comenzó su traslado. La compañía en la que trabaja en el proceso de “*Onboarding*” como ella lo mencionó, realiza un taller riguroso que tiene como objetivo una inmersión general que consiste en abordar los aspectos culturales cruciales de la cultura del país destino. Respecto a esta investigación, se evidencia que la multinacional como uno de los pasos en su proceso de rotación global refuerza las variables metacognitiva y cognitiva impulsando a sus expatriados a que conozcan los contextos y antecedentes culturales, para de esta forma ser conscientes de los comportamientos en las futuras interacciones. Sumado a los principales aspectos legales, económicos y lingüísticos del país de destino, como resultado final la expatriada manifiesta una alta inteligencia motivacional.

“La compañía en el proceso de onboarding, me ofreció un taller completo que además de enseñarme los aspectos más importantes del contexto cultural, me enseñó todo lo que tenía que saber de las principales leyes y economía del Ecuador. Lo anterior, me animó a querer conocer mucho más de la cultura ecuatoriana y también me impulsó a querer crear más relaciones en el país”.

En línea con los valores culturales, la expatriada expresó que eran fundamentales para la correcta adaptación en el país de destino, pues facilita la interpretación de conflictos que se generan por los errores de comunicación, de colectivismo en relación con el trabajo en equipo y la orientación del éxito, así como la rigidez del mecanismo para conseguir los objetivos.

“Los valores culturales sin duda son fundamentales por el impacto en los espacios laborales, dinámicas como la comunicación, el trabajo en equipo, la priorización en tiempo de

trabajo y la persecución de los objetivos, resultan altamente afectadas cuando no se entienden a priori los valores culturales”.

Por parte del desempeño que obtuvo, la expatriada demostró altos niveles de rendimiento y enlazando este al proceso que vivió de adaptación cultural, hizo referencia a que, al tratarse de una compañía tan grande a nivel global, sintió en muchos momentos que existía una cultura organizacional que permite que el desempeño no dependa netamente de la adaptación cultural o algún otro aspecto de la región. Sin embargo, reconoce que el desempeño relacional se verá afectado directamente.

“Las empresas cuando son grandes tienen una cultura interna en todos los países ya tienen su forma de trabajar y valores preestablecidos, por ende, no tiene un impacto en el desempeño, pero si en las relaciones, en la confianza y los espacios de cercanía del equipo al que se llega”

Finalmente, en cuanto a la adaptación cultural la expatriada demostró que si bien, las condiciones de vida que se desencadenan principalmente del carácter salarial que otorga la compañía y el acompañamiento de esta en todo el proceso; es fundamental realizar una inmersión en aspectos como la forma de comprar, las fuentes de entretenimiento, el cuidado de la salud y la forma de relacionamiento entre pares fuera de la compañía, entre otras.

“Considero que el proceso de adaptación dura un año, pero es fundamental todas las variables que aparecían en la encuesta, especialmente en los primeros meses de ese año, percibir las diferencias y saber qué significan resulta incluso más importante que el salario que otorgue la compañía”.

6.2 Análisis cruzado de los casos y resultados

En este apartado, se ilustran los aspectos más relevantes de las encuestas y de las entrevistas de los expatriados para realizar un análisis cruzado con la intención de determinar el grado de relevancia de las variables transversalmente en los tres expatriados.

