



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES
(INDUSTRIÓLOGO)

Título: FACTORES DE ADAPTACIÓN DE EXPATRIADOS EN EL
BANCO DE DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA (CAF)

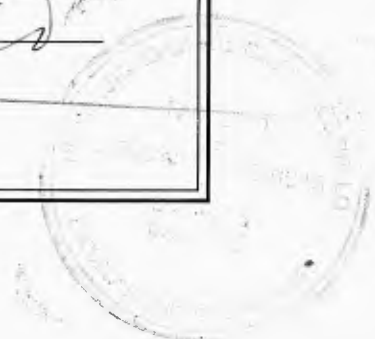
Realizado por: María del Carmen Carrano Henríquez
Roberta Andrea Ramírez Gómez

Profesor guía: Francisco Coello Nogueras

RESULTADO DEL EXAMEN

Este trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido
la calificación de: Veinte (20) puntos.

Nombre: Francisco Coello Firma: [Firma]
Nombre: Gabriela Flores Firma: [Firma]
Nombre: Thamara Hennot Firma: [Firma]
Caracas, 04 de Noviembre de 2014.





UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES
SIN MENCIÓN

TRABAJO DE GRADO

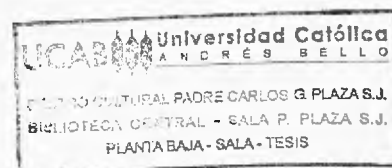
**FACTORES DE ADAPTACIÓN DE EXPATRIADOS EN EL BANCO DE
DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA (CAF)**

Tesista: María del Carmen Carrano Henríquez

Tesista: Roberta Andrea Ramírez Gómez

Tutor: Francisco Coello Nogueras

Caracas, Septiembre de 2014



DEDICATORIA

A mis padres, que gracias a su apoyo y esfuerzo,
han logrado que hoy sea una persona con valores y una profesional correcta.

A mi hermano y a mis abuelos,
que con su ejemplo han enriquecido mi desarrollo personal.

María del Carmen Carrano.

A mi madre y a mis hermanas,
que con su ejemplo me han enseñado que el cielo es el límite.

Y a mi padre,
que me dejó el mensaje de disfrutar con pasión y alegría los momentos de la vida "sin que
nada quebrante la sonrisa de mis labios".

Roberta Ramírez.

AGRADECIMIENTOS

Por parte de la universidad:

A nuestro tutor, Francisco Coello, quien con su actitud crítica, conocimiento y experiencia nos brindó el apoyo necesario en las distintas áreas del estudio para emprenderlo con éxito.

A las profesoras Gabriela Flores, Tamara Hannot, y Loreta Moccia, quienes formaron parte de la prueba de expertos realizada al instrumento.

A Elizabeth Gallardo, asistente académica del profesor Coello, por su gran ayuda y buena disposición en los aspectos metodológicos que requirió el trabajo.

A nuestra amiga, Daniela Játem, por ser el puente que nos ayudó a establecer la relación con el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF).

Por parte del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF):

Al Presidente Ejecutivo, L. Enrique García, y al Director Corporativo de Capital Humano, José Bellido, por permitirnos llevar a cabo el presente trabajo de grado en la institución.

Al Ejecutivo Senior de Capital Humano, José Flores, persona contacto en la organización, quien nos apoyó en todo momento con respecto a la información y los recursos necesarios para direccionar el estudio hacia a las necesidades y cultura de CAF.

A las Ejecutivas de Capital Humano, Fátima Martins y Pamela Gómez, por su ayuda en los aspectos logísticos y de comunicación de cara a los expatriados, que requirió el trabajo.

A los funcionarios expatriados de Capital Humano, quienes brindaron su apoyo prestándose como los sujetos escogidos para realizar la prueba piloto.

Por último, a todos los funcionarios internacionales que prestan sus servicios en la sede del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), pues ellos suministraron la información necesaria para llevar a cabo esta investigación.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
ÍNDICE GENERAL.....	iv
INDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS.....	vi
RESUMEN.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	10
La adaptación a la expatriación: un reto para la gestión internacional de RRHH.....	10
OBJETIVOS.....	21
CAPÍTULO I.....	22
Gestión internacional de capital humano: teorías de la adaptación a la vida como expatriado.....	22
1) LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN EL PROCESO DE EXPATRIACIÓN.....	22
1.1) Enfoques para las asignaciones de puestos.....	24
1.2) Razones de la expatriación.....	26
1.3) Problemas de la Expatriación.....	28
2) ADAPTACIÓN DEL EXPATRIADO.....	29
3) MODELO DE ADAPTACIÓN DEL EXPATRIADO DE BLACK, STROH, MENDENHALL Y GREGENSEN.....	30
3.1) Dimensiones de la adaptación del expatriado.....	30
3.2) Factores de la adaptación del expatriado.....	30
3.2.1) Factores de la adaptación del expatriado previa la asignación internacional.....	31
3.2.2) Factores de la adaptación del expatriado durante la asignación internacional.....	33
CAPÍTULO II.....	41
Metodología de estudio: estableciendo las pautas para describir la adaptación de expatriados.....	41
1) Diseño y Tipo de Investigación.....	41
2) Variable: Definición Operacional.....	43
3) Unidades de Análisis.....	46
4) Descripción de la población.....	48
5) Técnicas de Recolección de Datos.....	58
6) Procedimiento de Recogida de Datos.....	66
7) Técnica de Análisis de Datos.....	67
8) Consideraciones Éticas.....	68
CAPÍTULO III.....	69
Gestión Internacional de RRHH en organismos multilaterales.....	69
1) BANCA MULTILATERAL DE DESARROLLO (BMD).....	69
2) BANCO DE DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA (CAF).....	70
2.1) Reseña Histórica.....	70

2.2) Países accionistas.....	71
2.3) Productos y Servicios.....	71
2.4) CAPITAL HUMANO Y ORGANIGRAMA.....	73
CAPITULO IV.....	75
Análisis y discusión de Resultados: Factores que afectan la adaptación de expatriados..	75
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	120
Una mirada a la adaptación, el punto de partida para la mejora de la gestión de las	
asignaciones internacionales	120
1) Recopilación de Resultados de la Investigación.....	120
2) Áreas de intervención en función de la integración de hallazgos.....	122
3) Opciones para definir líneas de investigación.....	129
3.1) Líneas de investigación académica.....	130
3.2) Líneas de investigación organizacional.....	130
LIMITACIONES.....	132
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	133
ANEXOS.....	141
Batería de reactivos con las enumeraciones para la prueba piloto y la encuesta final.....	141
Instrumento para medir los factores de adaptación de expatriados en el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) aplicado en la prueba piloto.....	146
Instrumento para medir los factores de adaptación de expatriados en el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) aplicado a la población.....	154
Correlaciones altas en el análisis factorial.....	162
Entrevista transcrita.....	164
Análisis de contenido.....	179

INDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Índice de tablas

Tabla 1: Operacionalización de variables. Fuente: elaboración propia, contenido tomado de Black et al. (2005).	45
Tabla 2: Distribución de la población por sexo (44 sujetos)	48
Tabla 3: Distribución de la población por edad (44 sujetos).....	48
Tabla 4: Distribución de la población por estado civil (44 sujetos).....	49
Tabla 5: Distribución de la población por sexo y estado civil (44 sujetos) (%).....	50
Tabla 6: Distribución de la población por nacionalidad (44 sujetos).....	51
Tabla 7: Distribución de la población por nivel académico (44 sujetos)	52
Tabla 8: Distribución de la población por área académica (44 sujetos).....	53
Tabla 9: Distribución de la población por unidad organizativa (44 sujetos).....	54
Tabla 10: Distribución de la población por tiempo en CAF (44 sujetos).....	55
Tabla 11: Distribución de la población por experiencia internacional previa (44 sujetos)	55
Tabla 12: Distribución de la población por tipo de experiencia internacional previa (44 sujetos).....	56
Tabla 13: Distribución de la población por trabajo en CAF previo a la asignación internacional (44 sujetos)	56
Tabla 14: Distribución de la población por pareja acompañante en Venezuela (44 sujetos)....	57
Tabla 15: Distribución de la población por hijo(s) acompañante(s) en Venezuela (44 sujetos)	57
Tabla 16: Reactivos a eliminar de la prueba piloto	61
Tabla 17: Parejas de los reactivos eliminados en la prueba piloto	62
Tabla 18: Reactivos fuertes de la prueba piloto	62
Tabla 19: Reactivos a eliminar del instrumento final.....	63
Tabla 20: Reactivos fuertes del instrumento final	64
Tabla 21: Medias de la dimensión autoeficacia.....	77
Tabla 22: Medias de la dimensión habilidades relacionales.....	78
Tabla 23: Medias de la dimensión habilidades de percepción	80
Tabla 24: Relación entre nacionalidad y el reactivo 27: Soy empático con las personas con quienes interactúo en el país de mi asignación.....	84
Tabla 25: Media de la dimensión claridad del rol	86
Tabla 26: Media de la dimensión discreción del rol.....	87
Tabla 27: Media de la dimensión novedad del rol.....	88
Tabla 28: Media de la dimensión conflicto del rol.....	89
Tabla 29: Media de la dimensión entrenamiento.....	94
Tabla 30: Media de la dimensión valoración del entrenamiento.....	95
Tabla 31: Media de la dimensión novedad organizacional	96
Tabla 32: Media de la dimensión apoyo social	97

Tabla 33: Media de la dimensión apoyo logístico	98
Tabla 34: Relación entre tiempo en CAF y el reactivo 71: El encontrar vivienda es un aspecto que tuve que realizar sin ayuda de CAF	99
Tabla 35: Relación entre tiempo en CAF y el reactivo 24: Es útil para la ejecución de mi trabajo el entrenamiento brindado	102
Tabla 36: Media de la dimensión novedad cultural.....	105
Tabla 37: Media de la dimensión adaptación familiar	107
Tabla 38: Relación entre tiempo en CAF y el reactivo 26: Existen más diferencias que semejanzas entre el nivel de seguridad de mi país y el del país de mi asignación internacional	110
Tabla 39: Relación entre nacionalidad y el reactivo 60: Hay más diferencias que semejanzas entre la forma de ser de las personas de mi país y la de los oriundos del país asignado	112
Tabla 40: Descriptivos de la percepción de adaptación por dimensiones (44 sujetos)	115
Tabla 41: Medias de los factores de adaptación de expatriados (44 sujetos)	116
Tabla 42: Resumen de la investigación	123

Índice de gráficos

Gráfico 1: Distribución de la población por edad (44 sujetos).....	49
Gráfico 2: Distribución de la población por estado civil (44 sujetos).....	50
Gráfico 3: Distribución de la población por sexo y estado civil (44 sujetos).....	51
Gráfico 4: Distribución de la población por nacionalidad (44 sujetos) (frecuencias).....	51
Gráfico 5: Distribución de la población por nivel académico (44 sujetos) (%)	52
Gráfico 6: Distribución de la población por área académica (44 sujetos).....	53
Gráfico 7: Distribución de la población por unidad organizativa de CAF (44 sujetos) (%)	54
Gráfico 8: Distribución de la población por tipo de experiencia internacional previa (44 sujetos) (%).....	56
Gráfico 9: Distribución de la población por hijo(s) acompañante(s) en Venezuela (44 sujetos)	57
Gráfico 10: Descriptivos del factor individual de adaptación (44 sujetos)	76
Gráfico 11: Relación entre nacionalidad y reactivo 31: Me interesa recibir feedback sobre mi comportamiento en el entorno de mi asignación internacional (44 sujetos) (%)	81
Gráfico 12: Relación entre el nivel académico con el reactivo 61: Puedo asumir exitosamente mi asignación internacional	83
Gráfico 13: Descriptivos del factor trabajo de adaptación (44 sujetos)	85
Gráfico 14: Relación entre unidad organizacional y el reactivo 59: Tengo poca libertad de definir la forma en la que realizo mi trabajo (%)	90
Gráfico 15: Relación entre unidad organizacional y el reactivo 33: En mi puesto de trabajo interactúo con dos o más grupos que tienen formas distintas de trabajar (%).....	91
Gráfico 16: Descriptivos del factor organizacional de adaptación (44 sujetos).....	93
Gráfico 17: Relación entre tiempo en CAF y el reactivo 71: El encontrar vivienda es un aspecto que tuve que realizar sin ayuda de CAF	100
Gráfico 18: Relación entre tiempo en CAF y el reactivo 24: Es útil para la ejecución de mi trabajo el entrenamiento brindado por CAF	102
Gráfico 19: Descriptivos del factor no laboral de adaptación (44 sujetos)	104

Gráfico 20: Relación entre ciudad de origen y el reactivo 37: La calidad de los servicios básicos de mi país y los del país de mi asignación son más diferentes que semejantes (%)...108	108
Gráfico 21: Relación entre nacionalidad y el reactivo 60: Hay más diferencias que semejanzas entre la forma de ser de las personas de mi país y la de los oriundos del país asignado (%)..112	112
Gráfico 22: Relación entre tiempo en CAF y el reactivo 60: Hay más diferencias que semejanzas entre la forma de ser de las personas de mi país y la de los oriundos del país asignado (%).....114	114
Gráfico 23: Descriptivos de los factores de adaptación de expatriados (44 sujetos)117	117

Índice de figuras

Figura 1: Modelo de adaptación del expatriado. Fuente: Black, Stroh, Mendenhall y Gregensen (2005)31	31
Figura 2: Organigrama del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF). Fuente: información proporcionada por la organización.....74	74

RESUMEN

La globalización y el aumento del comercio mundial debido a la integración de los mercados ha dado lugar a un crecimiento cada vez mayor del número y el poder de las organizaciones internacionales. En este sentido, para muchas organizaciones a nivel mundial, y en Venezuela, el envío de los expatriados al extranjero para desarrollar competencias globales es coherente con el plan estratégico general de recursos humanos. Sin embargo, una gran proporción de expatriados fallan en la completación de sus tareas durante la asignación internacional, siendo la principal de causa de dicho fracaso la inadaptación cultural, laboral y social del empleado durante la asignación internacional. El propósito de este proyecto de trabajo de grado es analizar los factores incidentes en la adaptación del expatriado, desde su propia perspectiva, según el modelo de J. Black, L. Stroh, M. Mendenhall y H. Gregersen de 2005, en la sede del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) ubicada en el área metropolitana de Caracas; con el objetivo de brindarle a la misma un diagnóstico objetivo de la situación de sus expatriados que permita optimizar la gestión de la asignación internacional, reduciendo los costos y obteniendo beneficios; y a su vez, brindar un aporte a las ciencias sociales mediante el estudio de una nueva realidad en lo que se refiere a la gerencia internacional de RRHH. Para ello, el presente estudio se enmarcó en un tipo de investigación descriptivo, con diseño transeccional, contemporáneo univariable; seleccionando como técnica de recolección de datos un cuestionario tipo encuesta, y una entrevista estructurada para conocer a profundidad el fenómeno.

Palabras clave: asignación internacional; modelo de factores de adaptación de expatriados de Black, Stroh, Mendenhall, y Gregersen; Banco de Desarrollo de América Latina (CAF).

INTRODUCCIÓN¹

La adaptación a la expatriación: un reto para la gestión internacional de RRHH

Hoy en día, el mundo de los negocios se ha convertido en una aldea global, donde se han creado organizaciones que ya no se limitan a las barreras nacionales, sino que se aventuran a conquistar nuevos y desafiantes mercados en el plano internacional. Así, en los últimos años, la globalización y la internacionalización han dado lugar a una creciente importancia de la gestión internacional del capital humano, donde el gran reto de la expansión global, es alcanzar la integración de las organizaciones, independientemente de la ubicación geográfica.

Las economías de los diferentes países están más estrechamente interrelacionadas que nunca, gracias al intercambio de bienes y servicios y a los flujos internacionales de dinero, y a la noción de globalización² que ha ganado cada vez más aceptación, entendiendo como tal la tendencia de las diferentes economías nacionales y regionales a integrarse globalmente.

Así, la economía se encuentra vinculada al resto del mundo a través de dos canales, el comercio de bienes y servicios, y los movimientos de dinero; esferas que se materializan a través de estructuras organizacionales que de cara al proceso de globalización, se han visto en la necesidad de transformarse, evolucionar e innovarse para permanecer y crecer en el mercado.

¹ Debido a las recomendaciones realizadas por la profesora Thamara Hannot al momento de evaluar el Proyecto de Grado, se consideró mantener el consejo para el Trabajo de Grado de que el Planteamiento del Problema fuera incluido en la Introducción.

² “La globalización es la aceleración e intensificación de la interacción e integración entre las personas, empresas y gobiernos de diferentes naciones. Este proceso tiene efectos sobre el bienestar del ser humano, el medio ambiente, la cultura (incluyendo ideas, religiones y sistemas políticos) y en el desarrollo económico y la prosperidad de las sociedades en todo el mundo” (Rothemberg, 2003, c.p. Van Aswegen, 2008).

Lo anterior, a grosso modo, ha generado en las organizaciones de intercambio de bienes y servicios el surgimiento de lo que hoy se conoce como empresas multinacionales; definidas por Robbins como aquellas corporaciones que operan en dos o más países simultáneamente (1996). Según estudios recientes realizados por Harvey & Moeller (2009), operan alrededor de 850.000 filiales de empresas multinacionales a nivel mundial; y Venezuela, pese a la complejidad para invertir en la que se ven las empresas, es uno de los escenarios en los que actúan este tipo de organizaciones, este elemento se refleja en el World Investment Report 2009, el cual expone la existencia de 545 empresas multinacionales dentro de las fronteras de nuestro país (Unctad, 2009, c.p. Sigala-Paparella y Zapata-Rotundo, 2012).

Por otro lado, en la esfera de los flujos internacionales de dinero, se han constituido Instituciones Financieras Internacionales que en conjunto conforman la Banca Multilateral de Desarrollo; organismos definidos por la Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras (2001) como aquellas que fomentan, financian, y promueven “actividades económicas y sociales” (p. 41). Según los datos de Calderón (2005), para el 2004 los activos totales de 108 instituciones financieras de desarrollo alcanzaron los US\$291 mil millones; los cuales surgen “para crear un sistema especializado para la intermediación de recursos en el mediano y largo plazo, y facilitar los servicios extra bancarios no cubiertos por la banca comercial tradicional” (p. 10). Así pues, la banca multilateral moviliza recursos de los mercados financieros y luego los canaliza a los países en desarrollo en condiciones favorables. Para 2014, en Venezuela operan unos 30 organismos e instituciones multilaterales, de los cuales aproximadamente 10 son bancos (BCV, s.f.).

La expansión de los límites más allá de las fronteras nacionales y la transcendencia al ámbito global, ha hecho necesario que tanto las multinacionales y como las organizaciones multilaterales en Venezuela y en otros territorios requieran nuevas condiciones estratégicas; Domínguez, Bernand y Burguete (1999) plantean que para que las organizaciones funcionen en estas circunstancias necesitan capital humano de diversas nacionalidades y culturas, razón por la cual debe contratarse personal fuera de las barreras nacionales y culturales. Esto deriva porque, “el crecimiento (...) no [sólo] se encuentra en el mercado sino en el interior de la organización, según su potencial para desarrollar recursos y capacidades” (Sastre y Aguilar,

2003, p. 5). Para los cuales, al ser escasos y heterogéneos, se debe buscar la combinación o combinaciones más adecuadas para la creación de ventaja competitiva sostenible.

Tal como lo plantea el ex secretario general del Fondo Monetario Internacional, Stanley Fischer (2002) “la globalización ha dado lugar a un mercado de trabajo mundial en el que los trabajadores de todos los países están en competencia directa entre sí” (c.p. Van Aswegen, 2008, p. 15). Por tanto, es un imperativo para las multinacionales el atraer, seleccionar, desarrollar y retener a los empleados que pueden vivir y trabajar eficazmente fuera de sus propias fronteras nacionales (Adler y Bartholomew, 1992; Black, Gregersen y Mendenhall, 1992, c.p. Hesse, 2011); es decir, las organizaciones requieren que su personal sea capaz de adaptarse a una nueva cultura en el mercado internacional, con el fin de competir eficazmente a nivel mundial (Selmer, 1999).

La rápida globalización de los negocios y su impacto en las organizaciones es indiscutible. El debate que se da ahora en las juntas directivas . . . es sobre cómo responder de forma integrativa a las demandas globales, y al mismo tiempo ser sensibles ante las necesidades del mercado local . . . para prosperar ahora y en el futuro, tienen que desarrollar a las personas que pueden tener éxito desempeñando sus funciones en un contexto global (Black, Mendenhall y Oddou, 1999, c.p. Van Aswegen, 2008, p. 13).

A su vez, al transpolar el fenómeno de la globalización y el requerimiento de capital humano multicultural y heterogéneo al terreno de las Organizaciones Multilaterales de Desarrollo, encontramos que desde el desencadenamiento de la crisis económica mundial de 2008 para los Bancos Multilaterales de Desarrollo (BMD) uno de los principales desafíos que plantea la lucha contra la pobreza, es el disponer de un sistema multilateral sólido, eficaz y legítimo, capaz de afrontar con éxito los problemas asociados a la gobernabilidad internacional (Alcaide, 2012).

Para que un sistema multilateral se comporte como instrumento aceptable de la gobernabilidad internacional es necesario que los países se sientan adecuadamente representados y participen en los procesos y decisiones, y que existan los niveles de transparencia y rendición de cuentas necesarios (Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España, 2009, p. 39).

