PROYECTO DE GRADO:

INTELIGENCIA CULTURAL EN LAS MULTINACIONALES

LAURA SOFIA DUQUE GALVIS (A00346725)
VALERIE BECERRA (A00352338)

DIRECTOR DE PROYECTO

MÓNICA FRANCO ÁNGEL Ph.D

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
MERCADEO INTERNACIONAL Y PUBLICIDAD
SANTIAGO DE CALI
2021.

Agradecimientos

En primer lugar, le agradecemos a Dios, por habernos acompañado y guiado a lo largo de nuestras carreras, por ser la fortaleza en los momentos de debilidad y brindarnos una vida llena de aprendizaje. En segundo lugar, le damos gracias a nuestros padres por todo el apoyo brindado, por los valores que nos han inculcado y por darnos la oportunidad de tener una excelente educación. En tercer lugar, a nuestra tutora por su ayuda, paciencia, dedicación y habernos dado la oportunidad de pertenecer a su grupo de investigación. En cuarto lugar, a los gerentes que nos colaboraron en las encuestas para que esta investigación saliera adelante, y finalmente, a nuestros amigos y compañeros de universidad por haber hecho de esta etapa un trayecto de vivencias que nunca olvidaremos.

Resumen

La inteligencia cultural (CQ) es aquella habilidad que tienen los gerentes para resolver conflictos en situaciones transculturales de manera efectiva. En este sentido, es importante que se fomente la CQ con el fin de comprender de manera más eficiente a las personas dentro de la compañía y a sus clientes. Por esta razón, el objetivo principal de la presente investigación es conocer cómo los gerentes de las empresas multinacionales aplican la CQ y pueden adaptarse, entender y aceptar a las diferentes culturas. Esto se desarrolla a través de una metodología, donde se encuestaron y entrevistaron a dos gerentes expatriados que hacen parte de empresas multinacionales, para así medir su inteligencia cultural, sus valores culturales, su adaptación y desempeño. Los resultados más relevantes obtenidos en esta investigación muestran el efecto positivo de la inteligencia cultural y sus dimensiones, en el desempeño y desarrollo de los expatriados. Esto les permite tener éxito profesional en el equipo en el que trabajan y en su empresa, brindando así, una ventaja competitiva y un factor diferenciador como líderes de su organización.

Palabras clave: inteligencia cultural, adaptación, multinacionales, expatriados, desempeño.

Abstract

Cultural intelligence (CQ) is the ability of managers to effectively resolve conflicts in cross-cultural situations. In this sense, it is important to foster CQ in order to understand more efficiently the people within the company and its customers. For this reason, the main objective of this research is to know how managers of multinational companies apply CQ and can adapt, understand and accept different cultures. This is developed through a methodology, where two expatriate managers who are part of multinational companies were surveyed and interviewed to measure their cultural intelligence, cultural values, adaptation and performance. The most relevant results obtained in this research show the positive effect of cultural intelligence and its dimensions on the performance and development of expatriates. This allows them to have professional success in the team in which they work and in their company, thus providing a competitive advantage and a differentiating factor as leaders of their organization.

Keywords: cultural intelligence, adaptation, multinationals, expatriates, performance.

Tabla de contenido

1. Introducción *5*

2. Marco teórico *6*

2.1. Valores Culturales **7**

2.2. Inteligencia Cultural **9**

2.2.1) Modelo de cuatro factores de Inteligencia Cultural. 12

2.2.3) Subdimensiones del modelo de cuatro factores de Inteligencia Cultural. 13

2.3. Ajuste del expatriado **14**

2.4. Desempeño **15**

3. Metodología *16*

3.1. Tipo de metodología **16**

3.2. Selección de la muestra teórica. **18**

3.3. Definición de las variables a estudiar. **18**

3.4. Criterio para el análisis de resultados **21**

4. Análisis de los datos y resultados *21*

4.1. Análisis descriptivo de los casos individuales y resultados **22**

4.1.1 Gerente A 22

4.1.2 Gerente B 24

4.1.3 Gerente C 27

4.2. 4.2 Análisis cruzado de casos y resultados **28**

4.2.1 Inteligencia cultural 29

4.2.2 Valores culturales 29

4.2.3 Ajuste del expatriado 30

4.2.3 Desempeño 31

5. Conclusiones *32*

6. Bibliografías *34*

Tabla de ilustraciones

Tabla 1: Encuesta que se realizó a los gerentes expatriados 18

Tabla 2: Análisis de los datos cruzados 31

1. Introducción

La globalización ha permitido que las empresas tengan subsidiarias en otros países, cambiando la manera de hacer negocios y aumentado el movimiento de extranjeros entre las organizaciones. Por esto, la presente investigación se refiere al tema de inteligencia cultural, que se puede definir como la capacidad de una persona para manejar situaciones transculturales de manera efectiva (Hu, 2018) y también, resaltar la importancia de que los gerentes tengan un buen desempeño cuando son expatriados para trabajar en las multinacionales. En relación con lo anterior, los gerentes tienen la necesidad de instruirse en temas culturales, para comprender de manera más eficiente tanto a las personas que están a su cargo como a los clientes.

El objetivo de esta investigación es analizar el impacto que tienen la inteligencia cultural, los valores culturales, y el ajuste a la cultura del país de destino, en el desempeño de los expatriados en las organizaciones en las cuales trabajan. Por otra parte, la identificación de factores relacionados con la inteligencia cultural, valores culturales, adaptación cultural y desempeño de los expatriados, los cuales son un tema fundamental para académicos y profesionales, sus hallazgos han puesto en evidencia que compañías en las cuales no se desarrolla una inteligencia cultural por parte de sus empleados, tienden a fracasar en el momento de expandir sus mercados internacionales. En el ámbito profesional, como economistas y negociadores internacionales se tiene el interés de conocer el contexto, en el cual, actualmente se encuentra la inteligencia cultural y entender la importancia de esta al momento de hacer negociaciones con otros países.

En cuanto a la metodología, se realizará un estudio de casos de dos empresas multinacionales colombianas en las que han expatriado a algunos de sus gerentes para la dirección o gestión de sus subsidiarias, y las variables que se analizarán son las implementadas por los autores Ang y Van Dyne (2003), Yoo (2011), Black y Stephens (1989) y Caligiuri (1997). Con el fin de medir

la inteligencia cultural, los valores culturales, la adaptación y desempeño de los gerentes expatriados.