Tabla 1. Análisis cruzado de los casos y resultados

Dimensión	Expatriado A	Expatriado B	Expatriado C	Análisis Cruzado
<i>Inteligencia Cultural</i>	No considera fundamental un conocimiento cognitivo previo de la cultura en cuestión. Modifica sus comportamientos correctamente según el contexto. No siente motivación por crear relaciones en el país de destino.	Considera fundamental un conocimiento cognitivo previo de la cultura en cuestión. Modifica sus comportamientos correctamente según el contexto. Siente motivación por crear relaciones en el país del destino.	Considera fundamental un conocimiento cognitivo previo de la cultura en cuestión. Modifica sus comportamientos correctamente según el contexto. Siente motivación por crear relaciones en el país del destino.	Los tres expatriados reconocen la importancia de modificar sus comportamientos según el contexto, para el correcto relacionamiento y fluidez de sus labores.
<i>Valores Culturales</i>	Identifica y adopta los valores culturales prioritariamente, operando en lineamiento con ellos para garantizar buenos resultados.	Identifica y adopta los valores culturales prioritariamente, operando en lineamiento con ellos para garantizar buenos resultados.	Identifica y adopta los valores culturales prioritariamente, operando en lineamiento con ellos para garantizar buenos resultados.	Los tres expatriados identifican que los valores culturales son fundamentales puesto que, estos impactan las dinámicas labores transversalmente.
<i>Ajuste del Expatriado</i>	La calidad de vida y las condiciones de esta fueron fundamentales para lograr una rápida adaptación.	Las variables analizadas son importantes para la adaptación, sin embargo, en este caso tuvo más impacto la experiencia de la expatriada a lo largo de su vida.	La adaptación cultural se impulsa desde el conocimiento de las costumbres alimenticias, la salud, el entretenimiento, entre otras.	Los tres expatriados coinciden en que el proceso de adaptación debe ser rápido, por ende, es necesario identificar y adoptar las variables estudiadas.
<i>Desempeño</i>	En su desempeño fue primordial, el correcto relacionamiento, el manejo del idioma y la claridad de objetivos por parte de la compañía.	En su desempeño fue primordial, el correcto relacionamiento, el manejo del idioma, la claridad de objetivos por parte de la compañía y la	Su desempeño lo atribuye en gran medida a la cultura organizacional de la compañía. Reconoce que la comprensión cultural determinó	Los expatriados coinciden en afirmar que su desempeño en algunas áreas se vio impulsado por los componentes de la inteligencia cultural y la rápida

		adaptación cultural temprana que tenía.	su desempeño en la creación de relaciones.	adaptación en el país de destino.
--	--	---	--	-----------------------------------

Nota. Elaboración propia (2021)

6.3 Análisis cruzado de los casos en áreas de producción en comparación con áreas comerciales y resultados

A continuación, se ilustran los resultados de las encuestas y de las entrevistas de los expatriados para compararlos entre aquellos que pertenecen a áreas de producción y aquellos que pertenecen a áreas comerciales. Cabe recalcar que el expatriado A y la expatriada B hacen parte de áreas de producción, investigación y desarrollo e ingeniería respectivamente, mientras que la expatriada C hace parte del área de comercialización como *category management expert*.

Tabla 2. Análisis cruzado de los casos en áreas de producción en comparación con áreas comerciales y resultados

Dimensión	Área Producción	Área Comercial	Análisis Cruzado
<i>Inteligencia Cultural</i>	Identifican de manera adecuada qué comportamientos verbales y no verbales deben tomar a la hora de comunicarse con personas de otra cultura.	Demuestra conocimientos previos de los sistemas culturales, económicos y políticos. Además, identifica los comportamientos verbales y no verbales que debe tomar a la hora de interactuar con personas del país anfitrión.	Los tres expatriados identifican los comportamientos que deben tomar al interactuar con personas de otras culturas.
<i>Valores Culturales</i>	Consideran que todos los aspectos de los valores culturales son importantes a la hora de evitar conflictos y errores en la comunicación en el	Considera importante conocer los valores culturales para evitar conflictos en los espacios laborales, en la comunicación con sus pares, en el trabajo en equipo y en la	Los tres expatriados consideran importantes todos los aspectos de los valores culturales para evitar conflictos

	trabajo.	persecución de objetivos.	en el trabajo.
<i>Ajuste del Expatriado</i>	La adaptación cultural y el ajuste de los expatriados fueron rápidos porque ambos contaron con condiciones de traslado y adaptación óptimas.	Su ajuste fue rápido y fácil porque tenía conocimientos previos de la cultura. Piensa que la adaptación cultural permite tener mejores relaciones, confianza y cercanía con el equipo. Pero, considera que es más importante a la hora de adaptarse a la cultura por fuera de la compañía. Es decir, en áreas como entretenimiento, compras y salud.	Los tres expatriados tuvieron un ajuste rápido porque contaron con buenas condiciones de traslado y de adaptación cultural.
<i>Desempeño</i>	El desempeño fue muy bueno porque lograron adaptarse culturalmente de manera exitosa y también desarrollaron una comunicación asertiva con sus pares.	Su desempeño es muy bueno y cree que se debe a que la cultura organizacional de la empresa es la misma tanto para el país anfitrión como para el país de origen.	Los tres expatriados tienen un desempeño muy bueno porque lograron adaptarse a nivel cultural.