Así pues, para ello, los BDM se han visto inmersos en la aplicación de reformas de la representatividad y gobernanza de sus instituciones, mediante la configuración de sus órganos de gobierno y de sus criterios de representatividad asociados a las cuotas geográficas³ con que los países participan en su capital humano, convirtiéndose en un requerimiento, el que la organizaciones multilaterales cuenten con capital humano multicultural representativo de cada país miembro. Punto a partir del cual deriva que la asignación de puestos ofertados por organizaciones internacionales obedezcan a criterios directamente ligados al puesto que se persigue como formación académica, especialidad, experiencia, lenguas extranjeras y méritos; y criterios independientes como lo son las categorías prioritarias y las cuotas geográficas (Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España, 2005).

A partir de estas necesidades expuestas, surge la figura del expatriado, entendiéndose éste como el empleado que es trasladado por su organización a otro país por un periodo determinado, para ocupar un cargo o cumplir una meta organizativa (Aycan y Kanungo, 1997). Según el informe realizado por McCalum y Olsom (2004), se estima que alrededor de 1,5 y 2 millones de ciudadanos canadienses viven en otros países, 4 millones de norteamericanos se encuentran esparcidos en más de 160 países, mientras que la tasa de expatriación de Reino Unido es de 17,9%, y de 4,3% para Australia (c.p. Van Aswegen, 2008).

³ Regla general de selección de las organizaciones internacionales. Cada Estado miembro de una organización internacional suele tener un máximo y mínimo de funcionarios internacionales de acuerdo con su contribución obligatoria a la misma. (Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España, 2005).

Sin embargo, existen grandes vacíos sobre la información de expatriados en Venezuela. Por tanto, ante la falta de datos sobre las asignaciones internacionales en el país y por parte del país, indicadores que podrían considerarse un marco de referencia, son aquellos que explican que la población extranjera en Venezuela conforma el 3,5% de la población total (Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas, 2008), y que según un estudio realizado por Latinos Globales S.A. (2008), la migración de venezolanos para el 2008 fue de más de 320.000 personas.

La utilización de los empleados expatriados por parte de las organizaciones representa una inversión sustancial (Baruch, 2004, c.p. Sims y Schraeder, 2005). Así, Para Black y Gregersen (1999) contratar a un expatriado implica un costo dos o tres veces superior que un empleado local (c.p. Arizkuren, Francke, y Baniandrés, s.f). En concreto, el gasto promedio de mantenimiento de un gerente en el extranjero, es alrededor de 250.000 dólares EE.UU (Black, 1988; Misa y Fabricatore, 1979, c.p. Chang, s.f.), y cada asignación internacional fracasada, o regreso prematuro, puede costar a una organización entre 150.000 y 200.000 dólares EE.UU. (Selmer, 1999).

Entonces, ¿por qué contratarlos? Son muchas las razones por las cuales surge el proceso de expatriación, según Espinosa (2009) entre ellas se pueden encontrar la dirección y control en nuevas adquisiciones, el intercambio de know-how y transmisión de conocimientos organizacionales entre ambos países, el desarrollo de carrera profesional de ejecutivos estratégicos para la organización, y la formación de profesionales aptos para responder a las problemáticas en las distintas latitudes de la misma; en consonancia, los estudios del IESE Business School, aunque con otras denominaciones, establecen que la primera razón por la que se contratan expatriados es la expansión del negocio con un 94%, seguida por la transmisión de conocimientos y de la cultura de la matriz a la filial con un 88% (c.p. Pascual y Escalera, s.f.). Por su parte, en las organizaciones multilaterales por encima de los motivos expuestos previamente, se le da prioridad a la representatividad y transparencia de la gobernanza institucional como razón fundamental de expatriación (Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España, 2009).

De esta manera, para lograr que la asignación internacional sea exitosa, el empleado expatriado deberá estar alineado no sólo con las metas de la organización, sino también con las metas de la subsidiaria. Se espera que ellos adopten nuevos patrones de conducta, relacionados tanto con la cultura del país de destino como con la cultura organizacional⁴.

Ante esto, las organizaciones internacionales deben superar el reto de crear y mantener una cultura flexible que se sensibilice con la diversidad de sus miembros, entre otros los expatriados, para lograr que ellos se identifiquen con la organización más allá de sus diferencias individuales, alineándose con las metas y objetivos corporativos para desarrollar valor agregado.

La gestión de expatriados es uno de los mayores retos que afrontan las compañías inmersas en procesos de internacionalización para ser llevado a cabo con éxito este delicado proceso, es fundamental establecer políticas y prácticas que alinean los intereses de la empresa y del empleado e integrar complejas variables de muy distinta naturaleza (Mercer, 2009).

En este sentido, tal como indica Gómez (2005), contratar personal expatriado implica el desafío por parte del departamento de recursos humanos de procurar la adaptación⁵ del empleado a su nueva condición, ya que el éxito o fracaso de la expatriación estará determinado por su nivel de ajuste en el país de destino. Efectivamente, la incapacidad personal para adaptarse a su nueva situación es considerada, de manera común por muchos autores, la razón principal del fracaso de misiones en el extranjero (Morley, Burke, y Finn, 2004, c.p. Hesse, 2011), alcanzando cifras de entre un 20% y un 50% de experiencias fallidas, es decir, de

⁴ Conjunto de creencias, valores, supuestos y conductas compartidas y transmitidas en una organización, que son adquiridos a lo largo del tiempo y que han resultado exitosos para el logro de sus objetivos (...) Un conjunto particular de reglas, formales e informales, que la gente acepta como verdadero y como guía de su pensamiento y su conducta; [es] el autoconcepto de la organización (algo semejante a lo que queremos decir cuando hablamos de la personalidad de un individuo) o la fuerza que guía el día a día de los integrantes de una organización (Granell, Garaway, y Malpica, 1997).

⁵ "El grado de bienestar psicológico y la familiaridad que tiene el individuo con el nuevo entorno" (Mendenhall y Oddou, 1985; c.p. Chang, s.f.).

retornos prematuros antes de finalizar la asignación (Beaverstock, 2000, c.p. Van Aswenge, 2008).

Es por ello que resulta esencial que el departamento de Recursos Humanos le otorgue toda la importancia requerida al manejo de expatriados, implicando asistencia durante todo “el ciclo de vida de expatriación”, es decir, antes de ir al país de destino, durante, y después su asignación (repatriación) (Torbiorn, 1985, c.p. Hesse, 2011), ya que no son sólo las capacidades del expatriado lo que determinará el éxito de la expatriación, sino que también depende del soporte y supervisión por parte de la organización (Aycan, 1997).

Así pues, el reto de la gerencia es, de manera común, que el expatriado transite por las distintas fases previas a la adaptación sin mayores inconvenientes y de manera fructífera. Según el modelo de ajuste cultural de la curva de U de Lysgaard (1955) la persona que entra en contacto con otras culturas experimenta cuatro etapas: la emoción, en la que el empleado se siente estimulado por el reto de tener un nuevo trabajo, hogar y cultura; la desilusión, donde el empleado percibe problemas de comunicación, lenguaje y conocimiento; la etapa más difícil, el choque cultural, en la que aparece la inseguridad y la desorientación al enfrentarse a diversos aspectos de la otra cultura; y finalmente, se alcanza la adaptación (c.p. Singh, 2012), entendida por Brown (2010) como la “etapa donde el empleado supera el choque cultural, e inicia un proceso de aceptación a las diferencias, respondiendo favorablemente y constructivamente a su nuevo entorno cultural y laboral” (p. 11).

En otra línea de ideas, Black, Mendenhall y Oddou (1985) fraccionan la adaptación en dos momentos: la adaptación previa, y la adaptación al país de destino (c.p. Arizkuren, et al., s.f.; Selmer, s.f); siendo ésta última una de las más importantes ya que una vez que el expatriado y su familia se han trasladado al país de destino, la adaptación o inadaptación de ambos repercute en el desempeño profesional.

Estudios más recientes sobre expatriación definen la adaptación como un fenómeno multifacético: adaptación al ambiente general, adaptación al trabajo, y adaptación en la interacción con los anfitriones nacionales (Black y Porter, 1991; Black, Stroh, Mendenhall, y

Gregersen, 2005; Black et al., 1985, c.p. Puck, Holtbrugge, y Dolling, 2003, y Selmer, s.f.). Por tanto, al ser multifacética, un expatriado podrá adaptarse muy bien a una dimensión, pero hacerlo en poca medida en otras (Puck et al., 2003).

La adaptación al ambiente general es aquella relacionada con las condiciones de vida del país de destino, la alimentación, los tipos de transporte, los canales de comunicación, los servicios de salud. Por su parte, se entiende que la adaptación a los roles y responsabilidades adscritas al mismo son la adaptación al trabajo. Mientras que la adaptación en la interacción con los anfitriones nacionales es entendida como la comodidad que se establece en las relaciones interpersonales con los nativos del país de destino (Arizkuren et al., s.f.; Black, Mendenhall y Oddou, 1991; Black et al., 2005).

Black et al. (1991), y Black et al. (2005) distinguieron los elementos que inciden en la adaptación del expatriado durante la asignación internacional, e identifican factores individuales, de trabajo, organizacionales y no laborales. Cabe acotar que los factores de trabajo y organizativos se encuentran mayormente relacionados con la adaptación al trabajo, en tanto que los factores externos al trabajo lo estarán a la adaptación general y a la adaptación en la interacción con los anfitriones nacionales (Black et al., 1991; Black et al., 2005).

Los factores individuales están conformados por la autoeficacia, relacionada con la "habilidad de creer en uno mismo y la habilidad de lidiar efectivamente en entornos extranjeros" (Mendenhall y Oddou, 1985, c.p. Black et al., 1991, p. 17); las habilidades relacionales o las habilidades personales con las que cuenta el individuo expatriado para recibir la información necesaria sobre las conductas esperadas e interactuar en un nuevo contexto con los nativos del país adonde fue destinado; y las habilidades de percepción, asociadas con la destreza del individuo para distinguir qué es lo apropiado e inapropiado en el nuevo destino (Arizkuren et al., s.f.; Black et al., 1991; Black et al., 2005).

Los factores de trabajo contienen la claridad del rol, que trata sobre el entendimiento del expatriado en cuanto a su nuevo puesto de trabajo, la discreción del rol, la cual ayuda al individuo a adaptar su nueva condición de trabajo de acuerdo a él, la novedad del rol, es decir,

la diferencia entre el mismo y los roles desempeñados en el pasado; y el conflicto de rol, aquel asociado al desempeño de actividades incompatibles con el expatriado (Arizkuren et al., s.f.; Black et al., 1991; Black et al., 2005).

Por su parte, los factores de cultura organizacional se encuentran conformados por el entrenamiento proporcionado por la organización, el cual debería brindarle al individuo información y herramientas funcionales para desempeñarse en su puesto de trabajo, para facilitar su interacción con los nativos y con el nuevo entorno en general (Black et al., 1991; Black et al., 2005). Por la novedad de la misma para el expatriado, el apoyo de la organización (de la matriz, de la filial, de los superiores y de los compañeros de trabajo del país de destino), y el apoyo logístico de acuerdo a vivienda, instituciones educativas, sitios de esparcimiento... (Arizkuren et al., s.f.; Black et al., 1991; Black et al., 2005).

Por último, los factores no-laborales abarcan la novedad cultural para el expatriado en el país de destino, atado al ajuste a la cultura de los nativos, a las condiciones de vida del país: seguridad, niveles de desarrollo, alimentación, transporte, entretenimiento, facilidades, y servicios el país de destino con respecto al país de origen, por ello, mientras mayor sea la novedad cultural, mayor será la dificultad de ajuste; dentro del factor no-laboral también se encuentra la adaptación familiar, incluida la del cónyuge y los hijos (Black et al., 1991; Black et al., 2005).

Cabe acotar que la presente investigación pese a no ser propiamente de carácter sociológico sino de Recursos Humanos, abarcará los factores no- labores -de la teoría expuesta por Black, Stroh, Mendenhall, y Gregensen- asociados a la dimensión socio-cultural, con el objeto de estudiar el fenómeno de la adaptabilidad de los expatriados desde una visión global, teniendo en cuenta que existe la posibilidad de que los resultados de la investigación arrojen información referente a esta dimensión.

En fin, al ser la adaptación un fenómeno multifacético, involucra elementos tanto individuales, organizacionales y sociales, “no son sólo las capacidades del expatriado lo que determinará el éxito de la expatriación, sino que depende a su vez del soporte y supervisión

por parte de la multinacional” (Aycan, 1997). Del mismo modo, el fracaso de la expatriación afecta tanto al expatriado como a la organización. La inadaptación a largo plazo puede mantener al empleado en un estado de “choque cultural constante” (Xia, 2009, c.p. Hesse, 2011), que lo mantendría en tensión y con cansancio, y que en casos extremos puede “conducirlo inclusive a un aumento del uso indebido de drogas, alcohol y tabaco, que a su vez puede llevar al ausentismo, problemas de disciplina y reducción de la eficacia en el trabajo” (Roberson, 1986, c.p. Hesse, 2011, p. 10), repercutiendo en la productividad de la organización.

Entendiendo esto, y teniendo presente el hecho de que existen 850.000 filiales de empresas multinacionales que operan a nivel mundial (Harvey & Moeller, 2009); 545 empresas multinacionales (Unctad, 2009, c.p. Sigala-Paparella y Zapata-Rotundo, 2012), 30 organismos e instituciones multilaterales, y alrededor de 10 son Instituciones Financieras Internacionales (BCV, 2008) dentro de las fronteras de nuestro país, convierte al estudio de los factores de adaptabilidad del expatriado en una investigación aún más significativa.

Así, en función de las cifras expuestas, se hace notorio el hecho de que las organizaciones internacionales han tomado terreno en Venezuela, y pese a las diferencias existentes entre las empresas multinacionales y las organizaciones multilaterales en base a sus propósitos, funciones y aportes que dan a la nación, desde el enfoque de recursos humanos, ambas comparten el elemento común de la gestión de expatriados, y el manejo de una plantilla conformada con personal de diversas culturas, de cara a las demandas de la globalización.

De esta manera, el amplio universo de investigación del fenómeno de expatriación en Venezuela abarca a todas las organizaciones internacionales (multinacionales y multilaterales). Sin embargo, enmarcados en el alcance que tiene el presente trabajo de grado, se delimitó el estudio a las organizaciones multilaterales, con el objeto de aportar conocimientos al país sobre esta esfera en la cual existe un vacío de investigaciones empíricas.

Específicamente, se realizó en el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), una de las organizaciones multilaterales más importantes del país, considerada “la principal fuente

de financiamiento de los países de la región andina” (Comunidad Andina, 2013). Esto, aunado a la relevancia económica y política de la organización en Venezuela, la pertinencia de la realización de la investigación en el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) radica en el aporte que puede significar para la organización los resultados de la misma; tomando en cuenta los siguientes elementos compartidos por la misma:

- Gestión internacional de capital humano: se maneja una plantilla de 74 funcionarios expatriados en la sede de Caracas, es decir, 12,82% de la fuerza laboral total.
- La organización carece de investigaciones o mediciones referentes a la adaptabilidad de los expatriados.

En función de lo anteriormente expuesto, se considera la importancia de la adaptabilidad en la culminación exitosa de una asignación internacional; y tomando en cuenta el modelo de Black et al. (2005), el objetivo de este estudio se centra en la descripción de los factores que pueden afectar la adaptación del expatriado en la sede del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), ubicada Caracas⁶. Todo ello desde la perspectiva del expatriado, a fin de proponer una serie de recomendaciones que puedan optimizar la gestión de la asignación internacional, reduciendo los costos y obteniendo beneficios.

De este modo, habiendo realizado el anterior planteamiento, se propone como pregunta inicial de investigación para el presente trabajo de grado averiguar: ¿Cuáles son los factores que pueden afectar la adaptación del expatriado en la sede de Caracas del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) para el año 2014, según estos funcionarios?

⁶ Es importante destacar que en el presente estudio también se tomaron en cuenta variables sociodemográficas de los funcionarios expatriados como: edad, sexo, país de procedencia, cargo ocupado, y formación académica; para posteriormente realizar un mejor análisis de los resultados arrojados.

OBJETIVOS

1) OBJETIVO GENERAL

Analizar los factores que pueden afectar la adaptación del expatriado en la sede de Caracas del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) para el año 2014, según estos funcionarios.

2) OBJETIVOS ESPECÍFICOS⁷

Describir los aspectos individuales que pueden afectar, según los funcionarios, su adaptación como expatriados en el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF).

Describir los aspectos de trabajo que pueden afectar, según los funcionarios, su adaptación como expatriados en el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF).

Describir los aspectos no-laborales que pueden afectar, según los funcionarios, su adaptación como expatriados en el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF).

Describir los aspectos organizacionales que pueden afectar, según los funcionarios, su adaptación como expatriados en el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF).

⁷ Estos objetivos fueron planteados de acuerdo a las dimensiones de los factores de adaptación del expatriado propuestas en la teoría de Black, Stroh, Mendenhall y Gregensen. Para mayor información sobre los mismos dirigirse al Capítulo I: Gestión internacional de capital humano: teorías de la adaptación a la vida como expatriado, y/o al Capítulo II: Metodología de estudio: estableciendo las pautas para medir la adaptación de expatriados.

CAPÍTULO I

Gestión internacional de capital humano: teorías de la adaptación a la vida como expatriado

1) LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN EL PROCESO DE EXPATRIACIÓN

La globalización a la que nos enfrentamos hoy en día requiere de las organizaciones internacionales el conocimiento de los diferentes aspectos económicos, políticos, sociales, culturales, y legales de los países en los que se encuentran las filiales de las organizaciones (Muñiz, Labrador y Arizkuren, 2012; Pascual y Escalera, 2006), dado que la misma mejora el rendimiento, hace del capital humano un recurso estratégico, promueve la ventaja competitiva a las organizaciones (Bastida, 2007; Muñiz et al., 2012), y mejora la gestión de recursos humanos (Muñiz et al., 2012).

En este sentido, un gran reto de la expansión global, es alcanzar la integración⁸ de las organizaciones, independientemente de la ubicación geográfica. Uno de los métodos para lograr dicha integración es mediante la gestión internacional de recursos humanos, y el manejo de expatriados (Black, 1999, c.p. Van Aswegen, 2008). Durante los últimos años, tras la expansión progresiva de la globalización y la mayor competencia, se ha hecho cada vez más importante la Gerencia de Recursos Humanos Internacional (Lee, s.f), ya que el éxito o fracaso de la expatriación posiblemente estará condicionado por el apoyo de la organización. Es por ello que resulta esencial que este departamento le otorgue toda la importancia requerida al manejo de expatriados, implicando asistencia antes de ir al país de destino, durante, y después su asignación (Torbiorn, 1985, c.p. Hesse, 2011); puesto que no son sólo las capacidades del expatriado lo que determinará su éxito en su asignación internacional, sino

⁸ “La rápida globalización de los negocios y su impacto en las empresas es indiscutible. El debate que se da ahora en cómo responder de forma integrativa a las demandas globales, y al mismo tiempo ser sensibles ante las necesidades del mercado local. Las empresas multinacionales para de prosperar ahora y en el futuro, tienen que desarrollar las personas que pueden tener éxito desempeñando sus funciones en un contexto global”. (Black et al., 1999, c.p. Van Aswegen, 2008, p. 13).

que depende a su vez del soporte y supervisión por parte de la organización (Aycan, 1997). Un soporte empírico que sustenta la afirmación previamente expuesta es el que porcentaje de expatriaciones fallidas (retornos previos a finalizar la asignación internacional) en Estados Unidos, el cual se encuentra entre el 20% y el 40%, mientras que en Japón es menor al 5%; una de las razones principales de dicha diferencia consiste en que los expatriados en el país nipón reciben mayor orientación y capacitación en lenguaje por parte de la organización que los expatriados en Estados Unidos (Treven, 2001).

De esta manera, es evidente que la estrategia de internacionalización de las organizaciones demanda una especial forma de gestionar el capital humano. Así pues, la representación de la globalización en el ámbito de recursos humanos es la expatriación⁹ (Brewster y Scullion, 1997; Porter y Tansky, 1999, c.p. Mirabal, 2008), proceso mediante el cual se le asigna a un empleado de una organización un país de destino en donde prestará sus servicios por un periodo determinado de tiempo (Bastida, 2007; López, 2005).

Una asignación internacional puede ser considerada una causa de ventaja competitiva no sólo para la organización sino también para el empleado. De acuerdo a autores como Black et al. (1999), la expatriación es considerada la experiencia más poderosa en la configuración de la perspectiva y las capacidades efectivas de los líderes mundiales (c.p. Van Aswegen, 2008). Oddou y Mendenhall (1991) encontraron que el 90% de los expatriados informó su perspectiva de mejora, donde el 80% reportó un incremento efectivo en la comunicación con personas de diferentes orígenes culturales, y del mismo modo, 80% de los encuestados afirmaron estar en mejores condiciones de comprender las tendencias del negocio (c.p. Hesse, 2011).

Aycan y Kanungo, (1997) definen a los expatriados como:

Empleados . . . enviados por su organización a una unidad relacionada en un país que es diferente del suyo, para ocupar un puesto o alcanzar una meta relativa a

⁹ "Expatriación puede ser vista como el proceso en el que el empleado pasa de un país a otro, durante su estancia en la nómina de la empresa original" (Cascio, Aguinis y Briscoe, 1995; c.p. Van Aswegen, 2008, p. 34).

la organización durante un periodo temporal prefijado normalmente de más de seis meses y menos de cinco años (c.p. Espinosa, 2009, p. 24).