Con respecto a la estructura de la investigación, esta se encuentra integrada por cinco capítulos. Después del primer capítulo introductorio, donde se identifica el problema de investigación y la relevancia del tema, se presenta el segundo capítulo en el que se muestra la literatura de los artículos estudiados sobre inteligencia cultural, las cuales, han sido seleccionadas como marco teórico de apoyo a la investigación. En el tercer capítulo, se aborda la metodología a seguir y el diseño de la investigación. En el cuarto capítulo, se presentan los resultados de estudio a nivel individual de las dos multinacionales analizadas. Y en el quinto capítulo, se muestran las conclusiones del análisis.

2. Marco teórico

La investigación de la Inteligencia Cultural ha demostrado que esta facilita los procesos de normalización de equipos en grupos culturalmente diversos y también aumenta la eficacia de la comunicación en entornos diversos (Henderson, Stackman y Lindekilde, 2018).

De acuerdo, con lo mencionado anteriormente, el presente proyecto utiliza como marco teórico el soporte de las Dimensiones Culturales relevantes para la gestión del desempeño y el Aprendizaje de habilidades interculturales (Aguinis, Joo y Gottfredson, 2012). Además de analizar las subdimensiones del modelo de cuatro factores de Inteligencia Cultural creado por Ang y Van (2009).

A continuación, se explicarán los factores relevantes de los enfoques teóricos mencionados con el fin de estudiar de qué manera la inteligencia cultural podría ser una habilidad necesaria para los gerentes que trabajan en empresas con entornos culturalmente diversos.

2.1.Valores Culturales

Las dimensiones culturales no solo generan una mejor gestión del desempeño dentro de un equipo, sino que también les permite a las personas tener una perspectiva más amplia acerca de su empresa y los trabajadores, con el fin de entender la diversidad de sus ambientes. Ahora bien, a continuación, se presentan cinco dimensiones propuestas por Hofstede (2001): Individualismo-Colectivismo, Distancia de poder, Evitación de la incertidumbre, Masculinidad-Feminidad e Indulgencia.

En primer lugar, Individualismo-Colectivismo se refiere a la importancia relativa dada a los logros individuales en comparación con la identificación del grupo (Hofstede, 2001). Por lo tanto, y teniendo en cuenta las diferencias que pueden tener las personas en sus equipos de trabajo es importante que: el desempeño se mide teniendo en cuenta los comportamientos y los resultados, así como a nivel individual y colectivo, independientemente de los valores culturales locales (Aguinis et al., 2012).

En segundo lugar, está la Distancia de Poder la cual se encarga del reconocimiento de roles y cargos que deben existir dentro de una compañía. Esta dimensión se refiere al grado en que los individuos aceptan una distribución desigual del poder (Hofstede, 2001).

Luego se encuentra la Evasión de la Incertidumbre que se refiere a la medida en que las personas se sienten incómodas en situaciones no estructuradas (Hofstede, 2001). Por eso, es vital la creación de reglas o normas que permitan una mejor estructura dentro de las empresas.

Por otro lado, se encuentra la Masculinidad-Feminidad, que es la medida en que se distinguen los roles de género (Hofstede, 2001). Sin embargo, en algunos países se espera que los hombres sean asertivos, competitivos y ambiciosos, mientras que se espera que las mujeres sean más modestas y con un enfoque hacía las personas (Aguinis et al., 2012).

La indulgencia, por su parte, representa una sociedad que permite la gratificación relativamente gratuita de los impulsos humanos básicos y naturales relacionados con el disfrute de la vida y la diversión (Hofstede, 2001).

Por último, cuando los individuos se encuentran con una nueva cultura, las diferencias entre las culturas de origen y de acogida proporcionan el estímulo para aprender nuevas habilidades y nuevos comportamientos para reaccionar de manera apropiada a situaciones interculturales (Wang, Joo y Gottfredson, 2016). Por lo tanto, es importante que los gerentes entiendan la importancia de trabajar las dimensiones mencionadas anteriormente; esto con el fin de crear entornos diversos para cada uno de sus trabajadores sin dejar de lado el cumplimiento de su trabajo.

Posteriormente y como resultado de la implementación de dichas dimensiones se encuentra que: Los valores culturales son importantes y afectan las actitudes, creencias y comportamientos (Aguinis et al., 2012). Sin embargo, también surgen dos grandes dudas a

tener en cuenta en este universal y son: (1) ¿Quién debe evaluar y proporcionar retroalimentación? y (2) ¿Cómo debería entregarse la información sobre el desempeño?

En primera instancia, se considera al supervisor como aquella persona con alto poder en la jerarquía, del cual se puede esperar una retroalimentación para la mejora del desempeño de cada trabajador. En segundo lugar, se recomienda el uso de una comunicación informal la cual puede disminuir el desprestigio y las confrontaciones, de tal manera que la entrega de la información sobre el desempeño sea bien recibida.

Así pues, se obtiene como resultado una mejoría en las prácticas de una empresa la cual piensa globalmente y actúa localmente, con el fin de lograr una buena gestión del desempeño. Todo esto para poder crear sistemas que mejoren la eficacia organizacional, así como promover comportamientos éticos y bienestar de los empleados (Aguinis et al., 2012).

2.2.Inteligencia Cultural

La inteligencia cultural (CQ) se ha propuesto como un conjunto de habilidades que permite a los individuos lidiar de manera efectiva con situaciones culturalmente diversas (Charoensukmongkol, 2016). Cuando los individuos se encuentran con una nueva cultura, las diferencias entre las culturas de origen y de acogida proporcionan el estímulo para aprender nuevas habilidades y nuevos comportamientos para reaccionar de manera apropiada a situaciones interculturales (Wang et al., 2016). En esta ocasión, se tiene al Aprendizaje de Habilidades Interculturales no sólo como una formación hacia los gerentes de las empresas, sino también como una adaptación por la cual pasan personas expatriadas.

Ahora bien, para lograr que los expatriados puedan adaptarse a una nueva cultura y adquieran habilidades que les permitan ser más efectivos es importante tener en cuenta los cuatro factores de Aprendizaje de Habilidades Interculturales; estos son: habilidades de auto mantenimiento, habilidades perceptivas, habilidades interpersonales y habilidades de comunicación (Wang et al., 2016).