Nota. Elaboración propia (2021)

7. CONCLUSIONES GENERALES E IMPLICACIONES

7.1 Conclusiones Generales

Este estudio se apoya en el modelo teórico conceptual de la inteligencia cultural, los valores culturales, el ajuste cultural de los expatriados y su desempeño para explicar los factores más relevantes que condicionan a los expatriados de las multinacionales cuando realizan un cambio de subsidiaria a otro país.

En este sentido, la respuesta a las preguntas de investigación permite identificar los factores principales que condicionan la importancia y el desempeño que evidencian los expatriados en sus áreas de trabajo independientemente de si pertenecen a departamentos comerciales u operativos.

Los resultados presentados en el apartado 6, permiten concluir que frente a la incidencia de las variables propuestas por Ang y Van (2008) en los expatriados, los conocimientos metacognitivos y cognitivos influyen positivamente en la capacidad de adaptación de los individuos, además de la inclinación de estos en crear relaciones laborales o interpersonales en contextos culturalmente ajenos. Adicionalmente, según los resultados la dimensión motivacional y la conductual resultan explícitamente impactadas por el conocimiento previo de la cultura en cuestión. Lo anterior, afirma que, si bien las cuatro variables miden cosas particulares, terminan relacionándose e impactando la capacidad cultural del conjunto de los individuos.

Con respecto a las variables que contenían la medición de los valores culturales se encuentra que, los expatriados tienen una baja percepción de las figuras jerárquicas dentro de las organizaciones, pero, son capaces de reconocer altos niveles de distancia de poder en las culturas de los países donde realizaban sus labores. Adicionalmente, los expatriados logran identificar y adoptar fácilmente las estructuras culturales del país donde se encuentran, debido a que, estas estructuras los inclinan a seguir los valores y parámetros culturales a la hora de realizar sus labores, independientemente de su posición personal frente a la orientación a largo plazo, la indulgencia, la aversión a la incertidumbre y los patrones de comportamiento masculinos, percibidos precisamente en los objetivos y el cómo alcanzarlos.

Partiendo de la pregunta de investigación que buscaba comparar a los expatriados entre el área operacional y comercial se concluye que, no todos los expatriados que pertenecen a áreas de producción cuentan con conocimientos previos de los sistemas culturales, económicos y políticos del país anfitrión. Sin embargo, todos los expatriados, independientemente del área a la que pertenece, pueden relacionarse de manera exitosa con personas de otras culturas adaptando su comportamiento fácilmente.

Todos los expatriados, independientemente del área a la que pertenecen, consideran que todos los aspectos de los valores culturales son importantes para evitar conflictos en el trabajo y para lograr los objetivos de la asignación. Es decir, trabajan de manera cooperativa.

El ajuste de los tres expatriados fue rápido porque lograron priorizar la importancia del ajuste cultural como se había mencionado anteriormente. Sin embargo, aquellos que pertenecen a áreas de producción consideran más importante adaptarse en el trabajo, mientras que en áreas comerciales se insiste más en que la adaptación cultural en esferas por fuera de la compañía resulta más importante. Para finalizar, con respecto al desempeño, se concluye que sin importar el área a la que pertenezca el expatriado, el rendimiento será adecuado cuando se impulsa la capacidad del ajuste, correctamente a la cultura del país anfitrión, se posee la inteligencia cultural desarrollada y sus valores culturales estén direccionados al trabajo en equipo y la cooperación.

7.2 Recomendaciones

Teniendo en cuenta los resultados de esta investigación se realizan las siguientes recomendaciones recopiladas a lo largo de todo el estudio.

- Los Departamentos de Recursos Humanos de las multinacionales teniendo en cuenta que el desempeño de sus expatriados y los resultados que estos tendrán en las respectivas compañías, deben crear espacios de capacitación en estas áreas blandas, se recomiendan estos espacios para que los expatriados tengan la facilidad y el conocimiento correcto al momento de embarcar una misión o un traslado internacional. Estos espacios de capacitación no deben ser únicamente en torno al país anfitrión en cuestión, puede ser en términos generales o específicos permitiendo que existan mayores opciones al momento de aplicación de dichas capacitaciones.