Para Eric Romero (2008), “un expatriado es un trabajador altamente cualificado con una experiencia única que es enviado a trabajar en otra unidad de la misma organización ubicada en un país extranjero, generalmente de forma temporal” (c.p. Juhl y Fuglsig, 2009, p. 4). Por tanto, el expatriado es un trabajador no-natural del país del destino, portador de una cultura determinada a otro país, el cual es trasladado por su organización durante un periodo de tiempo determinado para cumplir una meta organizacional.

Por otro lado, un matiz distinto de la expatriación que cabe distinguir son los impatriados (empleados de las filiales que se dirigen a la sede de origen) y transpatriados (empleados de una filial estacionado en otra filial) (Adler, 2008, c.p. Juhl y Fuglsig, 2009). Por tanto, los impatriados son empleados enviados desde la filial del país anfitrión hacia el país de origen, por un tiempo definido, para entrar en contacto con la cultura corporativa y los estilos de dirección, de manera que cuando regresen a la filial alineen a ella la visión estratégica.

1.1) Enfoques para las asignaciones de puestos

Una organización puede obtener personal para una operación global de tres maneras diferentes: enviando personal de su país de origen (expatriados del país padre), contratando a ciudadanos de un tercer país que no sean del país anfitrión ni del país de origen de la organización (expatriados de un tercer país) y contratando ciudadanos del país anfitrión (nativos) (Gómez-Mejía, 2008, c.p. Brown, 2010). No obstante, dichos modos de selección de personal están estrechamente vinculados al enfoque de cobertura de puestos asumido por la organización. Según Perlmutter (1969), los cuatro enfoques clásicos son: etnocéntrico, policéntrico, geocéntrico, y regional (c.p. Bastidas, 2007).

El enfoque etnocéntrico se caracteriza por contar con aquella organización que envía personal expatriado del país de origen a las filiales, uno de los fines de ponerlo en práctica es convertir en predominantes los valores y acciones provenientes del país de origen (Perlmutter, 1969, c.p. Bastidas, 2007), es decir, estandarizar la gestión de personal (Treven, 2001), permitiendo a la organización que las subsidiarias se adhieran a las estrategias y políticas de forma alineada (Frandsberg y Kjellman, 2005, c.p. Van Aswegen, 2008).

Por su parte, en el enfoque policéntrico la organización opta por dirigir la filial a través de personal proveniente del país de origen de la misma (Perlmutter, 1969, c.p. Bastidas, 2007). En la organización que se aplica este enfoque, se supone que las filiales de cada país deberían desarrollar prácticas adecuadas a nivel local bajo la supervisión de los administradores locales (Treven, 2001).

Una organización que utilice el enfoque geocéntrico realizará la selección de acuerdo a las capacidades de los candidatos y sin tomar en cuenta su nacionalidad (Perlmutter, 1969, c.p. Bastidas, 2007). Con el enfoque geocéntrico, las organizaciones tratan de combinar lo mejor de la sede y las filiales para desarrollar prácticas consistentes en todo el mundo (Treven, 2001).

Por último, el enfoque regional ejecuta la selección en función de la región en que se implantará la nueva filial (Perlmutter, 1969, c.p. Bastidas, 2007).

De acuerdo a Treven (2001), es posible la combinación de los enfoques previamente mencionados por parte de las organizaciones (c.p. Van Aswegen, 2008). Y a su vez, la decisión de la aplicación de cualquiera de estas políticas dependerá en gran medida de las necesidades de la organización (Dowling, Randall, y Welch, 1999, c.p. Van Aswegen, 2008). Cabe resaltar que en tres de estos enfoques aparece la figura del expatriado como principal exponente de los recursos humanos internacionales, constituyendo una de las fuentes básicas de ventaja competitiva.

Sin embargo, la búsqueda de competitividad por parte de las organizaciones internacionales, no es la única razón por la cual se suma a su fuerza laboral la figura del expatriado. En el caso de las organizaciones multilaterales, el departamento Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos no sólo se aboca a cumplir los criterios para la asignación de candidaturas a puestos ofertados asociados al cargo: formación académica, especialidad, experiencia, manejo de lenguas extranjeras... Sino que la decisión de a quién embarcar en una asignación internacional de trabajo está estipulada por el cumplimiento de dos criterios independientes del cargo: la cuota geográfica, asociada a la representatividad de los estados miembros en la organización; y la categoría prioritaria, referente a la paridad de género (Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, 2005).

1.2) Razones de la expatriación

Por el lado de las organizaciones se ha cuestionado por qué se recurre a la expatriación, pues implica un coste dos o tres veces superior de lo que representa un empleado local (Pascual y Escalera, 2006; Puck et al., 2003). De acuerdo a Selmer (1999) “el costo de cada fracaso expatriado oscila entre 150.000 dólares EE.UU. y 200.000 dólares EE.UU.” (c.p. Hesse, 2011, p. 2).

No obstante, se apela a ella porque se considera que el desempeño del personal expatriado en el mercado extranjero significa el éxito global de la organización (Adler, 1997, c.p. Mirabal, 2006), así como también que este tipo de asignaciones implican un mecanismo eficiente para la organización (Shaffer y Harrison, 1998, c.p. Puck et al., 2003).

El IESE Business School (2005) realizó un estudio en el que identificó los objetivos de la expatriación como: la expansión del negocio, la transmisión de conocimientos, la transmisión de cultura, el desarrollo profesional del personal directivo, la adquisición de organizaciones en otro país, el control sobre las filiales extranjeras, y la solución de un problema urgente (c.p. Pascual y Escalera, 2006).

Por otra parte, Dowling, Welch y Schuller (2004) establecen que la contratación de expatriados se debe a que: permite el control y la supervisión directa para el cumplimiento de los objetivos, transfieren la cultura organizacional y conocimientos, desarrollan el capital humano, reúnen información del mercado, y estandarizan el lenguaje y las formas de comunicación (c.p. González, 2011).

Para Aycan (1997), la razón más importante para trabajar con una política de asignaciones internacionales es que los expatriados se convierten en el vehículo a través del cual la organización trata de alinear las demandas locales y las prácticas del “país de acogida”. La subsidiaria opera con la filosofía general y las prácticas de los “padres de empresa” en el país de acogida, lo cual ayuda al mantenimiento de los valores esenciales y la filosofía de la organización.

Por otra parte, al buscar dar respuesta a la pregunta al ¿por qué expatriar desde el enfoque de las organizaciones multiculturales?, se encuentra que la búsqueda de la representatividad es la principal razón, ya que de ésta depende el disponer de un sistema multilateral sólido, eficaz y legítimo, capaz de afrontar los problemas asociados a la gobernabilidad internacional (Alcaide, 2012). Por ello, se convierte en un requerimiento, el que las organizaciones multilaterales cuenten con capital humano multicultural representativo de cada país miembro.

Sin embargo, vale destacar que para aprovechar las bondades que brinda a la organización el proceso de expatriación es necesario tomar en cuenta las dimensiones que lo componen: la económica, la profesional, la psicológica, la sociocultural y la familiar; para contrarrestar los problemas de adaptación y de estrés cultural por parte del trabajador y de su familia, ambos, elementos identificados por la Consultora de Recursos Humanos Mercer (2006), como principales frenos del éxito de la expatriación (c.p. Espinosa, 2009).

En el caso de los trabajadores las razones por las cuales aceptan ser expatriados son: por el interés en realizar una asignación internacional, los beneficios financieros, el adquirir

una experiencia intercultural, y la oportunidad de desarrollar su carrera profesional (Suutari, 2003, c.p. Van Aswegen, 2008).

1.3) Problemas de la Expatriación

Una de las principales preocupaciones que surge tras revisar la literatura, es la alta tasa de fracasos de asignaciones internacionales registradas. Las expatriaciones fallidas son un problema persistente que han de lidiar los departamentos de recursos humanos de estas organizaciones (Tropenaar y Hamodem-Turner, 2004; Van Heerden y Wentzel, 2002, c.p. Van Aswegen, 2008).

Se califica como expatriación fallida al retorno prematuro del expatriado a su país de origen, sin finalizar su asignación (Treven, 2001). Beaverstock (2000), sugiere que existe un estimado de entre 20% y 50% de retornos prematuros por parte de los expatriados (c.p. Van Aswegen, 2008). Ante estas tasas de fracasos, y entendiendo las pérdidas que implican tanto para organización como para el empleado, resulta importante conocer los factores que explican dichos fracasos, Gómez-Mejía y Balkin (1987) identifican como determinantes: el choque cultural - adaptabilidad, la obstrucción de carrera, la falta de formación intercultural, un énfasis excesivo en las calificaciones técnicas, una tendencia a utilizar las asignaciones internacionales como una manera de deshacerse de los empleados con problemas, y problemas familiares (c.p. Treven 2001).

Además, la incapacidad personal para ajustarse a la nueva cultura es considerada, de manera común por muchos autores, la razón principal de la falta de misiones en el extranjero; al tener los expatriados su propia herencia cultural, y dado el hecho de que cada país tiene sus creencias, valores, supuestos y conductas compartidas particulares, se generan divergencias culturales que pueden conducir a problemas de adaptabilidad, y con ello al fracaso de la asignación internacional (Morley et al., 2004, c.p. Hesse, 2011).

2) ADAPTACIÓN DEL EXPATRIADO

Anteriormente, la literatura se enfocaba únicamente en los “desafíos” a los que se enfrenta el expatriado, mientras que se dejaba de lado la gestión de los mismos para optimizar el alcance de los objetivos del negocio (Muñiz et al., 2012). De esta manera, se requiere de un elemento clave: la adaptación del expatriado, debido a que diversos estudios han comprobado que la misma garantiza el éxito de la asignación internacional, y a largo plazo, de la filial y de la propia organización (Bennet y Gorman, 1998; Black y Gregersen, 1999; Black et al., 1991; Brown, 2010; Cerdin, 1999; Fishman, 1996, c.p. Arizkuren et al., s.f.; Black et al., 2005).

La adaptación es entendida como “el grado de bienestar psicológico o confort de una persona en relación con una diversidad de aspectos en un nuevo entorno” (Black, 1988; Black y Stephens, 1989; Mendenhall y Oddou, 1985; Nicholson, 1984, citados por Arizkuren et al., s.f., p. 1; Muñiz et al., 2012, p. 149; Puck et al., 2003, p. 3). En esta línea de ideas, diversos autores conciben el ajuste como un constructo de respuesta afectiva y psicológica del individuo al nuevo entorno, y a su vez plantean que el rendimiento del trabajo y el volumen de negocio, no deben pensarse como “medidas objetivas de ajuste”, sino más bien como variables que puede ser influenciadas por el grado de ajuste (Mendenhall y Oddou, 1985; Negro, 1988, c.p. Chang, s.f.).

Según Kim (1988) el alcance de dicho “grado de bienestar psicológico” tras la movilización del expatriado y su familia (en caso de tenerla) al país de destino, implica un proceso complejo, ya que la adaptación transcultural involucra aspectos cognitivos, afectivos y de comportamientos que afectan en diferentes dominios la vida del expatriado (c.p. Cavazos y Castro, s.f.). Así pues, la cantidad de estrés y los problemas de adaptación experimentados son asumidos en función del número de factores que se dan a nivel personal, social y laboral durante el proceso de aculturación (Berry, 1990, c.p. Cavazos y Castro, s.f.).

Por lo tanto, en función de la complejidad que acarrea el proceso de adaptación tras la expatriación, se hace necesario, para que la gestión administrativa internacional sea eficiente y productiva, que el departamento de recursos humanos se preocupe por desarrollar sensibilidad

cultural y habilidades globales que ayuden a minimizar el choque cultural dentro de organizaciones que operan en distintos países (Brown, 2010).

3) MODELO DE ADAPTACIÓN DEL EXPATRIADO DE BLACK, STROH, MENDENHALL Y GREGENSEN

3.1) Dimensiones de la adaptación del expatriado

La adaptación del expatriado, según el modelo planteado por Black et al. (2005), es entendida como un fenómeno multifacético, y por ende, cuenta con tres dimensiones: la adaptación general o cultural, la adaptación social, y la adaptación laboral o de trabajo (Black, 1988; Black y Stephens, 1989, citados por Arizkuren et al., s.f.; Black et al., 1991; Black et al., 2005).

Con respecto a la adaptación general, se hace referencia a las condiciones de vida, alimentación, costo de vida, condiciones de la vivienda, transporte, entretenimiento, y servicios de salud del país del destino (Black, 1988, c.p. Puck et al., 2003; Arizkuren, s.f.). La adaptación social está asociada a interacciones dentro y fuera del lugar de trabajo con los nacionales del país de destino; y la adaptación laboral o de trabajo, trata sobre los roles y tareas de su nuevo puesto de trabajo (Arizkuren, s.f.).

3.2) Factores de la adaptación del expatriado

Black et al. (1991) y Black et al. (2005) plantean los diversos factores que intervienen en la adaptación del expatriado de acuerdo a dos momentos: previa a la asignación internacional y después de la misma. Pese a que ambos serán explicados a continuación para procurar al lector la visión total del modelo, a efectos de la investigación sólo serán tomados en cuenta los factores de adaptación durante la asignación internacional, pues su medición se realizó a expatriados durante la misma.

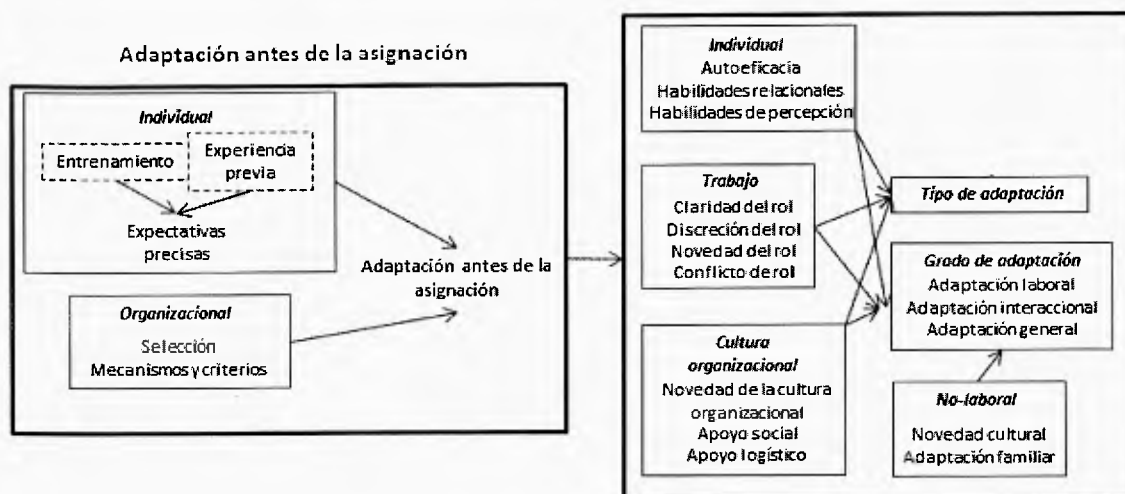


Figura 1: Modelo de adaptación del expatriado. Fuente: Black, Stroh, Mendenhall y Gregensen (2005)

3.2.1) Factores de la adaptación del expatriado previa la asignación internacional

1. Los factores individuales incluyen el entrenamiento, y la experiencia previa.

Para Black et al. (1991) y Black et al. (2005), las expectativas que tenga el individuo respecto al trabajo, a la cultura organizacional y nacional, a los nativos del país de destino, y a la vida cotidiana en dicho entorno son la clave para una buena adaptación (previa y durante a la asignación), debido a que mientras éstas sean más precisas, menor incertidumbre tendrá el expatriado.

Las expectativas pueden ser más precisas en casos en donde el expatriado haya tenido experiencias previas de asignaciones internacionales (Black et al., 1991; Black et al., 2005; Black et al., 1999, Adler, 1997, c.p. Van Aswegen, 2008). Aquellos expatriados con experiencias previas deberían adaptarse mejor y más rápidamente a asignaciones futuras, pues pueden aplicarlas para reducir la confusión e incertidumbre (Black y Gregersen, 1999, Adler, 1997, c.p. Van Aswegen, 2008). Así, es de entender que a medida en que dichas experiencias hayan sido en culturas similares, hay mayores probabilidades de hacerse expectativas mucho más concretas (Black et al., 1991; Black et al., 2005).

El entrenamiento previo a la asignación internacional también puede ayudar a la formación de expectativas concisas, puesto que otorga al individuo información de la asignación internacional, y de la cultura del país de destino, así como también permite reducir la incertidumbre; este entrenamiento puede ser proporcionado por la organización, pero también existe la posibilidad de ocurrir a partir de la iniciativa del futuro expatriado (Black et al., 1991; Black et al., 2005; Cascio y Aguinis, 2005, Hodgetts y Luthans, 2003, Morley et al., 1997, c.p. Van Aswegen, 2008).

2. Los factores organizacionales están formados por la selección, sus mecanismos y criterios, y el entrenamiento previo.

“En la etapa previa a la asignación internacional, los criterios y mecanismos de selección son el factor organizacional más importante” (Black et al., 1991, p. 17). Una de las razones principales por la que las organizaciones experimentan tan altas tasas de fracasos en las expatriaciones es por el uso inadecuado o inapropiado de procedimientos y criterios durante la selección de candidatos a las asignaciones internacionales (Cascio y Aguinis, 2005, c.p. Van Aswegen, 2008).

Por lo general, las organizaciones suelen focalizar sus criterios de selección en los factores de éxito en el ámbito doméstico, centrándose en los conocimientos técnicos y en competencias generales del candidato, sin tomar en cuenta las necesidades que demanda una posición internacional; “la mayoría de las empresas multinacionales de EE.UU. hacen uso de una dimensión de selección de personas para misiones en el extranjero (la trayectoria doméstica del aspirante), y no elige al candidato de un grupo de candidatos competitivos o comparables” (Black et al., 1991, p. 17). Sin embargo, estudios demuestran que el fracaso del expatriado en su asignación no está determinado por falta de conocimientos técnicos, competencias o liderazgo, sino que está directamente relacionado con la capacidad de adaptación del individuo a las circunstancias específicas de la posición internacional, es decir, a su capacidad de ajuste (Anderson, 2002, Brynningsen, 2009, c.p. Hesse, 2011)¹⁰.

¹⁰ “Las competencias técnicas no tienen nada que ver con la capacidad para realizar una tarea en un entorno cultural extranjero, adaptarse a un nuevo entorno, hacer frente eficazmente a los compañeros de trabajo del extranjero, o percibir e inclusive imitar las nuevas y diferentes normas y comportamientos. De hecho, los rasgos que pueden hacer que una persona

En este sentido, las organizaciones y particularmente el departamento de recursos humanos en aras de alcanzar asignaciones exitosas, deben centrarse en las capacidades de ajuste intercultural del candidato.

Brynningsen (2009) identifica entre los factores que deben ser considerados en la selección de los expatriados: las habilidades de resolución de conflictos, las habilidades de liderazgo, las habilidades de comunicación, las habilidades sociales, la flexibilidad y la estabilidad, la capacidad técnica, la capacidad de ajuste intercultural, la empatía cultural y el manejo del lenguaje (c.p. Hesse, 2011).

“Personas que han sido seleccionadas pertinentemente experimentan una más fácil y más rápida adaptación transcultural, en comparación a individuos que han sido seleccionados únicamente en base a criterios relacionados al trabajo” (Black et al., 1991, p. 17).

A su vez, estudios arrojan que el entrenamiento previo a la expatriación, puede tener un impacto positivo en el desarrollo de habilidades de socialización, adaptabilidad y el desenvolvimiento en el puesto de trabajo (Aycan, 1997, Eschbach, Parker y Stoeberl, 2001; c.p. Stroh, Black, Mendelhall y Gregersen, 2004).

3.2.2) Factores de la adaptación del expatriado durante la asignación internacional

De igual manera, cada una de estas dimensiones influye sobre los factores de adaptación del expatriado, compuestas por: factores individuales, factores de trabajo, factores de cultura organizacional, y factores no laborales. Cada uno de los factores de adaptación posee las siguientes subdivisiones (Arizkuren et al., s.f.; Black et al., 1991; Black et al., 2005; Muñiz et al., 2012; Puck et al., 2003):

tenga un buen desempeño en el entorno doméstico puede ser un elemento debilitante en el exterior” (Cascio y Aguinis, 2005, c.p. Van Aswegen, p.68).

1. Los factores individuales están compuestos por la autoeficacia, las habilidades relacionales, y las habilidades de percepción.

La autoeficacia, hace referencia a la capacidad del expatriado de creer en sus propias habilidades de interactuar con su nuevo entorno, con los diferentes elementos del país extranjero, y en general con culturas diferentes a la suya (Black et al., 2005; Cascio y Aguinis, 2005, Guthrie y Ash, 2003, c.p. Van Aswegen, 2008).

Según Black et al. (2005), las personas con altos niveles de autoeficacia tienden a perseverar en la búsqueda del ajuste, realizan preguntas sobre los errores que cometen y aprenden de ellos, mostrando a su vez la adopción y exhibición de los nuevos comportamientos; por ello, mientras más practique estas acciones, mayores posibilidades tendrá de recibir retroalimentación por parte de sus compañeros de trabajo y de los nativos del país, elemento que le permite reducir la incertidumbre de lo que se espera de él, y del mismo modo, este “feedback” abre las puertas a que sus conductas sean canalizadas hacia lo que se espera de él durante su asignación, lo cual promoverá su adaptación.