En primera instancia, las habilidades de auto mantenimiento se refieren a la autoconfianza y el manejo del estrés. Los expatriados tienden a enfrentar más estrés que los gerentes locales debido a la reubicación a un nuevo entorno. Por lo tanto, estas son esenciales para hacer frente a la negatividad emocional y fortalecer el bienestar psicológico (Wang et al., 2016).

Por otra parte, las habilidades perceptivas hacen referencia a aquellas que permiten tener: un procesamiento cognitivo de situaciones desconocidas, así como comportamientos humanos en una cultura extranjera (Wang et al., 2016). Estas permiten a las personas adaptarse a nuevos ambientes, aceptando la diferencia de comportamientos.

Las habilidades personales, por su lado, dejan a los individuos interactuar eficazmente con los nacionales del país anfitrión (Wang et al., 2016). Esto, con el fin de mejorar la confianza en ellos mismos y permitir relaciones que trabajen en pro a la cultura de la empresa. Por otro lado, las habilidades de comunicación son aquellas que captan las características de la habilidad del lenguaje, así como las habilidades apropiadas para comunicarse de manera efectiva (Wang et al., 2016).

Por último, es vital reconocer la importancia de dichas habilidades con el fin de no solo mejorar el desempeño de los trabajadores sino también la adaptación de los expatriados a nuevas culturas. El reconocimiento de las diferencias basadas en categorías puede ser un requisito previo para las relaciones armoniosas entre grupos (Eisenberg y Mattarelli, 2016).

Para la evaluación de estas habilidades se decidió realizar un estudio con expatriados. Esto, con el fin de comprender sus antecedentes, las oportunidades y desafíos durante las experiencias internacionales y las situaciones en las cuales tuvieron que poner a prueba sus habilidades interculturales. Dicho estudio se llevó a cabo mediante un método de entrevistas semiestructuradas que tenía como propósito evaluar y conocer las interacciones interculturales que conducen a la construcción de aprendizajes como el que se mencionó anteriormente. Ahora bien, como resultado de esto, se lograron encontrar hallazgos sobre cada una de las habilidades interculturales los cuales son:

Las habilidades de auto-mantenimiento son desarrolladas, en su mayoría, como una respuesta al cambio de vida, el alto nivel de estrés, el aislamiento y la presión local. Sin embargo, estas han permitido a los expatriados ser capaces de enfrentar importantes situaciones en las asignaciones internacionales.

Por otro lado, las habilidades interpersonales demostraron un nivel de importancia diferente en países subdesarrollados y en países en vía de desarrollo. En los primeros, los expatriados tienen un desarrollo de la comunicación y la interacción enfocado netamente a su trabajo; mientras que, en los segundos, las personas son capaces de llevar dicha comunicación a un nivel más personal creando así una relación cercana con el equipo.

En cuanto a las habilidades perceptivas, se encontró que estas suelen tener un poco más de trabajo en los expatriados, ya que estos se caracterizaban por un liderazgo autoritario el cual no es utilizado en muchos países. Asimismo, las habilidades de comunicación fueron resaltadas como aquellas con mayor trabajo debido a que estas van muy alineadas a la cultura de cada país.

En definitiva, es posible que cada persona desarrolle de manera distinta las habilidades interculturales dependiendo de la cultura y del entorno en el que se encuentre. Los hallazgos demuestran que, debido a las diferencias culturales e institucionales, los expatriados pueden necesitar hacer más esfuerzos para desarrollar habilidades interpersonales, perceptivas y de comunicación en lugar de habilidades de auto-mantenimiento mientras trabajan en países desarrollados (Wang et al., 2016).

2.2.1) Modelo de cuatro factores de Inteligencia Cultural.

Por definición, CQ es una capacidad maleable que puede mejorarse mediante la participación en la educación, los viajes, las asignaciones internacionales y otras experiencias interculturales (Ang y Van Dyne, 2008; Ng, Van Dyne y Ang, 2009). Ahora bien, a partir de esto se encuentran cuatro formas de entender la inteligencia a nivel individual; estas son: inteligencia metacognitiva, inteligencia cognitiva, inteligencia motivacional e inteligencia conductual.

La CQ metacognitiva refleja la capacidad mental para adquirir y evaluar el conocimiento cultural, mientras que la CQ cognitiva refleja el conocimiento general y las estructuras de conocimiento sobre culturas.

En cuanto a la CQ motivacional, esta refleja la capacidad mental para dirigir y mantener la energía hacia el desempeño en situaciones interculturales; a diferencia de la CQ conductual que refleja la capacidad de flexionar comportamientos para adecuarlos a diferentes contextos culturales.

Ahora bien, ampliando un poco el panorama de las dimensiones mencionadas anteriormente, se encuentran las subdimensiones de dichos factores. Estas se organizan de la siguiente manera: Tres subdimensiones para CQ metacognitiva, dos para CQ cognitiva, tres para CQ motivacional y tres para CQ conductual, para un total de once subdimensiones.

2.2.3) Subdimensiones del modelo de cuatro factores de Inteligencia Cultural.

Las subdivisiones de la CQ Metacognitiva son: planificación, concientización y verificación.

La **planificación** se basa en pensar profundamente sobre una cultura y anticipar lo que se debe hacer antes de la interacción (Ang y Van Dyne, 2008) y es aquella que responde a preguntas como: ¿Qué puedo hacer para lograr lo que quiero? y (¿Cómo podrían nuestras acciones afectar lo que podemos lograr en esta situación? La **concientización** consiste en ser consciente de los propios hábitos culturales y cómo usar el conocimiento cultural a la hora de interactuar con personas de diferentes orígenes. La **verificación** implica comparar expectativas y realidades durante las interacciones interculturales.

Las subdivisiones de la CQ Cognitiva son: Cultura-conocimiento general y Conocimiento específico del contexto. La **Cultura General** se conoce como aquella que permite a las personas tener conocimiento de los diferentes comportamientos y elementos en el mundo que

constituyen un entorno cultural. Mientras que, el **Conocimiento Específico**, como su nombre lo dice, es útil para participar en interacciones interculturales dentro de un contexto específico (Ang y Dyne, 2006).