- Pensando en que la multinacional obtenga los resultados que desea tener de su expatriado se recomienda que el Departamento de Recursos Humanos puede ofrecer oportunidades de acompañamiento psicosocial y emocional a las parejas e hijos de sus expatriados para que ellos logren adaptarse al nuevo entorno y así impulsar la productividad mas eficiente por parte del expatriado al no cargar con las luchas de las inadaptaciones familiares

7.3 Limitaciones y líneas futuras de investigación

En esta sección se pretende agrupar y sintetizar algunos elementos que no entraron en el presente estudio en figura de limitaciones, pero, pueden desarrollarse en el futuro como líneas de investigación relacionadas:

- El estudio no profundiza en las variables temporales que circundan la adaptación cultural de los expatriados, en este sentido, el tiempo y el contexto resulta una variable fundamental cuando se analiza la capacidad de éxito que tienen los expatriados.
- El conflicto inmerso en un ambiente laboral y los estilos gerenciales para resolverlos bajo los preceptos ya analizados de la inteligencia cultural fue un elemento que no se abordó y resulta importante tenerlo en cuenta ya que, los conflictos en una organización son constantes y resulta menester establecer los puntos de partida y los elementos eficientes para que se solucionen los conflictos que se puedan presentar.
- La muestra de esta investigación se limita a subsidiarias que pertenecen al hemisferio occidental, específicamente en el continente de América, por lo que una futura línea de investigación podría incluir expatriados de otros continentes para que la comparación de los resultados sea más completa, ya que las diferencias culturales pueden ser mayores.

- Por último, se identificó que otro aspecto importante para una investigación de este tipo es la cultura organizacional de las multinacionales bajo estudio, ya que puede ser un factor determinante en la adaptación y el desempeño del expatriado.

8. REFERENCIAS

Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2012). Performance management universals: Think globally and act locally. *Business Horizons*, 55(4), 385–392.

Ali, I., Ali, M., Leal-Rodríguez, Amy Albort-Morant, G., (2019). The role of knowledge spillovers and cultural intelligence in enhancing expatriate employees' individual and team creativity. *Journal of Business Research*, 101, pp.561-573.

Ang, S., & Dyne, L. V. (2008). *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications* (1. ed.). Routledge.

Black, J. S., & Stephens, G. K. (1989). The Influence of the Spouse on American Expatriate Adjustment and Intent to Stay in Pacific Rim Overseas Assignments. *Journal of Management*, 15(4), 529–544.

Caligiuri, P. (1997). Assessing expatriate success: Beyond just “Being there”. *New Approaches to Employee Management*, 4, 117-140.

Caputo, A., Ayoko, O., Amoo, N., & Menke, C. (2019). The relationship between cultural values, cultural intelligence and negotiation styles. *Journal Of Business Research*, 99, 23-36.

Caputo, A., Ayoko, O., & Amoo, N. (2018). The moderating role of cultural intelligence in the relationship between cultural orientations and conflict management styles. *Journal Of Business Research*, 89, 10-20.

Duand, M. (2016). Employing critical incident technique as one way to display the hidden aspects of post-merger integration. *International Business Review*, 25(1), 87–102.

Earley, P. (2003). *Redefining interactions across cultures and organizations: Moving forward with cultural intelligence*. *Research in Organizational Behavior*, 24, 271–299.

Grosse, C. U. (2011). Global managers’ perceptions of cultural competence. *Business Horizons*, 54(4), 307–314.

Jia, F., Rutherford, C., & Lamming, R. (2016). Cultural adaptation and socialisation between Western buyers and Chinese suppliers: The formation of a hybrid culture. *International Business Review*, 25(6), 1246–1261.

Ott, U. F., Prowse, P., Fells, R., & Rogers, H. (2016). The DNA of negotiations as a set theoretic concept: A theoretical and empirical analysis. *Journal of Business Research*, 69(9), 3561–3571.

Peltokorpi, V., & Froese, F. J. (2012). The impact of expatriate personality traits on cross-cultural adjustment: A study with expatriates in Japan. *International Business Review*, 21(4), 734–746.