Las habilidades relacionales se refieren a las habilidades sociales que le permiten al expatriado conocer la nueva cultura (Black et al., 1991, c.p. Arizkuren et al., s.f.; Black et al., 2005), entendiéndolas como “las habilidades de conocer nuevas personas, interactuar y lograr empatía con ellas” (Black et al., 2005, p. 110). Iglesias (2003), las define como “las habilidades personales que permiten que cada individuo de una manera flexible y situacional dando cara a las acciones, actitudes y expectativas de las personas pertenecientes a otras culturas” (c.p. Muñiz et al., 2012, p. 151). Las personas que poseen estas competencias tienden a poner en práctica las nuevas conductas adquiridas en el país de destino, y por ende también tienden a recibir retroalimentación, pues a mayor interacción con los nativos, mayor información recibe el expatriado de lo que es y no es apropiado en dicho país (Black et al., 1991; Black et al., 2005). Sin embargo, Black et al. (2005), plantean que para los nativos del país asignado al expatriado, es aún más valorado que el individuo desee de forma sincera conocer su cultura y conectar con ellos, más allá de que posea dichas competencias relacionales.

Por último, Black et al. (1991) y Black et al. (2005), definen las habilidades de percepción como la capacidad que le permite al expatriado observar y evaluar a las personas y al ambiente del país extranjero, ver las normas no explícitas y entender el modelo mental de la nueva cultura, procurándose así el adecuado ajuste durante la asignación internacional.

2. Los factores del trabajo contienen la claridad del rol, la discreción del rol, la novedad del rol, y el conflicto de rol.

Según Brett (1997), la identidad personal y el “sentido de uno mismo” son roles que uno desempeña en el lugar de trabajo y en la sociedad en general, los cuales constituyen un conjunto de conocimientos, comportamientos y rutinas que terminan formando los modelos o patrones conductuales (c.p. Van Aswegen). Sin embargo, una vez que el expatriado llega al país extranjero dichas rutinas pierden sus esquemas al hacer frente a nuevas operaciones, nuevos medios de completar tareas y responsabilidades mayores; ante esto, el individuo experimenta vacíos, confusión y bloqueo. Así, tras transitar por la pérdida, el expatriado finalmente se adapta de forma exitosa al nuevo ambiente de trabajo, cuando ha adoptado los nuevos comportamientos y procesos, y ha llenado los vacíos de información que surgen a partir de la movilización (Morley et al., 1997, c.p. Van Aswegen, 2008).

En un análisis de la importancia de los factores de empleo en el ajuste o adaptación del expatriado se encontró que los factores más importantes para la adaptación al trabajo eran ambigüedad o claridad de rol ($r = 0,41$), la discreción del rol ($r = 0,43$) y el conflicto de rol ($r = 0,46$) (Hechanova-Alampay, Beehr y Christiansen, 2001, c.p. Hesse, 2011).

Para Kossuth (1998), la claridad del rol es “aquello que se espera que sea claro e inequívoco”, implica una comprensión de los requisitos de la nueva posición o asignación de trabajo (c.p. Van Aswegen, 2008, p. 102), la cual permitirá al expatriado conocer claramente cuáles son los comportamientos esperados (Black et al., 2005).

En este sentido, la claridad del rol es considerado el factor con mayor impacto en el ajuste al trabajo por parte del expatriado (Harvey y Novicevic, 2001, Black et al., 1999, Grobler y Hiemstra, 1998, Morley et al., 1997, c.p. Van Aswegen, 2008). Este hecho se demuestra con el estudio de Ernst&Young (s.f.), en el cual el 87,2% de los expatriados concuerda que la claridad del rol es un factor de gran importancia durante este proceso.

La discreción del rol hace referencia al grado de libertad del expatriado de determinar los parámetros de la nueva posición, lo cual implica autonomía de acción, flexibilidad y libertad de toma de decisiones sobre qué, cómo, cuándo y con quién hacer el trabajo (Anderson, 2003, c.p. Hesse, 2011; Black et al., 2005). En la medida en que aumenta el grado de discreción del rol, mayor posibilidad tiene el expatriado de organizar su trabajo, de utilizar sus experiencias previas y sus modelos mentales como ruta de acción ante los retos que le plantean la asignación internacional (Morley et al., 1997, c.p. Van Aswegen, 2008), y de incrementar los niveles de satisfacción del expatriado, permitiéndole continuar con la asignación (Suutari, 2003, c.p. Van Aswegen, 2008).

La novedad del rol "es la diferencia entre la posición anterior del expatriado en comparación con la nueva posición" (Black, 1991, p. 19), o "el grado en que el papel permite el ejercicio de los conocimientos previos, practicado habilidades y hábitos establecidos" (Nicholson, 1984, c.p. Hesse, 2011, p. 37).

De acuerdo al planteamiento de Harvey y Novicevic (2001), el contexto cultural repercute en gran medida en la forma en cómo se realiza el trabajo, así diferencias económicas, culturales, legales, etc., generan desigualdades en la forma en que se desempeña la misma posición en dos países diferentes, pues a mayor grado de novedad del rol es posible que aumente la incertidumbre, la cual también puede dificultar un alto grado de adaptación de trabajo (c.p. Van Aswegen, 2008).

Finalmente, el conflicto de rol resulta de la incompatibilidad con respecto a las expectativas de trabajo, debido a la información contradictoria acerca de lo que se espera de

los expatriados durante la asignación internacional, recibiendo demandas discordantes sobre su trabajo. (Black et al., 2005; Selmer y Fenner, 2009, c.p. Hesse, 2011).

Según Black et al. (1991) “las señales de conflicto de rol pueden generar un alto nivel de incertidumbre, ya que el individuo debe entender primero el mensaje y después decidir cuál mensaje seguir y cuál ignorar” (p. 19). De esta manera, en un nuevo entorno cultural, la contradicción de señales pueden generar un alto nivel de incertidumbre ya que para el expatriado en primera instancia es necesario entender estas señales de conflicto para retener las relevantes y finalmente para ejecutar las conductas apropiadas (Andreason, 2003, c.p. Hesse, 2011), por ello se hace relevante para la gestión de expatriados compaginar las diferentes demandas de la organización de origen y de acogida (Christensen y Harzing, 2004, c.p. Hesse, 2011).

Por lo tanto, en aras de facilitar la adaptación al trabajo, se le sugiere a las organizaciones invertir recursos en el diseño de puestos de asignaciones extranjeras, para poder ofrecer pautas de trabajo claramente definidas para sus expatriados (Shaffer et al., 1999, c.p. Selmer, 2009).

3. Los factores organizacionales están formados por el entrenamiento brindado por la organización, la novedad de la cultura organizacional, el apoyo social, y el apoyo logístico.

Uno de los factores determinantes en el ajuste organizacional está definido por el entrenamiento proporcionado a los expatriados una vez realizada la expatriación, el cual deberá brindarle al individuo información y herramientas funcionales para desempeñarse en su puesto de trabajo, para facilitar su interacción con los nativos de país y con el nuevo entorno en general (Black et al., 1991; Black et al., 2005).

Varios autores plantean que la novedad de la cultura organizacional del país donde se encuentra la subsidiaria, puede implicar para el expatriado, dependiendo de si la misma tiene una gran diferencia con respecto a la del país de origen, mayores dificultades para lograr su

adaptación exitosa (Black et al., 1991; Black et al., 2005; Morley et al., 2004, c.p. Hesse, 2011; Kubes y Loh, 2006, c.p. Van Aswegen, 2008). En este sentido, “para que el comportamiento del expatriado se ajuste a la organización, se requiere que éste entienda la lógica de la cultura organizacional a un nivel profundo” (Black et al., 2005, p.111).

Otro factor organizacional determinante en la adaptación del expatriado, es el apoyo social brindado por los miembros del nuevo entorno de trabajo con la finalidad de “disminuir el estrés para procurar el bienestar emocional” (Copeland y Norell, 2002, c.p. Hesse, 2011, p.31); dicho elemento incluye proporcionarle información sobre las conductas apropiadas en la organización, y el apoyo social (de los compañeros de trabajo, de los superiores y de la sede de la organización), los cuales inciden positivamente en la adaptación laboral del expatriado (Cohen y Wills, 1985; Waxin y Chandon, 2003, c.p. Arizkuren, s.f.; Black et al., 1991; Black et al., 2005; Hesse, 2011), pues le ayudan a aprender los modelos mentales y las normas de la nueva cultura, así como también a poner en práctica habilidades y conductas que se ajusten de mejor manera a la misma (Van Aswegen, 2008).

Por último, entendiendo que el expatriado requiere adaptarse no sólo al trabajo, sino adaptar su vida en el país asignado, el apoyo logístico que brinde la organización referente al apoyo a la familia a encontrar una vivienda y/o la escolarización de sus hijos en caso de tenerlos (Black et al., 2005; Harvey, 1998, c.p. Hesse, 2011), también influirá de manera positiva en la adaptación del expatriado, específicamente en la adaptación general, en la adaptación social (Black et al., 1991; Black et al., 2005), y en su satisfacción (Black et al., 1999, Kubes y Loh, 2006, c.p. Van Aswegen, 2008).

4. Los factores no-laborales incluyen la novedad cultural y la adaptación familiar.

La novedad cultural del país de destino para el expatriado, puede aumentar su incertidumbre; mientras mayor sea la diferencia entre esta cultura y la cultura de origen del expatriado, mayor dificultad habrá en materia de adaptación (Black et al., 1991; Black et al., 2005; Hesse, 2011; Van Aswegen, 2008). Por ello, en la medida de que las brechas entre la realidad país atadas a condiciones de vida, seguridad, niveles de desarrollo, alimentación,

transporte, entretenimiento, facilidades y servicios el país de destino de origen y de destino de expatriación sea mayor, mayor dificultad de ajuste (Black et al., 1999, c.p. Arizkuren et al., s.f).

El estudio realizado por Bhaskar-Shrinivas, Harrison, Shaffer, y Luk (2005) arroja que la correlación entre la novedad cultural y la adaptación del expatriado es negativa en todas las dimensiones de la adaptación, dando como resultado los siguientes datos: -0,28 para la adaptación general, -0,15 para la adaptación interaccional, y 0,10 en la adaptación laboral (c.p. Hesse, 2011).

Una de las razones por las cuales la novedad cultural puede ser un aspecto negativo para el expatriado es el hecho de que a mayor distancia entre ambas culturas, mayor cantidad de errores es posible cometer en el intento de adaptarse a una nueva vida y un nuevo trabajo (Trompenaars y Hampton-Turner, 2004, c.p. Van Aswegen, 2008).

Finalmente, sobre la adaptación familiar se afirma que en cuanto exista en menor grado (tanto por parte del cónyuge como de los hijos), afectará negativamente la adaptación del expatriado; la inadaptación familiar puede implicar el fracaso de la asignación internacional (Black et al., 1991; Black et al., 2005).

Aproximadamente el 60% de los expatriados viajan con su pareja, mientras que el 30% son asignados junto a sus hijos (Halsberger y Brewster, 2008, c.p. Cavazos y Castro, s.f.). En contraste, para el 80% de los hombres y para el 85% de las mujeres, es de gran importancia que asignación pueda ser realizada junto a su cónyuge o pareja (Espinosa, 2009). De los expatriados en esta situación, el 22,2% admite que a estos últimos se les dificultó la adaptación, mientras que el 9,5% declara la misma situación con respecto a sus hijos; mientras que el 9,4% de los expatriados afirma haber tenido problemas familiares a razón de la no adaptación al país de destino (Ernst&Young, s.f.), lo cual interrumpe la carrera del mismo (Mirabal y Zapata, 2009; Serrano, 2011), por lo que se puede afirmar que la adaptación de la familia del expatriado influye positivamente en su propia adaptación (Black et al., 1991; Black et al., 2005; Brotchi y Engvig, 2006, Punnett, 2002, Webb, 1996, citados por Van Aswegen,

2008). Ello podría explicarse debido a que en tanto el expatriado se enfrenta diariamente a la nueva vida laboral, la pareja debe adaptarse a una realidad dentro de su nuevo hogar (Cohen, 1977, c.p. Cavazos y Castro, s.f.; Punnett, 2002, c.p. Van Aswegen, 2008).

El estudio de Price Water House Coopers establece que muchas de las organizaciones no toman en cuenta la profesión de la pareja del expatriado a la hora de la asignación; también afirma que de cada 10 fracasos en la misma, 8 son consecuencia de la inadaptación de las parejas al país de destino (Serrano, 2011). Por su parte, Brotchi y Engvig (2006) investigaron que casi 150 organizaciones tuvieron que concluir la asignación internacional de sus expatriados por la inadaptación de sus familias al país de destino (c.p. Van Aswegen, 2008).

CAPÍTULO II

Metodología de estudio: estableciendo las pautas para describir la adaptación de expatriados

La metodología es la base para responder a las preguntas de investigación subyacentes en el presente estudio. Autores como Altuve y Rivas (1998), la definen como "...la estrategia general que adopta el investigador como forma de abordar un problema determinado, que permite identificar los pasos que se deben seguir para efectuar su estudio" (p. 231). En este sentido, el diseño metodológico constituye el conjunto de procedimientos lógicos tecno-operacionales que permiten dar respuesta a las interrogantes de la investigación, reuniendo las condiciones de fiabilidad, objetividad y validez propias de la investigación científica (Hernández Fernández & Baptista, 1991).

Dicho esto, el fin esencial de este capítulo es esbozar la metodología de investigación utilizada, o estrategias seguidas, en aras de medir los factores de adaptación de los expatriados en la sede de Caracas del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), para el año 2014, desde su propia perspectiva. Tomando en consideración el tipo de investigación, diseño, población y muestra, métodos, técnicas y protocolos instrumentales que se utilizaron en el proceso de recolección y análisis de los datos requeridos por la investigación.

1) Diseño y Tipo de Investigación

El diseño de investigación no es más que "el plan concebido para obtener la información que se desea" (Hernández et al., 1991, p. 158). Se refiere a la delimitación de estrategias que ayuden a responder la pregunta inicial, donde deben delimitarse, el objeto de estudio que se observa, por qué y cómo se observa (Babbie, 1999).

De acuerdo al problema planteado, referente al análisis de los factores incidentes en la adaptación del expatriado, en la sede de Caracas del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) para el año 2014, desde la perspectiva de los mismos; el presente estudio se enmarca en una investigación descriptiva con diseño transeccional, contemporáneo, unieventual, y de campo. Diseño definido por Hurtado (2010), como:

Aquellas investigaciones cuyo propósito es describir un evento que ocurre o se observa en un momento único del presente, utilizando para la recolección de datos fuentes vivas o directas, sin introducir ningún tipo de modificaciones . . . en este diseño lo que se pretende es captar el evento en su medio, por lo que puede equipararse a una fotografía de la situación en estudio (p. 423).

Según Hernández et al. (1991), uno de los factores determinantes de que una investigación se defina como exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa, es el estado del conocimiento en el tema de investigación que revela la revisión de la literatura. Así pues, cuando hay teorías con poco apoyo empírico, cuando la experiencia y exploración previa indican que no existen investigaciones precisas del estudio, las investigaciones descriptivas son las más adecuadas (Hurtado, 2012).

En función de lo anteriormente expuesto, y teniendo presente la precariedad de evidencias empíricas vinculadas al tema dentro de las fronteras de nuestro país, el presente estudio se enmarca dentro de una investigación de carácter descriptivo, entendida por Danhke (1986) como “aquella que busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (c.p. Hernández et al., 1991, p. 117). Es decir, las investigaciones descriptivas son aquellas que buscan explicar la realidad social, las situaciones o acontecimientos, detalladamente (Alvira, 1997; Babbie, 2000).

De acuerdo con Hernández et al. (1991), el diseño de investigación puede ser clasificado en experimental o no experimental, en referencia al papel que ejerce el

investigador sobre los factores o características que son objeto de estudio. A tal efecto, Kerlinger señala que “la investigación no experimental es aquella en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones” (p. 116). En esta línea de ideas, dado que en el presente estudio la recolección de datos sobre los expatriados es directa (fuente primaria), y que la información fue recogida en el ambiente natural de los mismos sin intervención por parte de los investigadores, el estudio queda enmarcado en un diseño no experimental de campo.

A su vez, de acuerdo a la dimensión temporal o al número de momentos o puntos en el tiempo en los cuales se recolectan los datos, los diseños de investigaciones son clasificadas en transeccionales y en longitudinales (Hernández et al., 1991). De este modo, de acuerdo al momento en que se enmarca la búsqueda de información, la presente investigación se categoriza como transeccional contemporánea, ya que la observación del fenómeno se realizó una única vez y en un momento dado (Hernández, Fernández y Baptista, 1991), del período de estudio del año en curso, 2014.

Por último, al centrarse solamente en describir y analizar los factores de adaptación del expatriado desde su propia perspectiva, la amplitud y organización de los datos indica que el diseño también es unieventual (Hurtado, 2012).

2) Variable: Definición Operacional

Una variable “es una característica que asume valores diferentes de una unidad de estudio a otra” (Hurtado, 2012, p. 138). La variable del presente estudio son los factores de adaptación del expatriado expuestos en el modelo de Black, Stroh, Mendenhall y Gregensen.

Es importante resaltar, que los factores de adaptación del expatriado propuestos por Black, Stroh, Mendenhall y Gregensen constituyen las dimensiones de la variable a analizar:

-Los factores individuales: están conformados por la habilidad de creer en uno mismo y en interactuar en entornos extranjeros, las habilidades sociales para recibir información

sobre conductas esperadas, y las habilidades de percepción para distinguir lo apropiado e inapropiado en la nueva cultura (Arizkuren et al., s.f.; Black et al., 1991).

-Los factores de trabajo: relacionados con el entendimiento del expatriado sobre su nuevo puesto de trabajo, la adaptación del mismo a él, la diferencia entre el nuevo rol y los anteriores que el expatriado ha desempeñado, y al desempeño de actividades incompatibles con él (Arizkuren, s.f.; Black et al., 1991).

-Los factores organizacionales: se encuentran formados por la novedad de la misma para el expatriado, el apoyo de la organización, el apoyo logístico en cuanto a condiciones de vida y las tácticas y contenidos de socialización. (Arizkuren et al., s.f.; Black et al., 1991).

-Los factores no-laborales: abarcan la novedad de la cultura del país de destino para el expatriado, y la adaptación de sus familiares (Black et al., 1991).

Cabe destacar que, debido a que el estudio de Black et al. (1991) y Black et al. (2005) no cuenta con investigaciones previas realizadas en América Latina, y por ende tampoco en Venezuela, con respecto a los factores no-laborales, y más específicamente a la novedad cultural, fue considerado dentro de ella un espacio sobre "situación país". Las razones por las cuales dicho apartado fue realizado se deben a la importancia de adaptar el estudio de Black et al. (2005) a otra latitud, dado que los contextos de los países varían del uno al otro, y no se podría pretender replicarlo en Venezuela (aunque tampoco en ningún otro país que no tenga condiciones similares a las de EE.UU., donde el estudio fue realizado por los autores) sin hacer las modificaciones pertinentes. En consonancia con el punto anterior, la realización del instrumento debió también adaptarse al contexto venezolano¹¹, puesto que, manteniendo el formato original de la teoría, podría haberse cometido el error de medir actitudes hacia aspectos que no aplican en el país, y que por tanto no iban a aportar información para los objetivos de la presente investigación.

¹¹ En primera instancia se realizaron una serie de reactivos referentes a la situación país que, posterior a la corrección por parte del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), debieron ser modificados y/o eliminados debido a que como organismo multilateral de cooperación en la región, se mantiene al margen de pronunciations a favor o en contra de las condiciones de las que son responsables los gobiernos de los países miembros.

Por otra parte, para la presente investigación se tomaron en cuenta variables sociodemográficas de los sujetos de estudio: edad, nacionalidad, ciudad de procedencia, sexo, tiempo laborando en la institución como expatriado, estado civil, nivel académico, área académica, y unidad organizativa a la que pertenece; además, se realizaron otra serie de preguntas menos comunes en los estudios pero pertinentes para el caso, tales como: si el expatriado trabajaba en la organización previo a su asignación internacional, y si lo acompañan su pareja y/o su(s) hijo(s) (junto al número y a las edades de estos últimos). Estas variables sociodemográficas están siendo tomadas en cuenta en aras de encontrar, de acuerdo a cada una de ellas, posibles diferencias o semejanzas significativas en términos de adaptación o inadaptación con respecto a los factores de la teoría de Black et al. (2005).

Habiendo sido explicados los factores de adaptación del expatriado según la teoría de Black, Stroh, Mendenhall y Gregensen (2005), a continuación se presenta su operacionalización.

Tabla 1: Operacionalización de variables. Fuente: elaboración propia, contenido tomado de Black et al. (2005).

Variable	Dimensiones	Indicadores
FACTORES DE LA ADAPTACIÓN DEL EXPATRIADO DURANTE LA ASIGNACIÓN INTERNACIONAL	Factores personales	Autoeficacia
		Habilidades relacionales
		Habilidades de percepción
	Factores de trabajo	Claridad del rol
		Discreción del rol
		Conflicto del rol
	Factores organizacionales	Novedad de la cultura organizacional
		Apoyo social
		Apoyo logístico
	Factores no laborales	Novedad cultural
		Adaptación familiar

1) Unidades de Análisis

Una vez definido el problema de investigación y el evento a investigar, se hace necesario conocer a la población objeto de estudio (Babbie, 2000); es decir, el identificar las unidades de análisis donde se manifiesta la situación estudiada (Hurtado 2012).

Según Corbetta (2003), “estas unidades son las que definen la población de referencia del estudio” (p. 87). De este modo, en función del planteamiento del problema y en función del objetivo de la investigación, constituyen las unidades de análisis, los individuos expatriados, quedando la población definida por aquellos funcionarios expatriados que se encuentran realizando una asignación laboral internacional en la sede del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), ubicada en el área metropolitana de Caracas.