Las subdivisiones de la CQ Motivacional son: Interés intrínseco, Interés extrínseco y Autoeficacia para adaptarse. **El Interés intrínseco** se relaciona con el disfrute de la interacción con personas de diferentes culturas. **El Interés extrínseco** valora el estatus que podría tener viviendo o trabajando en una cultura diferente. Y **la Autoeficacia** para adaptarse por presentar la seguridad de poder persistir en condiciones de vida dentro de otras culturas.

Finalmente, las subdimensiones de la CQ Conductual son: Comportamiento verbal, Comportamiento no verbal y Actos de habla. Ahora bien, en su respectivo orden, el **Comportamiento verbal** se diferencia por la adaptación y el cambio de habla para enfrentarse a las situaciones que se presenten. El **Comportamiento no verbal** es aquel en el cual se logra tener una comunicación a través de gestos o expresiones. Y los **Actos de habla** se definen como la flexibilidad en la manera de comunicar los tipos específicos de mensajes, puesto que cada cultura tiene un comportamiento distinto de transmitir un aviso.

2.3. Ajuste del expatriado

Iniciar y adaptarse a un rol requiere tiempo, y más aún cuando este debe ser llevado a cabo en una nueva cultura; es por esto que, durante un periodo los expatriados deben aprender y entender las expectativas que se le aproximan a dicho cargo con el fin de poder desarrollarse de la mejor manera. Sin embargo, Black y Stephens (1989) aseguran que en la mayoría de los

casos muchas empresas no cuentan con un balance digno entre la contribución realizada por el expatriado y la compensación pagada.

Dicho de otro modo, es fundamental tener una comunicación constante entre el expatriado y la contraparte con el fin de poder fijar expectativas que permitan tener una retribución económica justa y acorde a las actividades que desarrolla el trabajador. Esto podrá permitir una mejor experiencia, debido a que la persona podrá aceptar de manera más positiva las diferentes asignaciones que tenga (Black y Stephens, 1989) .

2.4.Desempeño

Actualmente para las empresas, enviar expatriados al extranjero hace parte de su plan estratégico que les permitirá a futuro ampliar las habilidades que les favorezcan en el desarrollo y trabajo dentro de la compañía. Sin embargo, a medida que esto sucede es importante contar con un sistema que permita evaluar y analizar el desempeño que tengan estos expatriados durante y al terminar su experiencia.

Según Caliguiri (1997) los tres criterios más comunes para evaluar el éxito de los expatriados han sido: (1) finalización de la asignación en el extranjero, (2) adaptación intercultural y (3) desempeño en la asignación en el extranjero.

El primer criterio, como su nombre lo indica, determina si el expatriado cumplió con la duración completa de su programa en el extranjero o no; y su importancia radica en conocer los posibles motivos por los cuáles éste pudo haberse devuelto a su país de origen antes de

tiempo (Caliguiri, 1997). De igual forma, es vital conocer si los objetivos establecidos en un comienzo fueron completados o si tuvieron algún cambio en el proceso.

Por otro lado, el segundo criterio analiza la manera en la que el expatriado fue capaz de adaptarse a una nueva cultura y ambiente; esto debido a que usualmente los expatriados transculturalmente adaptados suelen tener un mejor desarrollo dentro y fuera de la compañía. Asimismo, es importante conocer las características de los expatriados que no lograron adaptarse y las razones por las cuáles tuvieron un menor desempeño.

Por último, de acuerdo a Caliguiri (1997) el tercer criterio busca llevar seguimiento al desempeño durante la asignación en el extrajeron puesto que muchas empresas esperan que los expatriados logren llevar sus actividades con éxito, logrando así un reconocimiento gracias a estos.

3. Metodología

3.1.Tipo de metodología

Con respecto a la metodología, se ha decidido realizar un estudio de casos múltiples, el cual, consiste en elaborar una investigación profunda y desde diferentes perspectivas a un fenómeno dado. Se basa en la investigación y se guía con las pruebas recolectadas para generar una comprensión del tema determinado. En este sentido, se realizarán unas investigaciones, en la cual, la unidad de análisis estará conformada por cuatro empresas, dos de ellas multinacionales colombianas y una ecuatoriana, en las que se encuestaron tres gerentes o directivos expatriados en las subsidiarias de dicha empresa en otros países. Para realizar dicho estudio, se implementaron las MiniScale de Ang y Van Dyne (2008); también que la escala de valores

culturales se adaptó de Yoo (2011); agregándole, las preguntas de la dimensión de Indulgencia, y usando solo las preguntas que eran de interés para la investigación

La encuesta fue realizada, con preguntas sobre inteligencia cultural, valores culturales, adaptación cultural y desempeño como gerentes expatriados.

Empezaremos por ver, la escala utilizada por los autores Ang y Van Dyne, la cual, se divide en cuatro factores con las propiedades psicométricas más fuertes de las CQ:

- CQ metacognitivas
- CQ cognitivas
- CQ motivacionales
- CQ conductuales.

Con el fin de analizar la inteligencia cultural de los gerentes.

Después, se utilizó la escala CVSCALE de Yoo (2011), para medir los valores y orientaciones culturales, ya que, existe una enorme diversidad de culturas entre los miembros de cualquier nación, y nos permite vincular las actitudes y los comportamientos individuales con las orientaciones culturales.

Finalmente, se utilizaron las escalas de Black y Stephens (1989) y Caligiuri (1997) con el fin de medir la adaptación y el desempeño, con el fin de saber el éxito que han obtenido y la capacidad de adaptarse a la cultura de acogida.

3.2.Selección de la muestra teórica.

Las empresas objeto de estudio se han seleccionado mediante un muestreo teórico, encogiéndose aquellos casos que ofrecieran mayor aprendizaje para el tema tratado y en el que las empresas contarán con gerentes que han sido expatriados.

Además, las empresas seleccionadas han tenido un gran éxito, ya que, han permanecido en el mercado durante 50 años en promedio, unas de ellas se encuentran actualmente en una etapa de crecimiento y la otra, ya tiene un posicionamiento muy fuerte en el mercado. Adicionalmente, estas organizaciones disfrutan de una ventaja competitiva en el sector.

3.3.Definición de las variables a estudiar.

Partiendo del marco teórico seleccionado como soporte de esta investigación y de los parámetros establecidos para la medición de la inteligencia cultural en los gerentes (ver apartado 2.3, 2.4, 2.5), se definieron las variables a estudiar en términos de inteligencia cultural, valores culturales, adaptación y desempeño como expatriado.