Presbitero, A. (2020). Foreign language skill, anxiety, cultural intelligence and individual task performance in global virtual teams: A cognitive perspective. *Journal of International Management*, 26(2), 100729.

Richter, N., Martin, J., Hansen, S., Taras, V., & Alon, I. (2021). Motivational configurations of cultural intelligence, social integration, and performance in global virtual teams. *Journal Of Business Research*, 129, 351-367.

Silbiger, A., Barnes, B. R., Berger, R., & Renwick, D. W. (2021). The role of regulatory focus and its influence on the cultural distance – Adjustment relationship for expatriate managers. *Journal of Business Research*, 122, 398–410.

Vlajčić, D., Caputo, A., Marzi, G. and Dabić, M., (2019). Expatriates managers' cultural intelligence as promoter of knowledge transfer in multinational companies. *Journal of Business Research*, 94, pp.367-377.

Wang, D., Hain, D. S., Larimo, J., & Dao, L. T. (2020). Cultural differences and synergy realization in cross-border acquisitions. *International Business Review*, 29(3), 101675.

Wang, D., Feng, T., Freeman, S., Fan, D., & Zhu, C. J. (2014). Unpacking the “skill – cross-cultural competence” mechanisms: Empirical evidence from Chinese expatriate managers. *International Business Review*, 23(3), 530–541.

Warrick, D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395–404.

White, G. O., Hadjimarcou, J., Fainshmidt, S., & Posthuma, R. A. (2013). MNE home country cultural norms and conflict strategy fit in transnational business contract disputes. *International Business Review*, 22(3), 554–567.

Yoo, B., Donthu, N., 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*, 23:3-4, 193-210.

9. Anexos

Anexo 1.

Instrumento de medición de la inteligencia cultural desarrollado por Ang y Van Dyne (2008). *Mini- CQS- A short version of the cultural intelligence scale. Read each statement and select the response that best describes your capabilities, Select the answer that BEST describes you AS YOU REALLY ARE (1 = strongly disagree; 7 = strongly agree).*"

Questionnaire Items

- *I enjoy interacting with people from different cultures.*
- *I am sure I can deal with the stresses of adjusting to a culture that is new to me*
- *I know the cultural values and religious beliefs of other cultures.*
- *I know the legal and economic systems of other cultures.*
- *I know the rules (e.g., vocabulary, grammar) of other languages,*
- *I am conscious of the cultural knowledge I use when interacting with people, with different cultural backgrounds*
- *I check the accuracy of my cultural knowledge as I interact with people from different cultures*
- *I change my verbal behavior (e.g, accent tone) When a cross-cultural interaction requires*

Read each statement and select the response that best describes your capabilities. Select the answer that BEST describes you AS YOU REALLY ARE (1 = strongly disagree; 7 = strongly agree)

CQ Factor

Metacognitive CQ

- *MC1 = I am conscious of the cultural knowledge I use when interacting with people with different cultural backgrounds.*

- *MC2 = I adjust my cultural knowledge as I interact with people from a culture that is unfamiliar to me.*
- *MC3 = I am conscious of the cultural knowledge I apply to cross-cultural interactions.*
- *MCA = I check the accuracy of my cultural knowledge as I interact with people from different cultures.*

Cognitive CQ

- *COG1 I know the legal and economic systems of other cultures.*
- *COG2 I know the rules (e.g., vocabulary, grammar) of other languages.*
- *COG3 I know the cultural values and religious beliefs of other cultures.*
- *COG4 I know the marriage systems of other cultures.*
- *COG5 I know the arts and crafts of other cultures.*
- *COG6 I know the rules for expressing nonverbal behaviors in other cultures.*

Motivational CQ

- *MOT1 I enjoy interacting with people from different cultures.*
- *MOT2 I am confident that I can socialize with locals in a culture that is unfamiliar to me.*
- *MOT3 I am sure I can deal with the stresses of adjusting to a culture that is new to me.*
- *MOT4 I enjoy living in cultures that are unfamiliar to me.*
- *MOT5 I am confident that I can get accustomed to the shopping conditions in a different culture.*

Behavioral CQ

- *BEH1 I change my verbal behavior (e.g., accent, tone) when a cross-cultural interaction requires it.*
- *BEH2 I use pause and silence differently to suit different cross-cultural situations.*
- *BEH3 I vary the rate of my speaking when a cross-cultural situation requires it.*
- *BEH4 I change my nonverbal behavior when a cross-cultural situation requires it*

- *BEH5 I alter my facial expressions when a cross-cultural interaction requires it.*

Copyright © Cultural Intelligence Center 2005. Used by permission. Use of this scale is granted to academic researchers for research purposes only. For information on using the scale for purposes other than academic research (e.g., consultants and nonacademic organizations), please send an email to query @culturalq.co

Anexo 2.