Dicha elección, no pretende obviar los distintos puntos de referencia que podrían ayudar a responder cuáles son los factores que inciden en la adaptación de los expatriados, tales como sus compañeros y sus supervisores en el país de destino (que pueden o no encontrarse también en la condición de expatriación), quienes fueran sus supervisores antes de la asignación internacional, su familia, su nuevo entorno social (vecinos, conocidos...), y/o el propio contexto en el cual se enmarca la nación a la que fue transferido. Sin embargo, quién mejor que los propios expatriados para conocer su perspectiva sobre los factores que indican en su adaptación –siendo éstos los “protagonistas” de las asignaciones internacionales-, para dar respuesta a la pregunta de investigación.

Ante la definición de la muestra, diversos autores afirman que el muestreo no es un requisito indispensable de toda investigación, sino que dependen de los propósitos del investigador, del contexto y de las características de las unidades de análisis. Por ende, cuando “la población es relativamente pequeña de modo que pueda ser abarcada en el tiempo y con los recursos del investigador . . . no hace falta hacer un muestreo” (Hurtado, 2012, p. 148). En esta línea de ideas, cabe destacar que en la sede de Caracas del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), para agosto de 2014 existían en dicha institución 74 funcionarios expatriados; por lo que, esta investigación pretendió abarcar a toda la población.

Sin embargo, de este universo, se logró obtener 44 respuestas, es decir, el 59,45% del mismo. Este número de respuestas se consideró apto para llevar a cabo el estudio por tres razones: a petición de la institución, el instrumento fue de carácter voluntario, es decir, los funcionarios expatriados contaron con libertad para participar o no en la investigación; el hecho de que existe un perfil similar entre la población, puesto que todos son expatriados en Venezuela, funcionarios del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), y por ende, viven bajo un mismo contexto organizacional y nacional; y por último, debido a que se estimó cuál sería el tamaño de la muestra (recordando que el estudio no llevó a cabo muestreo por la disponibilidad de tiempo y recursos para abarcar la población, y únicamente a modo de referencia para verificar el mínimo de sujetos que debían responder la encuesta) para un universo de 74 individuos, dando como resultado aproximadamente 50 sujetos¹², explicado en la siguiente ecuación:

$$n = \frac{z^2 \times p \times q \times N}{e^2 \times (N - 1) + (p \times q \times z^2)} = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 74}{0,08^2 \times 73 + (0,5 \times 0,5 \times 1,96^2)} = 49,78 \text{ sujetos}$$

En donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

z = valor tipificado asociado al nivel de confianza

p = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

e = error de estimación

¹² Sin embargo, aunque se toma como referencia la estimación de la muestra, debe recordarse que: tal como su nombre lo indica, dicho valor sólo representa una estimación; que el estudio no es muestral; y que los funcionarios internacionales llenaban o no el cuestionario de acuerdo a su voluntad, a solicitud del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF). Por otra parte, también debe esclarecerse que al haber sido un instrumento para ser respondido en línea, existe la posibilidad de que estos aspectos logísticos impidieran que una mayor cantidad de encuestas fueran respondidas.

2) Descripción de la población

A continuación, en esta sección se describen las distribuciones que corresponden únicamente a los 44 sujetos que voluntariamente respondieron el cuestionario.

En cuanto a la distribución por género, estuvo constituida por 37 hombres y 7 mujeres, donde claramente aparecen diferencias entre ambos sexos, siendo la mayoría hombres, y sólo 1/6 de los expatriados son mujeres (16%).

Tabla 2: Distribución de la población por sexo (44 sujetos)

Sexo	Frecuencia	%
Masculino	37	84,1
Femenino	7	15,9
Total	44	100

La edad predominante de los expatriados se sitúa en el intervalo de los 31-40 años (45,5%). Otro 40,8% se distribuye más homogéneamente entre los segmentos formados por adultos entre 46 y 50 años (13,6%), personas entre 51 y 55 años (13,6%), y los profesionales con más edad (mayores de 55 años) con (13,6%); por último, el grupo de los profesionales entre 41 y 45 años constituyen el grupo minoritario estando presente en un (2,3%). La media de edad fue de 40 años, con una desviación estándar de 8,97 años.

Tabla 3: Distribución de la población por edad (44 sujetos)

Edad	Frecuencia	%
25-30años	5	11,4
31-35años	12	27,3
36-40años	8	18,2
41-45años	1	2,3
46-50años	6	13,6
51-55años	6	13,6
55 años o más	6	13,6
Total	44	100

■ 25-30años ■ 31-35años ■ 36-40años ■ 41-45años
 ■ 46-50años ■ 51-55años ■ 55 años o más

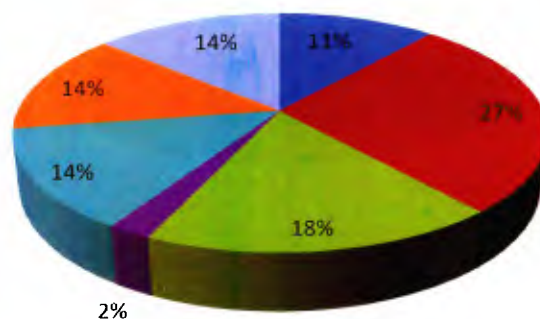


Gráfico 1: Distribución de la población por edad (44 sujetos)

En relación al estado civil de los encuestados, no se encuentran diferencias significativas entre solteros (45,5%) y casados (50%). El 4,5% restante lo forman de manera minoritaria los sujetos divorciados.

Tabla 4: Distribución de la población por estado civil (44 sujetos)

Estado civil	Frecuencia	%
Soltero	20	45,5
Casado	22	50
Divorciado	2	4,5
Viudo	0	0

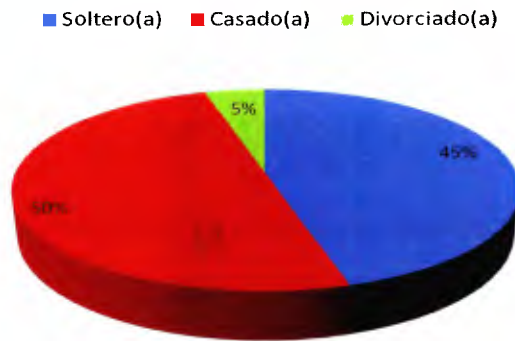


Gráfico 2: Distribución de la población por estado civil (44 sujetos)

De las relaciones entre las variables anteriores, sexo y estado civil, se encuentran las siguientes diferencias estadísticas. Se puede concluir que las mujeres casadas se expatrian menos (16,7%), frente al 54% de los hombres casados.

Tabla 5: Distribución de la población por sexo y estado civil (44 sujetos) (%)

Sexo	Soltero(a)	Casado(a)	Divorciado(a)	Total
Masculino	43,2	54,1	2,7	100
Femenino	66,7	16,7	16,7	100

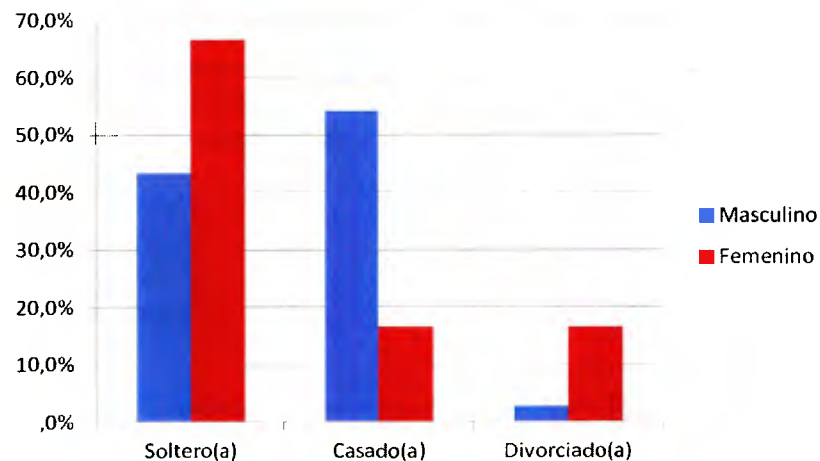


Gráfico 3: Distribución de la población por sexo y estado civil (44 sujetos)

El país de procedencia de los funcionarios es heterogéneo, sin embargo, la mayoría son procedentes de: México (15,9%), Colombia (15,9%), Argentina (13,6%), y Perú (13,6%).

Tabla 6: Distribución de la población por nacionalidad (44 sujetos)

Nacionalidad	Frecuencia	%
México	7	15,9
Colombia	7	15,9
Argentina	6	13,6
Perú	6	13,6
España	5	11,4
Ecuador	5	11,4
Bolivia	3	6,8
Chile	1	2,3
Uruguay	1	2,3
Panamá	1	2,3
Italia	1	2,3
No responde	1	2,3
Total	44	100

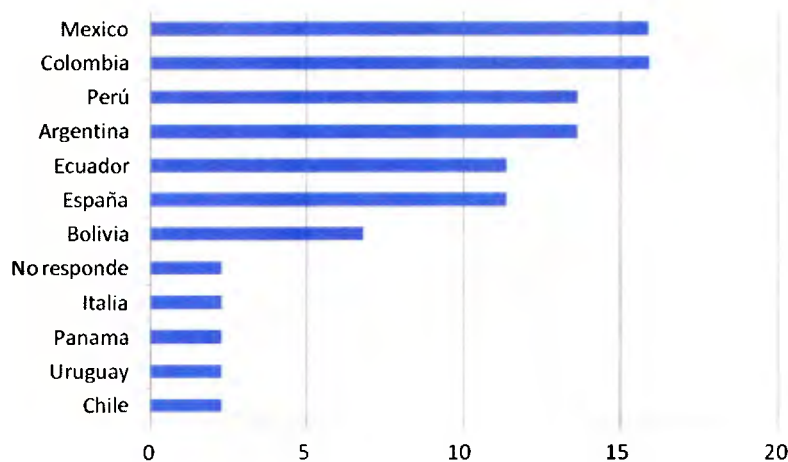


Gráfico 4: Distribución de la población por nacionalidad (44 sujetos) (frecuencias)

Los funcionarios internacionales en la sede del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), cuentan en su mayoría con un alto nivel académico, conformando el 89% de la población:

Tabla 7: Distribución de la población por nivel académico (44 sujetos)

Nivel académico	Frecuencia	%
Licenciado	5	11,36
Máster	37	84,09
Doctorado	2	4,55
Total	44	100

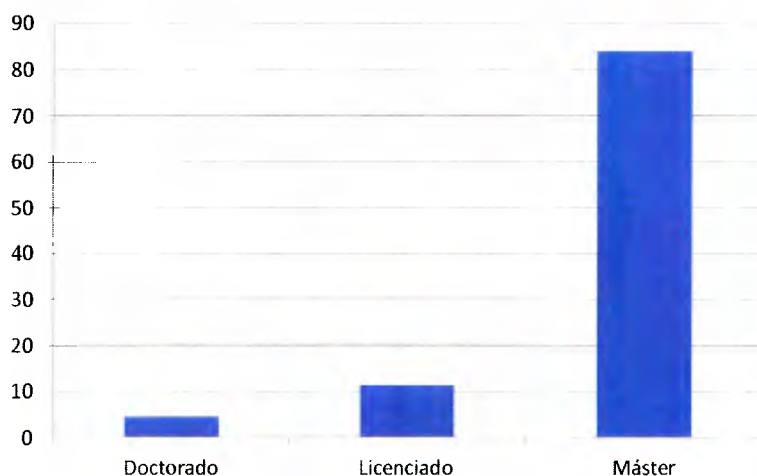


Gráfico 5: Distribución de la población por nivel académico (44 sujetos) (%)

En cuanto al área académica, la mayoría -28 sujetos-, cuenta con estudios en ciencias empresariales (orientadas a la administración o economía), 4 expatriados en ciencias sociales (que incluyen carreras como psicología, recursos humanos, relaciones industriales...), ciencias políticas y derecho con 3 personas para cada área, y 2 personas en humanidades (entre la cual sólo se encontró comunicación social). El cual se observa en la tabla 8:

Tabla 8: Distribución de la población por área académica (44 sujetos)

Área académica	Frecuencia	%
Ciencias empresariales	28	63,64
Ciencias sociales	4	9,09
Ciencias políticas	3	6,82
Derecho	3	6,82
Humanidades	2	4,55
No responde	4	9,09
Total	44	100

■ Ciencias empresariales ■ Ciencias sociales ■ Ciencias políticas
 ■ Derecho ■ Humanidades ■ No responde

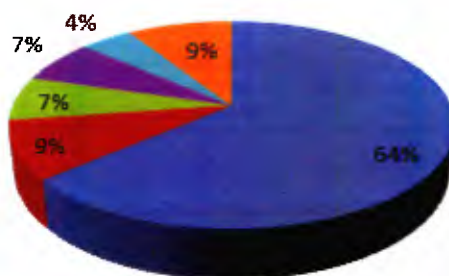


Gráfico 6: Distribución de la población por área académica (44 sujetos)

Con respecto a la unidad organizativa a la que pertenecen los 44 expatriados, la distribución se demuestra en la tabla a continuación:

Tabla 9: Distribución de la población por unidad organizativa (44 sujetos)

Unidad Organizativa	Frecuencia	%
Consultoría Jurídica	3	6,82
Contraloría y Auditoría	1	2,27
Dirección Corporativa de Control de Riesgos	5	11,36
Dirección de Capital Humano	3	6,82
Dirección de Comunicación Estratégica	1	2,27
Dirección de Infraestructura Física, Logística y Administración	0	0
Dirección de Operaciones y Tecnología	5	11,36
Dirección de Servicios Financieros Especializados	4	9,09
Presidencia Ejecutiva	4	9,09
Programa de Profesionales en Desarrollo	3	6,82
Secretaría y Relaciones Externas	1	2,27
Vicepresidencia de Desarrollo Social	4	9,09
Vicepresidencia de Energía	1	2,27
Vicepresidencia de Estrategias de Desarrollo y Políticas Públicas	1	2,27
Vicepresidencia de Finanzas	4	9,09
Vicepresidencia de Infraestructura	0	0
Vicepresidencia de Programa de Países	3	6,82
Vicepresidencia de Sectores Productivo y Financiero	0	0
No responde	1	2,27
Total	44	100

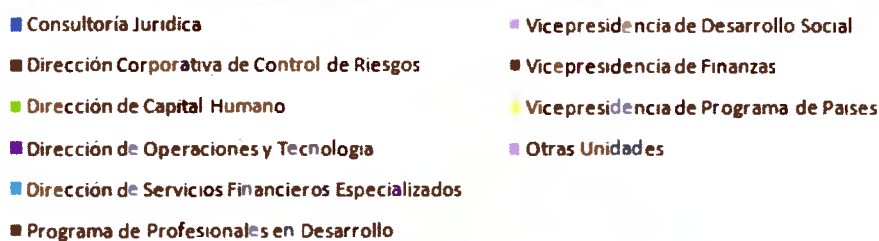


Gráfico 7: Distribución de la población por unidad organizativa de CAF (44 sujetos) (%)

En cuanto a la antigüedad en la organización, los datos muestran que su mayoría, 45,5% de la población, tiene más de cuatro años laborado como expatriado en la sede de del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF).

Tabla 10: Distribución de la población por tiempo en CAF (44 sujetos)

Tiempo en CAF	Frecuencia	%
Menos de 1 año	6	13,6
1 año	6	13,6
2 o 3 años	7	15,9
4 o 5 años	3	6,8
5 años-10 años	9	20,5
Más de 10 años	8	18,2
No responde	5	11,4
Total	44	100

Por otra parte, a continuación se presenta la distribución sobre otras variables sociodemográficas quizás menos comunes en los estudios, pero que se consideraron pertinentes a efectos de esta investigación.

En relación al grado de novedad en una experiencia como expatriados, sólo poco más de $\frac{1}{4}$ son neófitos en la experiencia de asignación internacional (22,73%), frente a la otra porción (77,2%) que redunda en la expatriación. La distribución se desagrega de la siguiente manera: 34 sujetos han tenido una experiencia o más antes de la asignación internacional en el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), mientras que 10 personas no:

Tabla 11: Distribución de la población por experiencia internacional previa (44 sujetos)

Experiencia internacional previa a la asignación internacional en CAF	%
Sí	77,27
No	22,73
Total	100

Siguiendo la misma línea de ideas, de los 34 individuos que dijeron haber tenido experiencias internacionales previas, 20 han tenido experiencias tanto académicas como laborales; 9 expatriados las han tenido sólo de tipo académica, y 5 sujetos sólo habían experimentado la asignación internacional laboral previa:

Tabla 12: Distribución de la población por tipo de experiencia internacional previa (44 sujetos)

Tipo de experiencia previa a la asignación internacional en CAF	Frecuencia	%
Estudio	9	26,5
Laboral	5	14,7
Estudio y Laboral	20	58,8
Total	34	100

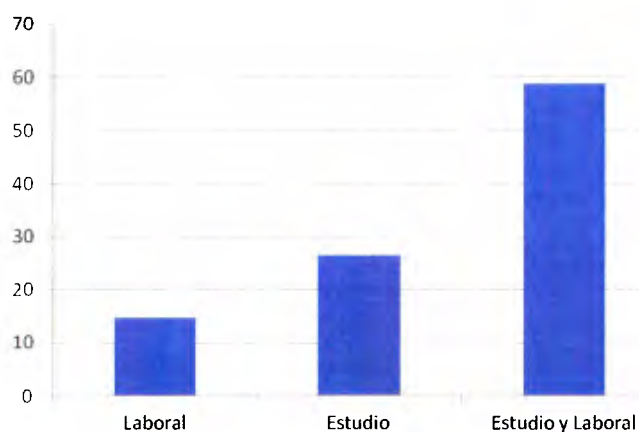


Gráfico 8: Distribución de la población por tipo de experiencia internacional previa (44 sujetos) (%)

Debido a que en ocasiones se expatrian funcionarios que anteriormente fueron locales, se consultó quiénes cumplían con este requisito, a lo que finalmente correspondió de manera afirmativa únicamente a una persona:

Tabla 13: Distribución de la población por trabajo en CAF previo a la asignación internacional (44 sujetos)

Trabajo en CAF previo a la asignación internacional	Frecuencia	%
Sí	1	2,27
No	43	97,73
Total	44	100

En cuanto a los miembros que componen el traslado, con familia o sin familia, cabe mencionar que de 23 funcionarios con familia en Venezuela, el 91,3% se encuentra acompañado por su pareja, mientras que el 8,7% no.

Tabla 14: Distribución de la población por pareja acompañante en Venezuela (44 sujetos)

Pareja acompañante en Venezuela	Frecuencia	%
Sí	21	91,3
No	2	8,7
Total	23	100

Con respecto a si los hijos de los funcionarios internacionales se encuentran con ellos en Venezuela, 12 sujetos respondieron que sí, mientras que 14 manifestaron que no:

Tabla 15: Distribución de la población por hijo(s) acompañante(s) en Venezuela (44 sujetos)

Hijo(s) acompañante(s) en Venezuela	Frecuencia	%
Sí	13	29,5
No	7	15,9
No aplica	24	54,5
Total	44	100

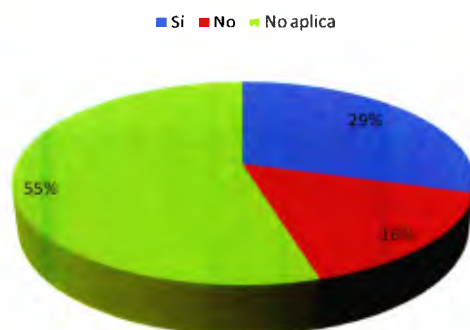


Gráfico 9: Distribución de la población por hijo(s) acompañante(s) en Venezuela (44 sujetos)

3) Técnicas de Recolección de Datos

Según Arias (2006), “una técnica conduce a la obtención de información, la cual debe ser guardada..., los datos pueden ser recuperados, procesados, analizados e interpretados posteriormente. A dicho soporte se le denomina instrumento” (p. 69).

En este sentido, los instrumentos de investigación son los medios que utiliza el investigador para medir el comportamiento o atributos de las variables, entre los cuales se destacan los cuestionarios, entrevistas y escalas de clasificación, entre otros. En la presente investigación se utilizó como técnica de recolección fundamental el cuestionario tipo encuesta, el cual, “es el instrumento que más contiene los detalles de la población que se investiga tales como: variables, dimensiones e indicadores” (Bavaresco, 2006, p. 100).

Para esta investigación se tomó como antecedente una estructura de cuestionario planteada por Black y Stephens en 1988, y la expuesta en el libro *So You're Going Overseas* de Black y Gregersen (1998), la cual consiste en una encuesta auto administrada compuesta por catorce preguntas cerradas, representadas en una Escala de Likert, con un intervalo de respuestas que oscilan entre 1 y 5 puntos (utilizando 1 = totalmente en desacuerdo y 5 = totalmente de acuerdo).

A su vez, dentro de la escala, siete elementos miden el ajuste general, cuatro elementos se utilizaron para medir el ajuste de interacción y tres elementos miden el ajuste al trabajo. Según Black y Stephens (1988), sobre el ajuste general, el alfa de Cronbach fue de 0,80. El segundo factor consistió en centrarse en el ajuste de interacción y marcó un alfa de Cronbach de 0,86. Por último, el tercer factor de ajuste se centró en el trabajo, y osciló en un alfa de Cronbach de 0,90 (c.p. Hesse, 2011).