A continuación, la tabla 1 presenta las variables utilizadas para la encuesta a los expatriados.

Tabla 1: Encuesta que se realizó a los gerentes expatriados

Inteligencia Cultural	Valores Culturales	Adaptación como expatriado	Desempeño
● Soy consciente del conocimiento cultural que utilizo cuando interactuó con personas de diferentes culturas. ● Verifico la exactitud de mi conocimiento	● Las personas con puestos gerenciales deben tomar decisiones sin necesidad de consultarle a sus subalternos. ● Las personas con puestos gerenciales deben evitar socializar	● Condiciones de vida en general ● Condiciones de vivienda ● Alimentos ● Compras ● Costo de vida	● Su desempeño en sus responsabilidades laborales como expatriado ● Su desempeño técnico en sus tareas como expatriado ● Su habilidad para fomentar el

cultural cuando interactuó 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 adaptarse a una cultura que es nueva para mí. ● Cambio mi comportamiento verbal (por ejemplo, el acento, el tono) cuando una interacción intercultural lo requiere. ● Cambio mi comportamiento	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 qué 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 mas importante que el bienestar individual. ● La lealtad al equipo debería ser antepuesta a las	● Facilidades y oportunidades para la recreación y el entretenimiento ● Facilidades para el cuidado de la salud ● Socialización con personas de ese país ● Interacción con personas de ese país en el día a día ● Diálogo con personas de ese país ● Responsabilidades específicas del trabajo ● Estándares de desempeño y expectativas ● Responsabilidades de supervisión	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 de ese país ● Su efectividad en la comunicación y en mantener a otros de su equipo de trabajo informados ● Su efectividad en la supervisión y el desarrollo de sus subordinados de ese país. ● 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)

no verbal cuando una situación transcultural lo requiere.	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		● Sus relaciones interpersonales con las personas de ese país (en general) ● Su habilidad para hablar el idioma del país anfitrión ● Su entendimiento de la cultura del país anfitrión

	deseos personales deben autocontrolarse.		

Se usó la Mini_Scale, que mide las CQ; se agregó la dimensión de la indulgencia y se seleccionaron solo las preguntas que se consideran más relevantes para este estudio en la escala de valores culturales.

3.4.Criterio para el análisis de resultados

Los datos obtenidos, con el análisis efectuado son considerados una fuente relevante de información. Sin embargo, se consideró oportuno realizar entrevistas a cada uno de los gerentes, con el fin de que, nos contaran de una forma más explícita su experiencia como expatriados y también para que nos explicaran de forma más adecuada el porqué de algunas de las respuestas de la encuesta. Todas las entrevistas fueron grabadas y transcritas para tener un soporte para el análisis de los estudios de casos.

4. Análisis de los datos y resultados

Tal como se concretó en el apartado anterior, para analizar la información se ha realizado un análisis intuitivo de los datos, partiendo del marco teórico y del modelo conceptual que se plantea, y se ha seguido el objetivo planteado en la introducción de conocer cómo los gerentes de las empresas que instalan filiales en otros países aplican la inteligencia cultural y pueden adaptarse a las diferentes culturas, entenderlas y aceptarlas.

4.1.Análisis descriptivo de los casos individuales y resultados

A continuación, se realizará un análisis individual de la información, con el fin de profundizar en el estudio de cada uno de los gerentes en forma separada. Dichos gerentes han sido identificados con las letras A, B, C, con el fin de guardar la confidencialidad de los gerentes.

4.1.1 Gerente A

País a donde fue expatriado:	Ecuador
Cargo desempeñado durante su expatriación	Ventas de Textiles
Sigue expatriado actualmente	Si

La empresa para la cual trabaja este gerente se dedica a producción y venta de telas, la casa matriz está ubicada en Colombia y cuenta con una filial en Ecuador específicamente en la ciudad de Quito.

En primer lugar, en cuanto a las preguntas sobre inteligencia cultural, el empresario contestó que es muy consciente del conocimiento cultural que utiliza cuando interactúa con personas de diferentes culturas, que verifica con exactitud su conocimiento cultural, conoce los sistemas legales, económicos y reglas (como vocabulario, gramática) de la ciudad. Adicionalmente, conoce los valores y las creencias religiosas y le gusta relacionarse con personas de diferente cultura. En cuanto al vocabulario y los valores culturales se relaciona muy bien, además, en la entrevista que le realizamos señaló textualmente que: "*Siento que Ecuador es una región más de Colombia. Sin embargo, creo que son más reservados que los caleños, menos trabajadores que los paisas, son un poco más similares a los rolos debido a que no son muy expresivos, y creo que hay que aprender las maneras en que el otro país se comporta, cómo se comunican, sus acentos y cómo se refieren a ciertas cosas."*

En segundo lugar, en las preguntas sobre valores culturales, está en desacuerdo con que las personas en puestos gerenciales tomen decisiones sin tener en cuenta a sus subalternos y que no socialicen con los demás miembros de la empresa porque no están en su misma categoría y en que los subalternos no presenten ningún tipo de inconformidad frente a las decisiones de sus superiores, pues en la entrevista resaltó que: *"valoro mucho las personas, que se escuchan, porque esto permite una perspectiva diferente a los gerentes que a veces no se pueden ver".* Además, considera que es bueno recibir instrucciones concisas para desarrollar las responsabilidades y que las regulaciones y las reglas son importantes a la hora de saber lo que se espera. También, que la lealtad al equipo de trabajo debe ser antepuesta a las metas individuales, que es importante planear a largo plazo en el tiempo y que las personas tienen un mayor poder en los equipos de trabajo cuando son competitivas. Asimismo, está de acuerdo con que se debe tener un manejo mesurado del dinero, que aquellas personas que son orientadas al logro son más exitosas y que disfrutar la vida es tan importante como trabajar duro pero que se deben controlar los impulsos por satisfacer los deseos personales.