Instrumento de medición de los valores culturales desarrollado por Yoo et al. (2011).

Power Distance.

- *People in higher positions should make most decisions without consulting people in lower positions.*
- *People in higher positions should not ask the opinions of people in lower positions too frequently.*
- *People in higher positions should avoid social interaction with people in lower positions.*
- *People in lower positions should not disagree with decisions by people in higher positions.*
- *People in higher positions should not delegate important tasks to people in lower positions.*

Uncertainty Avoidance

- *It is important to have instructions spelled out in detail so that I always know what I'm expected to do.*
- *It is important to closely follow instructions and procedures.*
- *Rules and regulations are important because they inform me of what is expected of me.*
- *Standardized work procedures are helpful.*
- *Instructions for operations are important.*

Collectivism

- *Individuals should sacrifice self-interest for the group.*

- *Individuals should stick with the group even through difficulties.*
- *Group welfare is more important than individual rewards.*
- *Group success is more important than individual success.*
- *Individuals should only pursue their goals after considering the welfare of the group.*
- *Group loyalty should be encouraged even if individual goals suffer.*

Long-Term Orientation

- *Careful management of money (Thrift)*
- *Going on resolutely in spite of opposition (Persistence)*
- *Personal steadiness and stability*
- *Long-term planning*
- *Giving up today's fun for success in the future*
- *Working hard for success in the future*

Masculinity

- *It is more important for men to have a professional career than it is for women.*
- *Men usually solve problems with logical analysis; women usually solve problems with intuition.*
- *Solving difficult problems usually requires an active, forcible approach, which is typical of men*
- *There are some jobs that a man can always do better than a woman*

Anexo 3.

Instrumento de medición del ajuste del expatriado desarrollado por Black and Stephens. (1989)

Intent to Stay

Spouses of the expatriates were asked on a 7 point Likert scale the extent to which they agreed or disagreed with the following statements:

1. My spouse rarely discusses the possibility of returning early to the U.S
2. My spouse would do anything to keep this assignment for its expected duration.

Expatriate Adjustment

Expatriates were asked to indicate on a 7 point Likert scale how unadjusted or adjusted they were to the following:

1. Living conditions in general
2. Housing conditions
3. Food
4. Shopping
5. Cost of living
6. Entertainment/recreation facilities and opportunities
7. Health care facilities
8. Socializing with host nationals
9. Interacting with host nationals on a day-to-day basis
10. Interacting with host nationals outside of work
11. Speaking with host nationals
12. Specific job responsibilities
13. Performance standards and expectations

Anexo 4.

Instrumento de medición del desempeño desarrollado por Caligiuri (1997)

- 1: Unsatisfactory or Poor
 - 3: Moderate or Average
 - 4: Very Good or Above Average
 - 5: Exceptional or Outstanding
- Performance Dimension

Overall

Self-rated Items

14. Supervisory responsibilities

Spouse Adjustment

Spouses were asked to indicate on a 7 point Likert scale how unadjusted or adjusted they were to the following:

1. Living conditions in general
2. Housing conditions
1. Food
4. Shopping
5. Cost of living
6. Entertainment/recreation facilities and opportunities
7. Health care facilities
8. Socializing with host nationals
9. Interacting with host nationals on a day-to-day basis

Culture Novelty

Expatriates were asked to indicate on S point Likert scale how similar or different the following were compared to America. (Items were taken from Torbiorn, 19X2)

1. Everyday customs that must be followed.
2. General living conditions
3. Using health care facilities
4. Transportations systems used in the country
5. General living costs
6. Available quality and types of loads
7. Climate
8. General housing condition

2: Not very good or Below Average

1. your performance of your job responsibilities as an expatriate.
 2. your performance in general as an expatriate.
- Peer-rated Items
1. effectiveness in his or her job responsibilities as an expatriate

2. his or her performance in general as an expatriate.