Sin embargo, a efectos de la encuesta que fue suministrada en el presente estudio, se elaboró un instrumento basado en la teoría de Black et al. (2005), con una escala de Likert de 5 puntos (siendo desde 1=totalmente en desacuerdo, hasta 5=totalmente de acuerdo), de 76 reactivos (para todos los funcionarios internacionales en Venezuela), el cual cuenta con 4

reactivos a contestar por aquellos que se encuentren acompañados por su pareja, y 8 reactivos más para quienes tengan a su(s) hijo(s) consigo en Venezuela¹³, dando un total de 88 reactivos, de los cuales la mitad son negativos (35 reactivos) o de comprobación (9 reactivos) para poder medir la consistencia en las respuestas de las unidades de análisis (Anexo A).

El número de reactivos fue definido por la especificidad con la que Black et al. (2005) explicaron cada dimensión y subdimensión de su teoría, quedando distribuidos de la siguiente manera: 20 reactivos para el factor individual, comprendidos en 8 reactivos para la subdimensión de autoeficacia, 10 reactivos para las habilidades relacionales, y 2 reactivos para las habilidades de percepción; 16 reactivos para el factor de trabajo, desagregado en 4 reactivos para la claridad de rol, 4 para la discreción de rol, 4 para la novedad de rol, 4 para el conflicto de rol; 28 reactivos para el factor cultura organizacional, conformado por 14 reactivos referentes al entrenamiento brindado por el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) a los expatriados, 2 sobre la novedad en la cultura organizacional, 4 para apoyo social, y 8 para apoyo logístico; en cuanto a los factores no laborales, en la subdimensión novedad cultural, se crearon 16 reactivos entre los cuales se incluyeron 12 reactivos generados con la finalidad de adaptar la teoría de Black et al. (2005) a la situación país¹⁴, finalmente, 8 reactivos pertenecen a la subdimensión adaptación familiar, de entre los cuales 4 hacen referencia a la adaptación de la pareja, y otros 4 a la de los o el hijo del expatriado.

Este instrumento pasó por una fase de expertos conformada por los profesores (en orden alfabético): Francisco Coello (tutor del presente trabajo de grado y sociólogo), Gabriela Flores (industrióloga), Thamara Hannot (socióloga), y Loreta Moccia (psicóloga). Una vez cambiados los reactivos en base a sus observaciones, el instrumento fue mostrado a la

¹³ Debido a que la escala de Likert realizada tiene la finalidad de medir la actitud de un individuo con respecto a su adaptación como expatriado, no se realizaron mediciones de Alpha de Cronbach, método de los grupos extremos, método de la correlación, ni análisis factorial sobre los 12 reactivos referentes a la adaptación de la pareja y de los hijos en caso de que lo acompañen en Venezuela, debido a que estos miden la percepción que tiene el expatriado sobre terceras personas, y no sobre su propia actitud. Las respuestas de dichos reactivos se midieron únicamente en base a estadística descriptiva.

¹⁴ Recordando que la teoría, al ser originaria de Norteamérica, debió adaptarse para su aplicación en Venezuela para obtener resultados pertinentes al contexto donde se desenvuelven los funcionarios internacionales. Por otra parte, en caso de que el lector considere que faltan aspectos y/o reactivos a abordar con respecto a la situación país, los 12 que finalmente fueron tomados en cuenta fueron aquellos que contaron con la aprobación del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), puesto que anteriormente se tenía un número mayor de reactivos para el contexto país, los cuales fueron eliminados a petición de la institución (puesto que la misma, como organismo de cooperación en la región, se mantiene al margen de cualquier tipo de pronunciamientos sobre los aspectos en los que tienen responsabilidad los gobiernos de los países que lo conforman).

institución, más específicamente al Ejecutivo Senior de la Dirección de Capital Humano, José Flores, y a una de las ejecutivas de la misma Dirección, Pamela Gómez (psicóloga) –ambos expatriados–, quienes realizaron observaciones respecto a: la utilización de un lenguaje “universal” apto para los expatriados de los distintos países; al lenguaje organizacional, para que expresara términos cónsonos a la institución; y a hacer más breve la redacción de algunos reactivos para una más rápida y mejor comprensión de los mismos.

Seguidamente, se realizó una prueba piloto conformada por 5 expatriados¹⁵. De las respuestas de estos sujetos, se midió la confiabilidad del instrumento mediante el cálculo del Alpha de Cronbach, el cual fue de 0,90 sobre 1; esto implica que el instrumento suministrado, basándonos en lo que afirma Corbetta (2003), cuenta con una alta confiabilidad, debido a la coherencia interna de la escala, la cual tiene un valor del alpha cercano a 1.

Paralelamente a este cálculo, se midieron también: la correlación ítem-total corregida, el método de grupos extremos y el método de la correlación, con la finalidad de conocer, respectivamente, el nivel de discriminación y de fiabilidad de cada uno de los reactivos presentes en la escala.

Para determinar el grado de discriminación y de fiabilidad de los reactivos se obtuvo el promedio de los puntajes máximos y mínimos de respuesta, proporcionado por el método de los grupos extremos, y se realizó el cálculo de la correlación de Pearson.

De los datos obtenidos, se observó que (según el orden en el que fue presentado el instrumento, Anexo A) los reactivos 1, 16 y 25 (pertenecientes al factor no laboral, y los últimos dos de trabajo, respectivamente) debían ser eliminados de la escala, ya que su correlación ítem-total era negativa¹⁶, aumentando considerablemente la confiabilidad del instrumento al ser eliminados del mismo.

¹⁵ No se revelarán los datos sociodemográficos ni las respuestas sobre la subdimensión adaptación familiar de estos 5 sujetos para mantener su confidencialidad. Los mismos se encuentran incluidos entre los datos recolectados en la encuesta final.

¹⁶ El total de reactivos negativos para la correlación ítem-total fue de 15 sobre 76 reactivos; hubo también 16 reactivos discriminativos, y otros 16 reactivos negativos (no discriminatorios). Sin embargo, los 3 reactivos escogidos para ser eliminados cumplían los siguientes criterios: fueron los que aumentaban la confiabilidad del instrumento considerablemente al ser eliminados de la escala, además de ser los reactivos menos discriminativos y fiables de dicho instrumento.

A su vez, estos reactivos no eran los más discriminativos de la escala, ya que el grado de discriminación proporcionado por el promedio de los puntajes máximos y mínimos de los grupos extremos era baja en comparación con otros reactivos, y la correlación de Pearson de estos reactivos era negativa y menor de 0,35.

Tabla 16: Reactivos a eliminar de la prueba piloto

	Correlación ítem-total	Alpha de Cronbach si se elimina elemento	Método de los grupos extremos	Método de la correlación
Reactivo 1: Hay más semejanzas que diferencias entre la forma de ser de las personas de mi país y la de los oriundos del país asignado.	-0,731	0,913	1,5	-0,701
Reactivo 16: Son similares las formas de trabajar que tienen los distintos grupos con los que me desempeño en la oficina.	-0,953	0,913	2	-0,948
Reactivo 25: Hay más diferencias que semejanzas entre las tareas que realizo en mi trabajo actual y las del anterior.	-0,989	0,91	2	-0,988

De acuerdo a estos resultados, se decidió dejar a la “pareja” de cada uno de estos tres reactivos, ya que si se eliminaban, la confiabilidad del instrumento variaría negativamente, o de manera casi imperceptible (considerando que esta disyuntiva depende, por separado, del reactivo-pareja que se tome en cuenta). Por otra parte, siguiendo la misma numeración de reactivos, el 36 (pareja del 16) cuenta con una correlación ítem-total y r de Pearson aceptable, y aunque el 55 (pareja del 25) no cumplía con la misma condición, ambos pertenecen a las subdimensiones conflicto de rol y novedad de rol respectivamente (que forman parte del factor de trabajo), las cuales quedarían únicamente con dos reactivos en cada una de las dimensiones si se eliminaran dichos reactivos.

En cuanto al reactivo 63 (pareja del 1), cuenta con correlaciones ítem-total y r de Pearson bajas, pero dejaría de abarcarse parte del factor no-laboral, subdimensión novedad cultural, explicadas por la teoría de Black et al (2005), al ser eliminados dichos reactivos.

Tabla 17: Parajas de los reactivos eliminados en la prueba piloto

	Correlación ítem-total	Alpha de Cronbach si se elimina elemento	Método de los grupos extremos	Método de la correlación
Reactivo 36: En mi puesto de trabajo interactúo con dos o más grupos que tienen formas distintas de trabajar.	0,702	0,897	1	0,711
Reactivo 63: Hay más diferencias que semejanzas entre la forma de ser de las personas de mi país y la de los oriundos del país asignado.	0,314	0,898	0,5	0,342
Reactivo 55: En el trabajo anterior a mi asignación internacional realizaba tareas similares a las que hago en mi cargo actual.	-0,92	0,903	0,5	-0,917

Por su parte, los reactivos destacados positivamente en la prueba piloto fueron, de acuerdo al orden presentado en la encuesta, el 14, 32, 34, y 49, debido a que se consideraron los reactivos más discriminativos y fiables, pues obtuvieron la correlación ítem-total más alta, al igual que el promedio de los puntajes máximos y mínimos más elevados, y una correlación de Pearson mayor de 0,35¹⁷:

Tabla 18: Reactivos fuertes de la prueba piloto

	Correlación ítem-total	Alpha de Cronbach si se elimina elemento	Método de los grupos extremos	Método de la correlación
Reactivo 34: Me interesa recibir feedback sobre mi comportamiento en el entorno de mi asignación internacional.	0,987	0,892	2	0,988
Reactivo 32: Cuento con flexibilidad para decidir sobre el uso del tiempo para hacer mi trabajo.	0,984	0,89	2,5	0,986
Reactivo 49: Mi supervisor me ha ayudado a adaptarme en la organización.	0,934	0,892	2,5	0,986
Reactivo 14: He recibido apoyo de mi supervisor para adaptarme en la organización.	0,956	0,892	2,5	0,96

Una vez producida la versión final del instrumento (Anexos A y C), el mismo pasó de 76 reactivos a 73, y de acuerdo a los 44 sujetos que lo respondieron, se obtuvo un Alpha de Cronbach de 0,83 sobre 1, que como se dijo anteriormente, es considerado por Corbeta (2003) como un instrumento que tiene una coherencia interna más que aceptable.

¹⁷ El total de reactivos con correlaciones altas de ítem-total y r de Pearson fueron 23, sin embargo se tomaron en cuenta únicamente los más relevantes.

Nuevamente se midió la correlación ítem-total, y se realizaron los métodos de grupos extremos y de la correlación. De dichos cálculos, siguiendo el orden de la encuesta de los ahora 73 reactivos, se obtuvieron aquellos que contaban con las correlaciones ítem-total y r de Pearson negativas más altas; siendo por tanto, los reactivos menos discriminativos y fiables de escala. Razón por la cual decidieron eliminarse. Se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 19: Reactivos a eliminar del instrumento final

	Correlación ítem-total	Alpha de Cronbach si se elimina elemento	Método de los grupos extremos	Método de la correlación
Reactivo 12: Es similar la autonomía en la toma de decisiones de mi trabajo anterior y el actual.	-0,372	0,821	1	0,323
Reactivo 36: Existe alineación entre las solicitudes que recibo de mis supervisores.	-0,578	0,824	1	-0,544
Reactivo 58: Recibo demandas incompatibles de dos o más personas en mi trabajo.	-0,236	0,815	0,5	-0,195
Reactivo 70: Hay más diferencias que semejanzas en la autonomía en la toma de decisiones de mi trabajo anterior y el actual.	-0,71	0,814	0	-0,14

Los reactivos 12 y 70 son pareja entre sí, y pertenecían al factor de trabajo, subdimensión novedad de rol, por tanto, de los 4 reactivos que la conformaban anteriormente, ahora sólo está siendo medida dicha variable por un solo reactivo. Por su parte, los reactivos 36 y 58 también son pareja del factor trabajo, subdimensión conflicto de rol, la cual también terminó siendo abordada por un único reactivo¹⁸.

Ahora bien, en cuanto a los reactivos que arrojaron los datos más favorables del instrumento final, dado que tienen las correlaciones ítem-total y r de Pearson más altas en comparación a los demás, y a que por tanto, tienen un impacto considerable sobre el Alpha de Cronbach, se tienen (según la numeración de la encuesta): el 7, 13, 14, 37, 46, 51, 52, 63, y 73:

¹⁸

Se tiene conciencia de que al medir las subdimensiones novedad de rol y conflicto de rol con un reactivo para cada una, pueda haber información que no se abarque, sin embargo, se le dio prioridad a los métodos de verificación que, en general, mejoran la fiabilidad del instrumento, la medición de los reactivos, y el posterior análisis del estudio.

Tabla 20: Reactivos fuertes del instrumento final

	Correlación ítem-total	Alpha de Cronbach si se elimina elemento	Método de los grupos extremos	Método de la correlación
Reactivo 13: He recibido apoyo de mi supervisor para adaptarme en la organización.	0,556	0,8	1,3	0,593
Reactivo 7: Descifrar los códigos de conducta de las personas de otros países me resulta difícil.	0,558	0,801	1	0,591
Reactivo 14: Me han planteado claramente los objetivos que he de alcanzar durante mi asignación internacional.	0,546	0,801	1	0,576
Reactivo 46: Mi supervisor me ha ayudado a adaptarme en la organización.	0,515	0,801	1	0,554
Reactivo 73: Existen más diferencias que semejanzas entre el nivel de desarrollo de mi país y el del país de mi asignación internacional.	0,431	0,802	1,3	0,478
Reactivo 63: Me siento satisfecho con el apoyo de CAF para encontrarme una vivienda en el país asignado.	0,399	0,802	1,5	0,454
Reactivo 51: El entrenamiento brindado por CAF incluía herramientas para mejorar mi interacción con las personas del entorno de mi asignación internacional.	0,414	0,803	1	0,452
Reactivo 52: En el trabajo anterior a mi asignación internacional realizaba tareas similares a las que hago en mi cargo actual.	0,311	0,805	1,3	0,363
Reactivo 37: La calidad de los servicios básicos de mi país y los del país de mi asignación son más diferentes que semejantes.	0,304	0,805	1	0,354

Habiendo eliminado los 4 reactivos mencionados anteriormente para el instrumento final, y quedando ahora 69 reactivos, se obtuvo un Alpha de Cronbach igual a 0,872, con lo cual se cumplió el objetivo de aumentar la consistencia interna del mismo.

Posteriormente, dado a que en las tablas de correlaciones resulta “muy difícil encontrar un patrón de correlaciones interpretable” (Kerlinger y Lee, 2002, p. 752), se llevó a cabo la medición de los 69 reactivos finales mediante análisis factorial, dando como resultado 10 factores que permitieron sintetizar la información que suministraron los sujetos de estudio.

A su vez, de forma secundaria se realizó una entrevista con la finalidad de describir de manera más profunda el fenómeno de la adaptación del expatriado (Corbetta, 2003; Hernández et al., 1991), para procurar un acercamiento “hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto a sus vidas, experiencias o situaciones” (Ruiz, 1999, p.167). Por tanto, se consideró que complementar la investigación con el uso de metodología

cualitativa permitiría tener acceso a aspectos que podrían no haberse medido mediante la encuesta como única técnica de recolección de datos.

No obstante, no se realizaron entrevistas a toda la población de estudio, debido a la dificultad de acceder a cada uno de los expatriados; y debido a que se tiene presente que la aplicación simultánea de ambos instrumentos de recolección de información (encuestas y entrevistas), podría generar en los expatriados algún tipo de predisposición (dado el conocimiento previo del otro instrumento de recolección) que alterara los resultados del estudio, por tanto, se optó por realizar una entrevista al Ejecutivo Senior de Capital Humano, José Flores¹⁹, en aras de conseguir una respuesta o una visión más global del fenómeno de adaptación de los expatriados.

Al momento de la creación de la entrevista, el guion de la misma fue establecido gracias a las correlaciones más altas²⁰ que hubo entre los reactivos y los 10 factores que arrojó el análisis factorial²¹ (Anexo D).

Dicha entrevista fue estructurada, estuvo limitada a un listado de preguntas que los entrevistadores plantearon en un orden pautado, sin agregar o deshacer alguna de ella, elemento que permitió que la información pudiera tabularse y procesarse estadísticamente, ya que la mayoría de las posibilidades de respuesta estuvieron previstas (Briones, 1990).

Siguiendo la misma línea de ideas, la entrevista fue transcrita (Anexo E) y con la información obtenida se llevó a cabo la técnica de análisis de contenido, con la finalidad de “formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que pudieran aplicarse a su contexto” (Krippendorff, 1990, p. 28). Esta entrevista fue desagregada en oraciones como unidades de registro, las cuales fueron enumeradas para su más rápida identificación y

¹⁹ Para el proyecto de grado se tenían pautadas tres entrevistas a supervisores. Sin embargo, debido a que la organización tenía sujetos clave quienes no se encontraron disponibles para el momento en que se aprobó llevar a cabo las entrevistas, se consideró que otra persona clave era el Ejecutivo Senior de Capital Humano, José Flores, quien finalmente aportó información desde sus distintas perspectivas: como supervisor de expatriados, como Capital Humano, y como expatriado en sí mismo.

²⁰ Se verá en el anexo D que existen correlaciones muy cercanas a 0, sin embargo se tomaron en cuenta las que comparativamente (con respecto a los demás reactivos en cada factor) fueron más altas.

²¹ Se realizó un modelo de entrevistas el cual se mostró en el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), donde sugirieron que se eliminaran algunas preguntas para no hacer demasiado larga la entrevista.

ubicación. Posteriormente, se realizó una matriz ordenada de acuerdo a las correlaciones altas que arrojó el análisis factorial, así como también de acuerdo a la teoría de Black et al (2005), en la cual se vaciaron aquellas unidades de registro que se consideraron que explicaban la teoría y que aportaban información complementaria a los resultados que arrojó la encuesta (Anexo F)²².

Por último, también se utilizó como técnica de recolección de datos la observación participante, cuyo objetivo es “detectar las situaciones en que se expresan y generan los universos culturales y sociales en su compleja articulación y variedad” (Guber, 2001, p. 55), debido a que una de las tesis de la investigación se encuentra, desde junio de 2014, realizando pasantías no académicas en el área de nómina del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), con lo cual se “supone que la presencia (la percepción y experiencia directas) ante los hechos de la vida cotidiana de la población garantiza la confiabilidad de los datos recogidos y el aprendizaje de los sentidos que subyacen a dichas actividades” (Guber, 2001, p. 55). Dicho esto, la información recolectada fue utilizada para enriquecer las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación.

3) Procedimiento de Recogida de Datos

El presente estudio fue llevado a cabo en el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), al cual se contactó en primera instancia por correo electrónico, explicando las características y la utilidad del estudio, e invitándoles a participar en él. Posteriormente, se mantuvo una reunión presencial con el Ejecutivo Senior de Capital Humano, José Flores, y finalmente, se contó con la aprobación de la Presidencia Ejecutiva.

Tal como se explicó anteriormente, después de modificar el instrumento de acuerdo a las observaciones recibidas por la institución, se pautó la realización de la prueba piloto para la segunda semana del mes de agosto de 2014 con el apoyo de la Dirección de Capital Humano,

²² Debido a que se eliminaron algunas preguntas de la entrevista inicial, la final no abarcó toda la información que suministró el análisis factorial. Lógicamente, la información obtenida en la entrevista tampoco abarcó toda la teoría de Black et al. (2005), sin embargo parte de ésta fue cubierta (aunque no se encontraba como parte del análisis factorial), por tanto, no forma parte del análisis de contenido.

la cual fue distribuida a los expatriados mediante el envío de un correo electrónico que contenía el link para llenar la encuesta²³.

La aplicación del cuestionario final (Anexo C) se llevó a cabo las dos primeras semanas del mes de septiembre de 2014, bajo el mismo modus operandi que se utilizó en la prueba piloto²⁴. La recolección de los datos se realizó en su mayoría (39 sujetos) en la primera semana de dicho mes, dando finalmente un resultado de 44 encuestas respondidas.

El área de Desarrollo de la Dirección de Capital Humano del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) suministró la lista de expatriados a encuestar, a quienes se les invitó a participar voluntariamente mediante un comunicado, se les hizo saber que la información recolectada era de carácter confidencial y para fines académicos, y se les dio a conocer que la misma podía ser llenada en aproximadamente 10 minutos, compartiéndoles posteriormente los resultados de manera resumida.

Finalmente, luego de haber obtenido los datos cuantitativos y de realizar el análisis factorial, se hizo el guion de la entrevista, y habiéndose mostrado a la institución, se eliminaron algunas preguntas a solicitud de la misma (con la razón y el propósito de que ésta no se tornara demasiado extensa). La entrevista se pautó con José Flores para comienzos de la tercera semana de septiembre de 2014, la cual duró una hora exacta.

4) Técnica de Análisis de Datos

“Analizar significa establecer categorías, ordenar, manipular y resumir los datos” (Kerlinger, 1982, p. 96). En esta etapa del desarrollo de investigación se procede a racionalizar los datos colectados a fin de explicar e interpretar las posibles relaciones que expresan las variables estudiadas.

²³ El modo en que se distribuyó la encuesta fue establecido por CAF por razones de logística empresarial, y ecológicas.

²⁴ Fueron incluidas las respuestas de los sujetos de la prueba piloto para la versión final.