En tercer lugar, las preguntas sobre la adaptación en el país que fue expatriado. Las cuales hacían referencia sobre el costo de vida, las condiciones de vida en general, los alimentos, la vivienda, las compras, el entretenimiento, la salud y la socialización con personas del país anfitrión; se encontró que, su adaptación en todos los aspectos anteriormente mencionados fue muy satisfactoria y nos contó que lo más fácil para el cambio de cultura fue el idioma y la comida. además, que el costo de vida en Ecuador es más alto si lo comparamos con el colombiano, el salario mínimo también es más alto y que cuando el país cambió de moneda por el dólar se volvió mucho más rentable importar productos desde Colombia, ya que, les salía a un precio inferior que con la moneda anterior. Adicionalmente, como consejo para adaptarnos

a una nueva cultura nos dijo que: *"así sea que vayan de paseo o por un largo tiempo es importante estar abierto a aprender de esa nueva cultura y a la vez compartir su propia cultura en este nuevo país. Estar open mind, no criticar, solo hay personas diferentes, pero no mejores ni peores. hay que respetar las otras culturas".*

Finalmente, en las preguntas de desempeño, el promedio de las respuestas es excepcional, ya que, su rendimiento en las responsabilidades, tareas, compromisos, efectividad para representar a la empresa con los clientes y la comunidad del país anfitrión, la supervisión de sus subordinados, la capacidad para comunicarse, las relaciones interpersonales, el idioma y el entendimiento de la cultura del país anfitrión, ha sido el esperado por la empresa y satisfactorio tanto para el gerente, los clientes y la empresa.

4.1.2 Gerente B

País a donde fue expatriado:	México
Cargo desempeñado durante su expatriación	Líder Proyecto Implementación ERP
Sigue expatriado actualmente	No

La empresa para la cual trabaja este gerente se dedica a prestar servicios de plataformas tecnológicas para empresas, la casa matriz está ubicada en Colombia y cuenta con una filial en México.

En primer lugar, en cuanto a las preguntas sobre inteligencia cultural, el gerente contestó que es consciente del conocimiento cultural que utiliza cuando interactúa con personas de diferentes culturas, y verifica con exactitud su conocimiento cultural, pero que, al momento de estar en México se dio cuenta que: *"Los horarios para las diferentes actividades cotidianas o*

rutinarias, en México tienen horarios distintos a los que regularmente usamos en Colombia, y esto interfiere en las actividades del proyecto, porque en el mismo participaban áreas y personas ubicadas físicamente tanto en México como en Colombia". Además, conoce los sistemas legales, las reglas (como vocabulario, gramática), conoce los valores y las creencias religiosas, le gusta relacionarse con personas de diferentes culturas, no cambia su comportamiento verbal, pero sí cambia en ocasiones que lo requieran el comportamiento no verbal, el expatriado nos contó que el comportamiento no verbal que cambió fue: *"El tono de voz, entendí que era algo fuerte para las costumbres del lugar. Y fue importante siempre dudar si me hacía entender o no, era importante repetir y reevaluar si lo estaba haciendo de forma correcta"*.

En segundo lugar, en las preguntas sobre valores culturales, está en desacuerdo con que las personas en puestos gerenciales tomen decisiones sin tener en cuenta a sus subalternos, ya que afirmó que: *"Se corre el riesgo de tomar decisiones incorrectas por falta de información o comunicación, es un riesgo que se debe minimizar en lo posible"* y en total desacuerdo en que no socialicen con los demás miembros de la empresa porque no están en su misma categoría y en que los subalternos no presenten ningún tipo de inconformidad frente a las ideas de sus superiores, además, no considera fundamental recibir instrucciones concisas para desarrollar sus responsabilidad. También, considera que las regulaciones y las reglas son importantes a la hora de saber lo que se espera, que los procesos de estandarización en términos laborales son de gran ayuda y que cuando hay trabajo en equipo se deben sacrificar algunos intereses particulares. por otro lado, considera que el bienestar comunitario es más importante que el bienestar individual, y está en total acuerdo en que la lealtad al equipo debe ser antepuesta a las metas individuales, que las personas orientadas al logro son más exitosas, ya que, el expatriado piensa que: *"La persona orientada al logro, alcanzar los objetivos propuestos y los*

resultados esperados" , pero, no opina cuando se le pregunta respecto a que el nivel competitivo alto tengan un mayor poder en los equipos, considera más importante tener una buena calidad que tener recompensas materiales, que la estabilidad y solidez son estados deseados y que es muy importante planear a largo plazo. Adicionalmente, está en total desacuerdo con posponer la felicidad en la actualidad para alcanzar el éxito en el futuro y está muy de acuerdo en que disfrutar de la vida es tan importante como trabajar duro.

En tercer lugar, las preguntas sobre la adaptación en el país que fue expatriado. Las cuales hacían referencia sobre el costo de vida, las condiciones de vida en general, los alimentos, la vivienda, las compras, el entretenimiento, la salud y la socialización con personas del país anfitrión; se encontró que, su adaptación en todos los aspectos anteriormente mencionados fue muy satisfactoria, pero respecto a esto nos contó que: *"el costo de vida es más económico en Colombia".* Por otro lado, como consejo para adaptarnos con mayor facilidad a una cultura nos dijo que: *"investigar y conocer de antemano aspectos del diario vivir, como por ejemplo los horarios que manejan para las actividades cotidianas, reglas y leyes que pueden ser un riesgo desconocerse, hábitos, y utilizar el lenguaje correcto para el lugar".*

Finalmente, en las preguntas de desempeño, el promedio de las respuestas es excepcional, ya que, su rendimiento en las responsabilidades, tareas, compromisos, efectividad para representar a la empresa con los clientes y la comunidad del país anfitrión, la supervisión de sus subordinados, la capacidad para comunicarse, las relaciones interpersonales, el idioma y el entendimiento de la cultura del país anfitrión, ha sido el esperado por la empresa y satisfactorio tanto como para el gerente, los clientes y la empresa.

4.1.3 Gerente C

País a donde fue expatriado:	Estados Unidos
Cargo desempeñado durante su expatriación	Jefe de técnicos
Sigue expatriado actualmente	Sí

La empresa para la cual trabaja es líder en soluciones de ingeniería de materiales suministrando equipos, servicios y software que sirven para la producción de chips y pantallas planas para computadoras, teléfonos inteligentes, televisores y productos solares.