Technical

Self-rated Items

1. your technical performance on this expatriate assignment

Peer-rated Items

1. his or her technical performance on this expatriate assignment

Contextual / Managerial

Self-rated Items

1. your ability to foster organizational commitment in the foreign subsidiary. your effectiveness at

2. representing the XXX Company to host national customers and communities.

3. your effectiveness at maintaining good working relationships with host nationals.

4. your effectiveness at communicating and keeping others in your work unit informed.

5. your effectiveness at supervising and developing host national subordinates.

Peer-rated Items

1. his or her ability to foster organizational commitment in the foreign subsidiary.

2. his or her effectiveness at representing the XXX Company to host national customers and community

3. his or her effectiveness at maintaining good working relationships with host nationals.

4. his or her effectiveness at communicating and keeping others in this or her work unit informed

5. his or her effectiveness at supervising and developing host national subordinates

Expatriate Specific

Self-rated Items

1. your effectiveness at training your expatriate or host national replacement.

2. your effectiveness at transferring information across strategic units (e.g. from the host country to headquarters)

Peer-rated Items

1. his or her effectiveness at training an expatriate or host national replacement.

2. his or her effectiveness transferring information across strategic units (e.g. from the host country to headquarters)

Performance Dimension

Overall

- In general, how would you score this individual's performance on his or her expatriate assignment?

- Compared to other expatriates you have supervised over the past 5 years, how would you score this expatriate's performance?

Contextual / Managerial

For each item consider the questions following each dimension when making your rating.

1. Motivation

- How enthusiastic is this individual to perform work activities?

- What level of effort does he or she exert when performing activities?

- How persistent is he or she in getting the work activities accomplished-even when it may be difficult to continue?

Contextual / Managerial

Questions

2. Carrying Out Additional Task Activities
 - Is this individual reluctant to do activities outside of his or her job description-even if they are important for the sake of the organization?
 - Does this individual volunteer to do additional tasks?
 - Does he or she make suggestions for ways to improve the organizations?
 - Does he or she take the initiative to make this organization better and improve productivity?
 3. Facilitating Peer and Team Performance
 - Does this individual do things to help and support his or her teammates?
 - Does he or she help teammates with work problems?
 - Do his or her activities support the team's goals?
 4. Ability to Handle Stress While Abroad
 - Has this individual ever acted inappropriately due to stress?
 - Does he or she handle stress well?
 - Does this person seem to have appropriate ways to alleviate stress?
 5. Organizational Commitment
 - Does this individual work effectively within the framework of XXX Company's policies, values, culture, etc.?
 - Does he or she seem dedicated to the corporate goals, strategic growth, and customer and employee satisfaction?
 1. Representing the Organization to Customers and the Public
 - Does this individual represent XXX Company positively to others not in the organization?
 - Does he or she maintain a positive image to customers, stockholders, government, etc.?
 - Does he or she appropriately handle customer problems?
-

Expatriate Specific

1. Replacement Planning
 - Does this individual effectively train host national to do the job that they have been sent to do?
 - Has he or she selected and developed his or her successor?
2. Transferring Information Across Strategic Units
 - Does this individual facilitate the sharing of information across strategic units?
 - Does this individual integrate information and business practices from various cultural sources?
3. Language and Culture Proficiency
 - Has this individual developed usable language skills and cross-cultural knowledge?
 - Is this individual able to work effectively in the most country?
4. Establishing Interpersonal Bonds with Host Nationals?
 - Has this individual developed effective communications and good relationships with host national customers, suppliers, colleagues, government officials, etc.?

Technical

1. Technical Knowledge?
 - Does this individual keep abreast of changing technologies?
 - Is this individual knowledgeable of technical dimensions required to support the customers?
 - Is this individual knowledgeable of technical dimensions outside current environment/industry?
2. Technical Knowledge Application
 - Does this individual demonstrate technical expertise in supporting the customer?
 - Does this individual effectively communicate technical concepts?
 - Does this individual transfer technical expertise?