Para analizar los datos recogidos, se utilizaron las plataformas informáticas Microsoft Office 2010 y Statistical Package for Social Sciences (SPSS, versión 17). Por otra parte, de acuerdo al tipo de investigación, se aplicaron como técnicas de análisis de los datos recaudados tras el estudio empírico, las técnicas estadísticas descriptivas, tales como frecuencias, rangos, medias y desviaciones estándar con el propósito de describir los datos para cada factor de adaptación de expatriados y sus respectivas dimensiones; así como también el análisis factorial, para comprimir la información que brindaron los reactivos y facilitar el análisis del estudio; y el análisis de contenido, a modo de realizar inferencias sobre las unidades de registro y tener acceso a aquella información que pudiese no haber sido recogida con la encuesta como única técnica de recolección de datos.

5) Consideraciones Éticas

En la recolección de datos necesarios para la investigación se veló por mantener la confidencialidad de la identidad de los 44 sujetos que participaron en el estudio. De igual manera, se proporciona un análisis fidedigno basado única y exclusivamente en la información recabada en el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF).

CAPITULO III

Gestión Internacional de RRHH en organismos multilaterales

El objetivo de este capítulo es brindar una visión del contexto donde fue realizado el estudio, enmarcados en la banca multilateral de desarrollo, siendo la organización estudiada el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF).

1) BANCA MULTILATERAL DE DESARROLLO (BMD)

El fenómeno de la globalización ha generado que las economías se hagan cada vez más interdependientes, constituyendo en el mercado de flujo de dinero Instituciones Financieras Internacionales que en conjunto conforman la Banca Multilateral de Desarrollo; organismos definidos por la Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras como aquellos que fomentan, financian, y promueven “actividades económicas y sociales” (2001, p. 41).

Las instituciones internacionales para el desarrollo abarcan una amplia gama de organizaciones que actúan a nivel mundial, regional, sub-regional y nacional, convergiendo en un mismo espacio “el sistema de organizaciones internacionales de desarrollo”, y el “sistema financiero internacional” (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2009). En este espacio se encuentran diversas instituciones, como las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, los organismos regionales, los organismos bilaterales de cooperación, las fundaciones privadas, el Fondo Monetario Internacional (FMI), y los bancos multilaterales de desarrollo (Sagasti, 2002).

Así, aunque cada una de estas instituciones tiene sus características y modalidades operativas diferentes, todas se direccionan hacia la búsqueda del desarrollo económico y social mediante la movilización de recursos financieros; la creación de capacidad técnica, institucional y de conocimiento; y la provisión de bienes públicos globales, regionales o

nacionales según sea el caso. Siendo los accionistas los “prestatarios” (países en desarrollo) y los “contribuyentes” o “donantes” (países desarrollados) (Sagasti, 2002).

De acuerdo con Sagasti (2002), la familia de Bancos Multilaterales de Desarrollo está constituida por: El grupo del Banco Mundial, Bancos Regionales de Desarrollo, Bancos Subregionales de Desarrollo –dentro de los cuales se encuentra el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF)- y otros fondos.

2) BANCO DE DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA (CAF)

El Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) es institución financiera multilateral de desarrollo conformado por 18 países de América Latina, el Caribe y Europa, y por 14 bancos privados de la Región Andina. Su misión, reflejada en el Informe Anual de 2011, es la integración de Latinoamérica, y apoyar el desarrollo sostenible de los países miembros a través de operaciones de crédito, recursos no reembolsables, y apoyo en la estructuración técnica y financiera de proyecto tanto del sector público como del privado en América Latina.

La sede principal del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) se encuentra en la ciudad Caracas, Venezuela; contando con oficinas en Buenos Aires, La Paz, Brasilia, Bogotá, Quito, Madrid, Ciudad de Panamá, Asunción, Lima, Puerto España y Montevideo (Banco de Desarrollo de América Latina, 2010).

2.1) Reseña Histórica

El Banco nace en 1966 con el propósito de integrar económicamente a los países participantes y coordinar sus políticas. Dos años más tarde, fue concebido como un banco múltiple de promoción del desarrollo y de integración de América Latina. Posteriormente, se estableció la adopción de un modelo conjunto de desarrollo económico, social y comercial entre los países miembros que contaran con características similares. En 1970 inicia

formalmente sus operaciones, las cuales comenzaron a ser llevadas a cabo en su sede, Caracas (Banco de Desarrollo de América Latina, 2010).

A partir de ese momento, sus operaciones para la integración y el crecimiento económico se han expandido notablemente, transfiriendo conocimientos, tecnología, competitividad, gobernabilidad, democracia, descentralización, reafirmación de valores éticos, modernización estatal, fortalecimiento de los sistemas financieros, y privatización. Su expansión también ha ocurrido en el ámbito de países miembros, los cuales al suscribir sus acciones, cuentan con los mismos derechos de las naciones fundadoras (Banco de Desarrollo de América Latina, 2010).

2.2) Países accionistas

Actualmente los países accionistas del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) son: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, España, Jamaica, México, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, República Dominicana, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela (Banco de Desarrollo de América Latina, 2010).

2.3) Productos y Servicios

Según la página web del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) (2010), sus actividades son:

- Otorgar préstamos para comercio y capital de trabajo, préstamos para proyectos y de garantía limitada (a corto, mediano o largo plazo).
- Estructurar y financiar proyectos sin recurso o con garantías limitadas dirigidos a entidades que busquen financiar operaciones relacionadas con el sector de infraestructura, y generalmente proceden de contratos de concesión otorgados por los gobiernos.

- Otorgar préstamos a sindicatos.
- Brindar servicios de asesoría en la definición y estructuración de planes de financiamiento para proyectos o compañías; asistencia al sector público en el diseño y ejecución de procesos de licitación pública, para delegar al sector privado la construcción, operación y administración de obras de infraestructura o servicios públicos (Asociaciones Público Privadas, Concesiones); asistencia al sector privado en la preparación de ofertas para participar en dichos procesos de licitación pública; asistencia en fusiones y adquisiciones; valoración de empresas, entre otros.
- Brindar garantías parciales y avales a gobiernos nacionales, subnacionales, empresas públicas, privadas o mixtas y a instituciones financieras con la finalidad de respaldar operaciones de crédito otorgadas por otras fuentes.
- Brindar Servicio de tesorería.
- Financiar operaciones especializadas que complementan la capacidad técnica de los países accionistas.
- Operar como banco de segundo piso para canalizar recursos hacia diversos sectores productivos y especialmente hacia las pequeñas y medianas empresas (PyME).

De este modo, el Banco presta servicios financieros de alto valor agregado al sector público y privado mediante productos y servicios como préstamos, avales y garantías, asesoramiento financiero y banca de inversión, servicios de tesorería, participaciones accionarias, y cooperación técnica (Banco de Desarrollo de América Latina, 2010).

Sus resultados operativos demuestran el logro constante de los objetivos planteados, pues de 2010 a 2011 los activos totales pasaron de 18547 millones USD a 21535 millones.

Mientras que su patrimonio neto incrementó de 5753 millones USD a 6351 millones durante el mismo periodo (Banco de Desarrollo de América Latina, 2010; Informe Anual del Banco de Desarrollo de América Latina, 2011).

2.4) CAPITAL HUMANO Y ORGANIGRAMA

Actualmente el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) cuenta con una fuerza laboral de aproximadamente 500 personas, quienes constituyen el principal activo, bajo la premisa de que la continuidad, prosperidad y crecimiento de la organización depende de los conocimientos, de las actitudes y de las habilidades del personal (Banco de Desarrollo de América Latina, 2010).

En la alineación con la investigación, cabe destacar que en función del carácter multilateral e integrador de la organización, ésta consta de un capital humano multicultural y heterogéneo, teniendo aproximadamente el 30% del personal la condición del expatriado, en aras de tener representación de los diferentes países accionistas.

A continuación se expone la representación gráfica de la estructura organizativa:

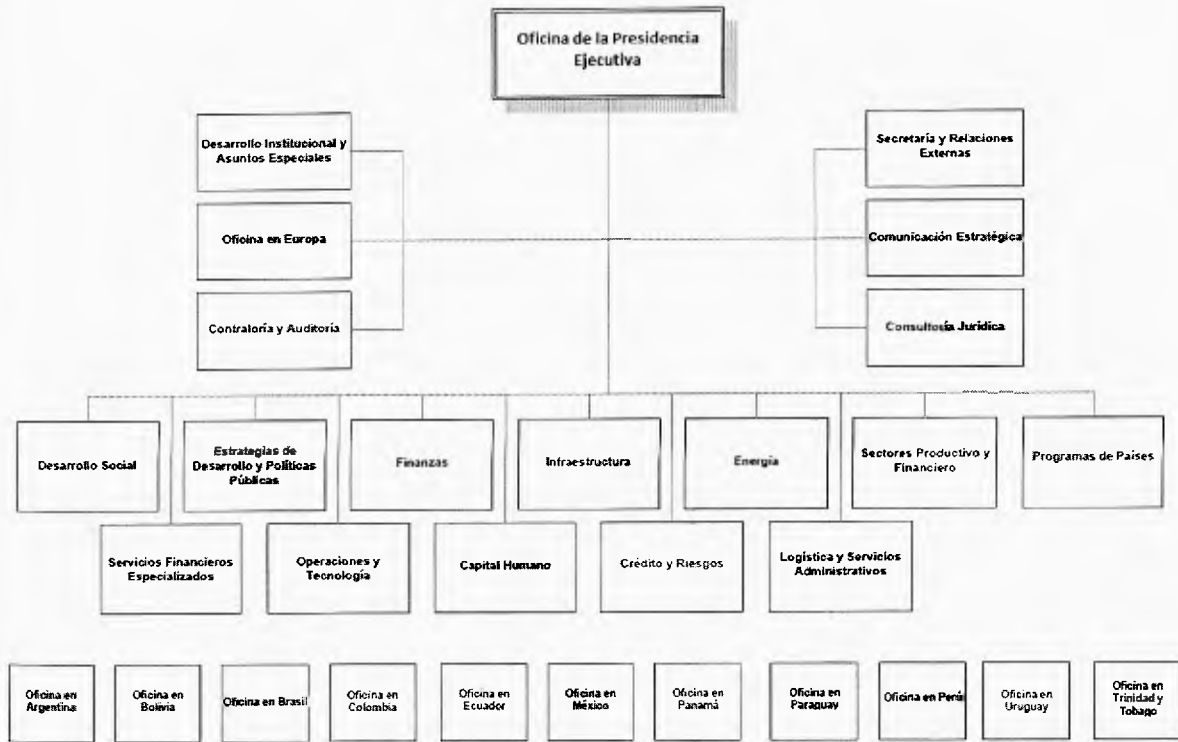


Figura 2: Organigrama del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF). Fuente: información proporcionada por la organización.

CAPITULO IV

Análisis y discusión de Resultados: Factores que afectan la adaptación de expatriados

1) ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES DE LOS FACTORES DE ADAPTACIÓN DE LOS EXPATRIDOS

A continuación se presenta el análisis de las dimensiones de los factores de adaptación de los expatriados del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) en Caracas.

1.1) DIMENSIONES DEL FACTOR INDIVIDUAL DE ADAPTACIÓN DE EXPATRIADOS

Todo proceso de selección de candidatos para asignaciones internacionales debe direccionarse a “encontrar a aquel individuo capaz de mantenerse durante todo el período de expatriación; y que a su vez, sea capaz de acoplarse y alcanzar los objetivos para los cuales fue trasladado” (Black et al, 2005, p. 56). Lo cual deriva en la existencia de características referentes al individuo que condicionan el éxito o fracaso de la asignación internacional, convirtiéndose en un factor de adaptabilidad en el modelo de ajuste a la expatriación de Black et al. (2005).

Seguidamente, se muestra el análisis de las dimensiones del factor individual: la autoeficacia, las habilidades relacionales, y las habilidades de percepción.

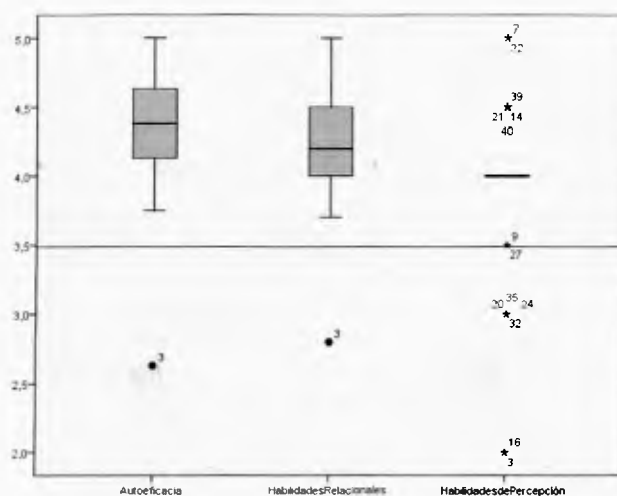


Gráfico 10: Descriptivos del factor individual de adaptación (44 sujetos)

La dimensión autoeficacia, la cual tiene una relación directa con la adaptación del expatriado, debido a que a mayor autoeficacia, mayor adaptación (Black et al., 2005), presenta tal como se observa en el gráfico 10, una distribución de los datos simétrica y homogénea, donde el 50% de los sujetos tiene una percepción de autoeficacia alta-positiva, lo cual se ve representado en la ubicación de “la caja” entre los valores de 4 y 5 puntos, con una media de 4,34, y una mediana de 4,31; por lo que se puede inferir que los expatriados califican de altas sus capacidades y habilidades para interactuar en su nuevo entorno, con los diferentes elementos del país extranjero, y en general con culturas diferentes a la suya (Black et al., 2005; Cascio y Aguinis, 2005, Guthrie y Ash, 2003, c.p. Van Aswegen, 2008).

A su vez, también se puede observar en los “bigotes de la caja”, que la dimensión tiene un valor máximo de 5 puntos, esto indica que existen sujetos con “muy alta” percepción de autoeficacia, y un valor mínimo de 3,5 puntos, lo que permite afirmar que los expatriados que experimentan menores niveles de autoeficacia, siguen manteniendo una tendencia hacia “alto”.

Por lo cual, partiendo de la relación directa que tiene esta dimensión con la adaptación, es posible inferir que un nivel de autoeficacia “alto” podría promover de forma positiva el ajuste de los expatriados en el factor individual.

Tabla 21: Medias de la dimensión autoeficacia

Reactivo	Media de autoeficacia	
	Media del reactivo	Media de la pareja de reactivos
Reactivo 16: Tengo la habilidad para tratar con personas de culturas distintas a la mía.	4,3	4,31
Reactivo 61: Se me dificulta interactuar con las personas que tienen culturas diferentes a la mía.	4,32	
Reactivo 56: Puedo asumir exitosamente mi asignación.	4,52	4,57
Reactivo 38: Soy capaz de alcanzar los objetivos de mi asignación internacional.	4,61	
Reactivo 31: Me interesa recibir feedback sobre mi comportamiento en el entorno de mi asignación internacional.	4	4
Reactivo 10: No estoy interesado en la percepción que tienen los demás sobre mi desempeño.	4	
Reactivo 1: Persevero hasta que mi comportamiento se adapta al del entorno de mi asignación internacional.	4	4,27
Reactivo 67: No soy persistente en la búsqueda de adaptarme al el país donde realizo mi asignación internacional.	4,5	
Total		4,34

A través de la tabla 21, en la cual se expresan las medias de los reactivos que midieron esta dimensión, se puede ver que los expatriados que participaron en el estudio se perciben a sí mismos como altamente capaces de asumir con éxito la expatriación, considerando tener la autoeficacia necesaria para interactuar con culturas distintas. A su vez, se manifiestan como sujetos receptivos al feedback y perseverantes en la búsqueda del éxito de la expatriación.

Todas estas competencias pudieran direccionarse hacia la adaptación, ya que al considerarse perseverantes y estar abiertos a realizar preguntas sobre los errores que cometen, pueden aprender de ellos, pudiendo adoptar y exhibir los nuevos comportamientos que se alinean al país de expatriación (Black et al., 2005).

La segunda dimensión del factor individual, las habilidades relacionales, tienen una relación directa con la adaptación del expatriado, puesto que a mayores habilidades relaciones, mayor adaptación (Black et al., 2005), en el gráfico 10 también se puede apreciar que la misma refleja ser alta en el presente estudio, donde el mayor peso de los datos (cuartiles 2 y 3) se encuentra entre 4 y 4,5 puntos, con una media de 4,26 y una mediana de más de 4 puntos.

En este sentido, es posible afirmar que los funcionarios creen poseer las habilidades sociales necesarias para conocer la nueva cultura, y califican de altas sus “competencias para conocer nuevas personas, interactuar y lograr empatía con ellas” (Black et al., 2005, p. 110).

El comportamiento de la distribución de los datos de esta dimensión es asimétrica con un sesgo positivo, donde la mayoría de los datos se concentra por encima de 4 puntos. Y considerando la relación directa que existe entre esta dimensión y la adaptación, la percepción de un nivel alto de habilidades relacionales pudiera ser una palanca en el ajuste de los funcionarios en el factor individual.

Reactivo	Media de habilidades relacionales	
	Media del reactivo	Media de las parejas de reactivos
Reactivo 48: Entiendo el comportamiento que esperan de mí las personas del entorno de mi asignación internacional.	4,14	4,24
Reactivo 57: Se me hace difícil identificar las conductas que las personas del entorno de mi asignación internacional esperan de mí.	4,35	
Reactivo 28: Sé relacionarme con las personas del entorno de mi asignación internacional.	4,14	4,08
Reactivo 18: Tengo las destrezas necesarias para interactuar con personas de otros países.	4,02	
Reactivo 4: Interactuar con las personas del entorno de mi asignación internacional me ha ayudado a entenderlos.	4,36	4,36
Reactivo 25: He comprendido mejor a las personas del entorno de mi asignación internacional al interactuar con ellas.	4,36	
Reactivo 27: Soy empático con las personas con quienes interactúo en el país de mi asignación.	4,23	4,17
Reactivo 64: Entiendo la perspectiva de las personas del país de mi asignación.	4,11	
Reactivo 5: Tengo interés en crear vínculos con las personas durante mi asignación internacional.	4,11	4,27
Reactivo 66: No tengo intenciones de establecer relaciones cercanas con las personas que conozca en mi asignación.	4,39	
Total		4,26

En la tabla 22, se puede apreciar que los expatriados, en términos generales, se perciben capaces de relacionarse efectivamente con las personas del entorno de expatriación; se autocalifican de empáticos; y a su vez, perciben mostrar interés en establecer relaciones cercanas con los oriundos del país, pudiendo ser esta última característica una gran palanca para la adaptación, ya que para los nativos del país asignado, es aún más valorado que el individuo desee de forma sincera conocer su cultura y conectar con ellos, más allá de que posea dichas competencias relacionales (Black et al., 2005).

Las tercera dimensión del factor individual son las habilidades de percepción, dimensión que tiene una relación directa con la adaptación del expatriado, pues a mayores habilidades de percepción, mayor adaptación (Black et al., 2005), tal como se observa en el gráfico 10, es la dimensión del factor individual que tuvo un nivel “más bajo” respecto a las dos anteriores, y mayor heterogeneidad de respuesta.

Presentando una media de 3,85 puntos, y una mediana de 4 puntos, se traduce que los funcionarios expatriados perciben tener altas habilidades de percepción, lo que puede apalancar el ajuste de los mismos en el factor individual, considerando la relación directa de la dimensión con respecto a la variable a adaptación.

Tabla 23: Medias de la dimensión habilidades de percepción

Reactivo	Media de habilidades de percepción	
	Media del reactivo	Media de la pareja de reactivos
Reactivo 9: Ante una nueva cultura logro entender fácilmente los modos de actuar de la gente.	3,84	3,85
Reactivo 7: Descifrar los códigos de conducta de las personas de otros países me resulta difícil.	3,86	
Total	3,85	

Según la tabla 23, los funcionarios expatriados se perciben capaces de evaluar a las personas y al ambiente del país extranjero, creyendo ver las normas no explícitas y entender el modelo mental de la nueva cultura, pudiéndose procurar el ajuste del factor individual durante la asignación internacional.

1.1.1) Dimensiones del factor individual de acuerdo a las variables sociodemográficas

A continuación se presentan las inferencias generadas, a partir de aquellos reactivos que según el análisis factorial tuvieron mayor correlación, y que pertenecen a las dimensiones del factor individual (autoeficacia, habilidades relacionales y habilidades de percepción),

identificando constantes o diferencias significativas que marcaron tendencias de acuerdo al cruce con las variables sociodemográficas.

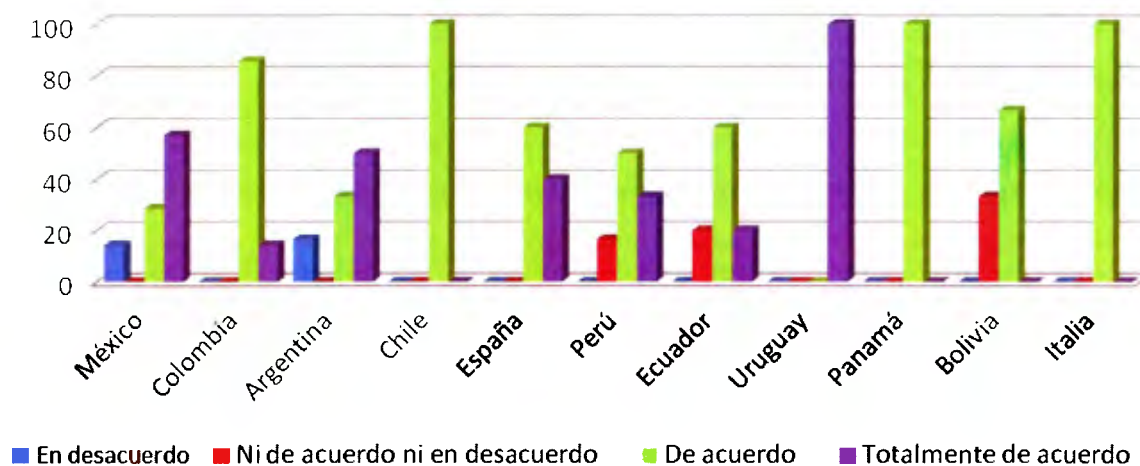


Gráfico 11: Relación entre nacionalidad y reactivo 31: Me interesa recibir feedback sobre mi comportamiento en el entorno de mi asignación internacional (44 sujetos) (%)

En el gráfico 11, se relacionó el reactivo 31 de la encuesta y la variable nacionalidad, y muestra que existe, en términos generales, una valoración positiva hacia el feedback, lo que refleja que el 88,40% de los expatriados está “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” con la afirmación: “Me interesa recibir feedback sobre mi comportamiento en el entorno de mi asignación internacional”.