En primer lugar, respecto a las preguntas en el ámbito de la inteligencia cultural, este gerente es totalmente consciente y verifica su conocimiento cultural que utiliza al interactuar con otras personas de diferentes culturas. Además, conoce de forma perfecta los sistemas legales y económicos de otras culturas, las reglas de otros idiomas, los valores culturales y las creencias religiosas de otras culturas. Le gusta mucho relacionarse con personas de otras culturas, es idóneo para lidiar con el estrés de adaptarse a una nueva cultura, y para cambiar su comportamiento verbal cuando una interacción intercultural lo requiere, pero, tiene una pequeña dificultad con el comportamiento no verbal.

En segundo lugar, el gerente respecto a las preguntas de los valores culturales está en desacuerdo con que las personas con puestos gerenciales deben tomar en cuenta a sus subalternos, además, considera que estos puedan presentar desacuerdos frente a sus superiores. Por otro lado, para él es fundamental las instrucciones concisas para desempeñar sus responsabilidades, y piensa que son importantes las regulaciones y los procesos de

estandarización. Frente a la dinámica de trabajo en equipo, opina que el bienestar comunitario es la esencia, dejando de lado los intereses y metas individuales, donde las personas competitivas tienen un mayor poder. Adicionalmente, sobrepone la calidad de vida, el manejo mesurado del dinero, la estabilidad, la planeación a largo plazo, sin embargo, es neutral ante la postura de posponer la felicidad actual para alcanzar el éxito futuro.

En tercer lugar, las preguntas sobre la adaptación del gerente en el país que fue expatriado, en aspectos sociales y económicos se cumplieron de forma muy exitosa frente a la cultura estadounidense. Sin embargo, el gerente comenta que al principio tuvo problemas frente al idioma, además, resalta que la diferencia cultural entre Estados Unidos y Colombia es la mentalidad, de acuerdo a sus comentarios:

"La diferencia cultural es que la gente que nace en este país tiene la mentalidad más abierta que en Colombia, este último está totalmente atrasado frente a tecnología, equipo, ideas, formas de administrar negocios y personal".

Finalmente, en las preguntas de desempeño, su rendimiento frente a responsabilidades laborales y habilidades que son exigidas como gerente expatriado ha sido satisfactorio. Solamente llega a tener una puntuación intermedia frente a sus relaciones interpersonales con las personas del país anfitrión.

4.2.4.2 Análisis cruzado de casos y resultados

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

4.2.1 Inteligencia cultural

Los tres expatriados tienen un conocimiento cultural cuando interactúan con personas de diferentes culturas, verifican con exactitud sus conocimientos culturales, por estas razones, y basados en las respuestas de las encuestas podemos intuir que estos expatriados cuentan con inteligencia cultural metacognitiva. Además, conocen los sistemas legales, las reglas (como vocabulario, gramática), conocen los valores y las creencias religiosas, con lo anterior, pudimos notar que los cinco expatriados cuentan con inteligencia cultural cognitiva.

De igual forma, les gusta relacionarse con personas de diferentes culturas, por lo tanto, se puede evidenciar la inteligencia cultural motivacional. Adicionalmente, los tres expatriados no cambian su comportamiento verbal y uno expatriado no cambian su comportamiento no verbal, pero dos de ellos si lo cambian cuando la ocasión lo amerita, por consiguiente, se puede evidenciar la inteligencia cultural conductual. Cabe resaltar que los resultados mencionados anteriormente están respaldados por la teoría desarrollada por Ang y Van Dyne (2006).

4.2.2 Valores culturales

Los tres expatriados están en desacuerdo con que las personas en puestos gerenciales tomen decisiones sin tener en cuenta a sus subalternos, que no socialicen con los demás miembros de la empresa porque no están en su misma categoría y que los subalternos no presenten ningún tipo de inconformidad frente a las ideas de sus superiores, ya que, señalaban que es de vital importancia escuchar a los miembros de la compañía para evitar cometer errores. Además, dos expatriados consideran que no es fundamental recibir instrucciones concisas para desarrollar sus responsabilidades y para uno de ellos le es indiferente. con lo anterior, se puede evidenciar la dimensión de distancia de poder.

Asimismo, los tres expatriados coincidieron en que las regulaciones y las reglas son importantes a la hora de saber lo que se espera, que los procesos de estandarización en términos laborales son de gran ayuda y que cuando hay trabajo en equipo se deben sacrificar algunos intereses particulares. Del mismo modo, sobreponen que el bienestar comunitario es más importante que el bienestar individual, que las personas orientadas al logro son más exitosas, no obstante, dos expatriados consideran que la lealtad al equipo debe ser antepuesta a las metas.

Adicionalmente, tres expatriados están de acuerdo con que las personas con nivel competitivo alto tengan un mayor poder en los equipos y uno de ellos es neutral en esta opinión, consideran todos que es de mayor importancia tener una buena calidad de vida que tener recompensas materiales y que no hay que posponer la felicidad en la actualidad para alcanzar el éxito en el futuro. También, los tres consideran correcto que la estabilidad y solidez sean estados deseados. Pero, todos concuerdan en que trabajar duro es tan importante como disfrutar la vida, con esto se puede evidenciar la dimensión de colectivismo utilizada en la escala de Yoo.

Los anteriores resultados están soportados por la teoría de Hofstede y Yoo (2011). La cual, nos permitió medir los valores y orientaciones culturales y comprobar que existen diversidades de culturas, que permiten vincular las actitudes y los comportamientos individuales con las orientaciones culturales.

4.2.3 Ajuste del expatriado

En general los tres gerentes coincidieron en que la adaptación al país en el que fueron expatriados fue satisfactoria. Sin embargo, se pueden evidenciar algunas diferencias en cuanto a los diferentes países. Por un lado, el gerente de Ecuador menciona que el costo de vida es

más alto comparado con el de Colombia y que los salarios son mayores. Por otra parte, los dos expatriados a México coincidieron en que el coste de vida, la salud y el entretenimiento es mayor en Colombia. Por último, uno de los expatriados a Estados Unidos, señala que tuvo problemas al familiarizarse con el idioma.

Los anteriores resultados están soportados por la teoría de Black and Stephens (1989). La cual, nos permitió investigar cómo les había ido a los gerentes en los cambios culturales y de qué manera fue su adaptación.

4.2.3 Desempeño

en cuanto a las responsabilidades propuestas por la compañía, las tareas, los compromisos, la efectividad para representar a la empresa, la supervisión de subordinados y en las relaciones interpersonales, dos de los expatriados coincidieron que fue excepcional y uno de ellos la tituló como satisfactoria, ya que, fue satisfactoria la comunicación, la adaptación al idioma y el entendimiento y respeto de la cultura del país anfitrión.

Los anteriores resultados están soportados por la teoría de Caligiuri (1997), la cual menciona que ayudarse entre compañeros de trabajo, aporta al aumento de la eficiencia y esto repercute de manera positiva en la organización.

Tabla 2: Análisis de los datos cruzados

Inteligencia cultural	Valores culturales	Ajuste de expatriados	Desempeño

Los tres expatriados tienen conocimientos culturales, conocen los sistemas legales, las reglas y creencias de la cultura . Además, les gusta relacionarse con las personas, no cambian su comportamiento verbal, pero, un expatriado si cambia su comportamiento no verbal.	Los tres expatriados cuentan con un bajo grado de distancia de poder. Dos expatriados consideran indispensable recibir instrucciones concisas para desarrollar sus responsabilidades y para uno de ellos no es importante. cuentan con alto grado de colectivismo y todos concuerdan en que la estabilidad y solidez son estados deseados y que el trabajo duro es tan importante como disfrutar la vida.	Los tres gerentes coincidieron en que la adaptación al país fue satisfactoria. Pero, se encontraron algunas diferencias con respecto al país donde fueron expatriados.	Los expatriados tuvieron un desempeño bueno, en cuanto, a las labores y responsabilidades de la organización e interpersonales.

5. Conclusiones

Este proyecto se soporta en los modelos conceptuales de la Inteligencia Cultural, los valores culturales, el desempeño y el ajuste de expatriado; con los cuales se busca explicar los aspectos más relevantes que impactan el desempeño de los expatriados y su experiencia internacional. En este sentido, los resultados obtenidos durante la investigación permiten identificar las características que deberían de tener los expatriados para desarrollarse positivamente dentro de sus respectivas compañías.

Así pues, teniendo en cuenta la metodología y el marco teórico implementado en conjunto con las encuestas y entrevistas realizadas a los expatriados se logró llegar a las conclusiones que se plantean a continuación:

Los expatriados han logrado tener un desarrollo de las dimensiones de la CQ las cuales les han permitido tener un mejor progreso no solo en su trabajo sino también dentro de sus equipos y

con sus compañeros. Estas les han permitido adaptarse con facilidad al entorno en el que se encuentran y a su vez ser conscientes de cómo cada cultura puede influenciar positivamente en sus compañías.

En cuanto a los valores culturales se concluye que los expatriados han logrado desarrollar sus características hasta el punto de permitirse entablar relaciones duraderas con sus colegas y entendiendo la importancia de aceptar y conocer nuevas culturas que permiten ampliar la perspectiva de vida.

Por su parte, el ajuste de expatriados se da a conocer dentro de la importancia que los encuestados les dan a los aspectos económicos asociados al país donde se encuentran. La comida, salud, el entretenimiento, la vivienda y otros gastos de vida son relevantes para estas personas e influyen en su decisión de quedarse o no en el rol que tienen.

De igual forma, en el desempeño se puede inferir que los expatriados suelen tener un mejor desempeño cuando logran tener una inteligencia cultural alta y cuando sus valores culturales logran desarrollarse de manera que permiten a la persona tener una mejor adaptación de la nueva cultura.

Finalmente, los resultados obtenidos en esta investigación evidencian el efecto positivo que tiene la inteligencia cultural y sus dimensiones dentro del desempeño y desarrollo de los expatriados, los cuales le permiten, a largo plazo, tener un alcance de sus metas profesionales no solo en el equipo que trabajan sino también en su empresa. Por esto, es importante que los expatriados y demás gerentes de las compañías cuenten con un nivel de CQ alto el cual les

brinde una ventaja competitiva y factor diferenciador no sólo como trabajadores sino también como líderes de una organización.

6. Bibliografías

Eisenberg, J., y Mattarelli, E. (2017). Building Bridges in Global Virtual Teams: The Role of Multicultural Brokers in Overcoming the Negative Effects of Identity Threats on Knowledge Sharing Across Subgroups. *Journal of International Management*. doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.intman.2016.11.007.

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

Henderson, L., Stackman, R., y Lindekilde, R. (2018). Why cultural intelligence matters on global project teams. *International Journal Of Project Management*, *36*(7), 954-967. doi: 10.1016/j.ijproman.2018.06.001

Birollo, G., y Teerikangas, S. (2019). Integration projects as relational spaces: A closer look at acquired managers' strategic role recovery in cross-border acquisitions. *International Journal Of Project Management*, *37*(8), 1003-1016. doi: 10.1016/j.ijproman.2019.09.002

Pesch, R., y Bouncken, R. (2017). How to achieve benefits from diversity in international alliances: Mechanisms and cultural intelligence. *Global Strategy Journal*, *8*(2), 275-300. doi: 10.1002/gsj.1167

Charoensukmongkol, P. (2014). Cultural intelligence and export performance of small and medium enterprises in Thailand: Mediating roles of organizational capabilities. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 34(1), 105-122. doi: 10.1177/0266242614539364

Wang, D., Fan, D., Freeman, S., y Zhu, C. (2016). Exploring cross-cultural skills for expatriate managers from Chinese multinationals: Congruence and contextualization. *Asia Pacific Journal Of Management*, *34*(1), 123-146. doi: 10.1007/s10490-016-9474-z

Soon Ang y Van Dyne (2006). Sub-Dimensions of the Four Factor Model of Cultural Intelligence: Expanding the Conceptualization and Measurement of Cultural Intelligence. Journal *Social and Personality Psychology Compass,* 6(4), 295-213.

Boonghee Yoo (2011). Measuring Hofstede's Five Dimensions of Cultural Values at the Individual Level: Development and Validation of CVSCALE. *Journal of International*

Consumer Marketing, (2011, Junio). Recuperado de https://doi.org/10.1080/08961530.2011.578059

Paula M. Caligiuri (1997). ASSESSING EXPATRIATE SUCCESS: BEYOND JUST "BEING THERE". *Journal New Approaches to Employee Management*, 4, 117-149.

Black and Stephens (1989). The influence of the spouse un american expatriate adjustment and intent to stay in pacific overseas assignments. *Journal of management*, 15 (4), 529-544