A su vez, los datos también arrojan posibles diferencias en el interés de recibir feedback por parte de los funcionarios expatriados en función de la nacionalidad. Así, dependiendo de ella pudiera haber mayor o menor receptividad a la retroalimentación. Tal como se observa, 100% de los uruguayos, 57,10% de los mexicanos, 40% de los españoles, 33,30% de los peruanos, 20% de los ecuatorianos, y 14% de los colombianos afirman estar “totalmente de acuerdo” con la afirmación.

Aunque, en términos generales, se percibe una tendencia positiva ante la retroalimentación, se observa que existen minorías con tendencia contraria, dando como resultado que un 14,2% de los mexicanos, y un 16,50% de los argentinos mostraran estar en

desacuerdo con la afirmación. Por lo que infiere que puede existir una relación entre la nacionalidad y la receptividad al feedback.

El modelo de Black et al. (2005) plantea que las personas con autoeficacia, que perseveran en la búsqueda del ajuste, realizan preguntas sobre los errores que cometen y aprenden de ellos, mostrando a su vez la adopción y exhibición de los nuevos comportamientos; por ello, mientras más practique estas acciones, mayores posibilidades tendrá de recibir retroalimentación por parte de sus compañeros de trabajo y de los nativos del país, elemento que le permite reducir la incertidumbre de lo que se espera de él, y del mismo modo, este feedback abre las puertas a que sus conductas sean canalizadas hacia lo que se espera de él durante su asignación, lo cual promoverá su adaptación. De acuerdo a esto, en función de la tendencia positiva de las respuestas respecto a la práctica de la retroalimentación, podría inferirse que un 88,40% de los funcionarios creen mostrar interés en el feedback, pudiendo facilitar su ajuste en el factor individual.

Sin embargo, al triangular esta información cuantitativa en la que se manifiesta una tendencia favorable hacia el feedback, con la información cualitativa suministrada por el sujeto clave entrevistado, se encuentra que quizás no se puede afirmar que el reflejo de una actitud positiva ante la retroalimentación pueda disminuir el nivel de incertidumbre del expatriado ante la asignación internacional, ni la adopción y exhibición de los nuevos comportamientos ya que, tal como J. Flores manifestó en las unidades de recogida de datos, el proceso de retroalimentación es una práctica compleja en la cual, "si bien es cierto, todos decimos que queremos retroalimentación, también no es fácil en la práctica aceptar retroalimentación" (comunicación personal, 16 de septiembre de 2014). Por lo que la tendencia a considerar tener una actitud positiva a la retroalimentación puede no garantizar el éxito de la adaptación en la práctica.

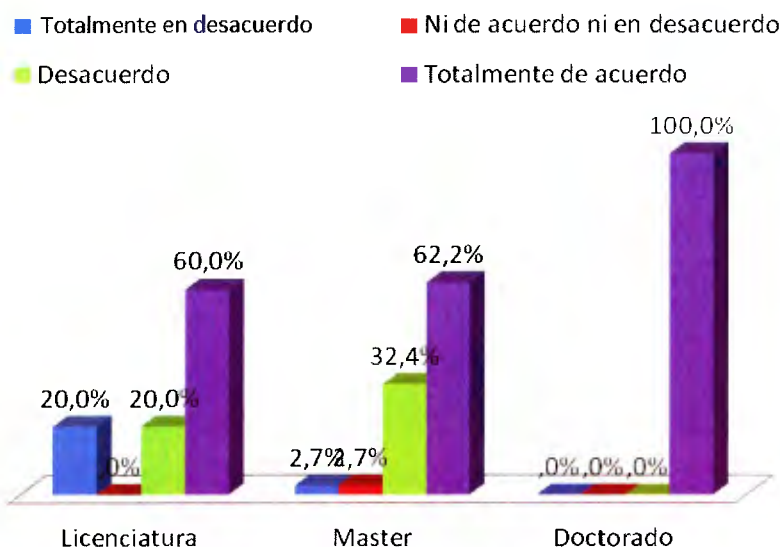


Gráfico 12: Relación entre el nivel académico con el reactivo 61: Puedo asumir exitosamente mi asignación internacional

Según, Black et al., “las personas con autoeficacia son aquellas que creen en sí mismas” (2005, p. 110). Bajo esta premisa, en la búsqueda del análisis de la dimensión de autoeficacia, se muestra la relación entre el ítem 61²⁵ y el nivel académico; encontrando que en la medida en que aumenta el nivel de formación del expatriado, pudiera haber una mayor percepción de autoeficacia. Tal como se observa en la tabla, 100% de los que tienen doctorado, 62,2% de los que tienen titulación de máster, y 60% de los que son licenciados, afirman estar “totalmente de acuerdo” con la afirmación: “Puedo asumir exitosamente mi asignación internacional”. Por ello, en este caso se infiere que pudiese existir una relación positiva entre el nivel de formación académica y la percepción de autoeficacia.

²⁵

El cual arrojó una correlación de 0,61 en el análisis factorial.

Tabla 24: Relación entre nacionalidad y el reactivo 27: Soy empático con las personas con quienes interactúo en el país de mi asignación²⁶

		Nacionalidad										Total	
		México	Colombia	Argentina	Chile	España	Perú	Ecuador	Uruguay	Panamá	Bolivia		Italia
Desacuerdo	Frecuencia	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	%	0	0	16,7	0	0	0	0	0	0	0	0	2,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Frecuencia	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
	%	0	0	0	0	0	16,7	0	0	0	0	0	2,3
De acuerdo	Frecuencia	4	6	2	1	5	4	3	0	0	3	1	29
	%	57,1	85,7	33,3	100	100	66,7	60	0	0	100	100	67,4
Totalmente de acuerdo	Frecuencia	3	1	3	0	0	1	2	1	1	0	0	12
	%	42,9	14,3	50	0	0	16,7	40	100	100	0	0	27,9
Total	Frecuencia	7	7	6	1	5	6	5	1	1	3	1	43
	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Por otra parte, la adaptación individual demanda del expatriado el desarrollo habilidades sociales que le permitan conocer la nueva cultura. Se requiere poseer “las habilidades de conocer nuevas personas, interactuar y lograr empatía con ellas” (Black et al., 2005, p 110). En función de ello, y en aras de profundizar en esta dimensión, en la tabla 24 se relaciona el reactivo 27 de la encuesta²⁷ y la variable nacionalidad, en la que se puede observar que el 95,3% de los funcionarios está “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” con la afirmación: “Soy empático con las personas con quienes interactúo en el país de mi asignación”. Por tanto, cabe pensar que la percepción del dominio de competencias de empatía podría no depender de la nacionalidad los funcionarios internacionales.

2.1) FACTOR DE TRABAJO DE ADAPTACIÓN DE EXPATRIADOS

Una vez que el expatriado llega al país extranjero, las rutinas de trabajo pierden sus esquemas al hacer frente a nuevas operaciones, nuevos medios de completar tareas y responsabilidades. Ante esto, el individuo experimenta vacíos, confusión y bloqueo. Sin embargo, tras transitar por la pérdida, el expatriado finalmente puede adaptarse de forma

²⁶ La tabla 24 presenta un formato distinto a las normas APA para que la misma pudiera ser entendida de mejor manera.

²⁷ El cual arrojó una correlación de 0,69 en el análisis factorial.

exitosa al nuevo ambiente de trabajo cuando ha adoptado los nuevos comportamientos y procesos, y ha llenado los vacíos de información que surgen a partir de la movilización (Morley 1997, c.p. Van Aswegen, 2008).

A continuación se presenta el análisis de las dimensiones del factor de trabajo: la claridad del rol, la discreción del rol, la novedad del rol, y el conflicto de rol.

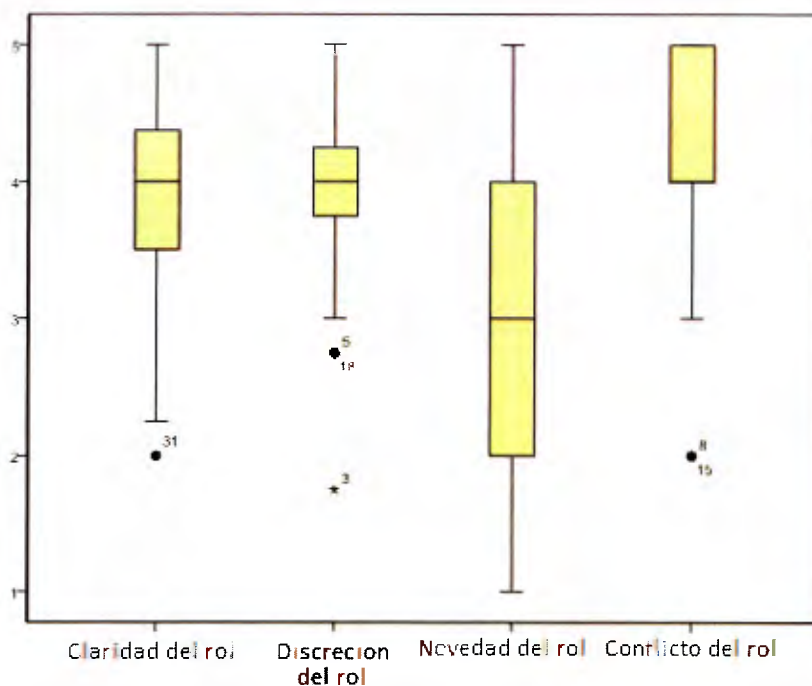


Gráfico 13: Descriptivos del factor trabajo de adaptación (44 sujetos)

La dimensión de claridad del rol, la cual tiene una relación directa con la adaptación del expatriado en función del factor de trabajo, ya que a mayor claridad del rol, mayor adaptación (Black et al., 2005), presenta tal como se observa en el gráfico 13, una distribución de los datos asimétrica con sesgo negativo, donde el 50% de los sujetos (cuartiles 2 y 3) tiene una percepción de la claridad del rol alta-positiva, lo cual se ve representado en la ubicación de “la caja” entre los valores de 3,5 y 4,5 puntos, con una media de 3,98 y una mediana de 4 puntos sobre la escala. Es por ello que, puede que los expatriados perciban poseer un alto nivel

de claridad del rol, y que por tanto, consideren tener una comprensión “clara e inequívoca” de los requisitos de la nueva posición o asignación de trabajo, lo que podría influir positivamente en su adaptación al trabajo (Kossuth, 1998, c.p. Van Aswegen, 2008, p. 102).

Tabla 25: Media de la dimensión claridad del rol

Reactivo	Media de claridad del rol	
	Media del reactivo	Media de las parejas de reactivos
Reactivo 23: CAF me ha comunicado de forma explícita las funciones que debo desarrollar durante mi asignación internacional.	3,91	3,99
Reactivo 39: Es confusa la información respecto a las tareas que debo realizar en mi trabajo.	4,07	
Reactivo 14: Me han planteado claramente los objetivos que he de alcanzar durante mi asignación internacional.	3,95	3,98
Reactivo 3: CAF me ha comunicado de forma explícita las metas que debo alcanzar en mi trabajo.	4	
Total		3,98

Según la tabla 25, los funcionarios expatriados en la sede perciben que el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) les ha comunicado de forma explícita sus objetivos, metas y funciones de expatriación, por lo cual perciben experimentar una alta claridad del rol.

Por otro lado, la segunda dimensión del factor de trabajo, la discreción del rol, tiene una relación directa con la adaptación del expatriado en función del factor de trabajo, dado que a mayor discreción del rol, mayor adaptación (Black et al., 2005), la cual también refleja ser alta, donde el mayor peso de los datos (cuartiles 2 y 3) se encuentra entre 3,75 y 4,25 puntos, con una media de 3,88 puntos y una mediana de 4 puntos. A su vez, también se puede observar en los “bigotes de la caja”, que esta dimensión tiene un valor máximo de 5 puntos, lo cual indica que existen sujetos con “muy alta” percepción de discreción del rol; y un valor mínimo de 3 puntos, lo que permite afirmar que los expatriados que experimentan menores niveles de discreción del rol, perciben tener un nivel “medio” de la misma.

Por ello, se puede inferir que los funcionarios consultados perciben tener un “alto” nivel de libertad para determinar los parámetros de la nueva posición, lo cual podría implicar autonomía de acción, flexibilidad y libertad de toma de decisiones sobre qué, cómo, cuándo y con quién hacer el trabajo (Anderson, 2003, c.p. Hesse, 2011; Black et al., 2005). Por lo que, en función de su relación directa con la adaptación, la percepción de un nivel de discreción del rol “alto” podría influir de forma positiva en el ajuste de los expatriados en el factor de trabajo.

Tabla 26: Media de la dimensión discreción del rol

Reactivo	Media de discreción del rol	
	Media del reactivo	Media de las parejas de reactivos
Reactivo 72: Cuento con autonomía para realizar mi trabajo.	3,86	3,81
Reactivo 59: Tengo poca libertad de definir la forma en la que realizo mi trabajo.	3,75	
Reactivo 29: Cuento con flexibilidad para decidir sobre el uso del tiempo para hacer mi trabajo.	3,93	3,95
Reactivo 43: En mi trabajo no puedo definir los tiempos en los que debo desempeñar mis tareas.	3,98	
Total		3,88

En la tabla 26, se puede apreciar que los expatriados, en términos generales, perciben tener un nivel “medio-alto” de autonomía, libertad, flexibilidad para definir cómo y cuándo realizar su trabajo, lo cual pudiera incidir positivamente en la adaptación al trabajo, ya que en la medida en que aumenta el grado de discreción del rol, mayor posibilidad tiene el expatriado de organizar su trabajo, de utilizar sus experiencias previas y sus modelos mentales como ruta de acción ante los retos que le plantean la asignación internacional (Morley et al., 1997, c.p. Van Aswegen, 2008), y de incrementar los niveles de satisfacción del expatriado, permitiéndole continuar con la asignación (Suutari, 2003, c.p. Van Aswegen, 2008).

Por su parte, la dimensión de novedad del rol, la cual tiene una relación inversa con la adaptación del expatriado en función del factor de trabajo, debido a que a mayor novedad del

rol, menor adaptación (Black et al., 2005), es la que presenta mayor nivel de heterogeneidad y amplitud de respuesta de las cuatro dimensiones que conforman al factor, elemento que se puede observar en el gráfico 13, donde el 50% de las observaciones centrales se distribuye de forma heterogénea entre los valores 2 y 4, con una media y una mediana de 3 puntos.

Por otro lado, vale destacar que, de acuerdo a “los bigotes”, la distribución de los datos presentan valores mínimos y máximos de gran amplitud, abarcando desde el punto 1 hasta el 5, lo cual indica que de los expatriados que participaron en el estudio, hay quienes perciben tener una “muy alta” novedad del rol (5 puntos), y otros “muy baja” novedad del rol (1 punto). En ningún momento esto podría implicar que el nivel de novedad del rol percibido por los expatriados es “medio”, por el contrario, significa que para algunos funcionarios internacionales pudiera no apalancar su ajuste, ya que su relación inversa con la adaptación, para disminuir la incertidumbre de la expatriación, debería tender hacia “bajos” niveles de novedad del rol; mientras que para los que consideran tener una baja novedad del rol, la misma sí pudiera servir como palanca para su adaptación de trabajo.

Tabla 27: Media de la dimensión novedad del rol

	Media de novedad del rol
Reactivo	Media del reactivo
Reactivo 52: En el trabajo anterior a mi asignación internacional realizaba tareas similares a las que hago en mi cargo actual.	3
Total	3

Según la tabla 27²⁸, se puede apreciar cómo diversidad de respuestas en cuanto a novedad del rol, termina siendo expresada con una media de 3 puntos.

²⁸ Se recuerda que la dimensión de novedad del rol sólo cuenta con un reactivo, ya que el reactivo complementario fue eliminado tras el cálculo de Alpha de Cronbach, grupos extremos y el método de la corrección.

Finalmente, el conflicto del rol, dimensión que al igual que la novedad del rol, tiene una relación inversa con la adaptación del expatriado en función del factor de trabajo, debido a que a mayor conflicto del rol, menor adaptación (Black et al., 2005), es la que presenta una distribución más asimétrica, hecho que se evidencia en que 75% de los datos se encuentra por encima de la mediana (4 puntos); es decir, que la mayoría de los sujetos cree tener una percepción del conflicto del rol “alta” (4 puntos) y “muy alta” (5 puntos). La media (4 puntos), podría implicar que la mayoría percibe recibir información contradictoria acerca de lo que se espera de los ellos durante la asignación internacional, pudiendo recibir demandas discordantes sobre su trabajo (Black et al., 2005; Selmer y Fenner, 2009, c.p. Hesse, 2011). Por ello, se puede afirmar que en función de su relación inversa con la adaptación, la percepción de un nivel de conflicto del rol “alto” podría impactar de forma negativa en el ajuste laboral de los funcionarios expatriados.

Tabla 28: Media de la dimensión conflicto del rol

	Media de conflicto del rol
Reactivo	Media del reactivo
Reactivo 33: En mi puesto de trabajo interactúo con dos o más grupos que tienen formas distintas de trabajar.	4
Total	4

Según la tabla 28²⁹, se puede apreciar que los funcionarios expatriados que participaron en el estudio perciben como alto el conflicto del rol, ya que consideran interactuar en su trabajo con personas que tienen distintas formas de trabajar.

²⁹

Se recuerda que la dimensión de conflicto del rol sólo cuenta con un reactivo, ya que el reactivo complementario fue eliminado tras el cálculo de Alpha de Cronbach, grupos extremos y el método de la corrección.

2.2.1) Dimensiones del factor de trabajo de acuerdo a las variables sociodemográficas

En este apartado se presentan las inferencias generadas a partir de aquellos reactivos que según el análisis factorial tuvieron mayor correlación, y que pertenecen a las dimensiones del factor de trabajo (claridad del rol, discreción del rol, novedad del rol y conflicto del rol), identificando constantes o diferencias significativas que marcaron tendencias de acuerdo al cruce con las variables sociodemográficas.

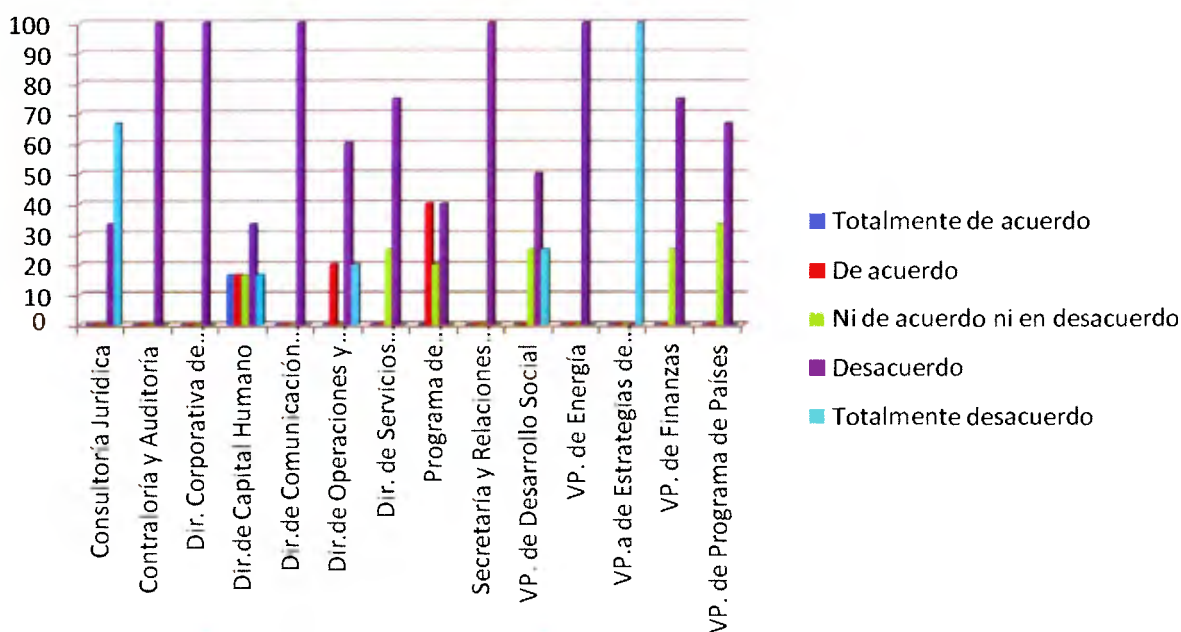


Gráfico 14: Relación entre unidad organizacional y el reactivo 59: Tengo poca libertad de definir la forma en la que realizo mi trabajo (%)

El gráfico 14 relaciona el reactivo 59 de la encuesta³⁰ y la variable unidad organizacional de la institución, en el cual se muestra que los funcionarios experimentan, en términos generales, una valoración positiva hacia la discreción del rol en su trabajo; lo cual se refleja en que el 75% de los expatriados están “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo” con la afirmación: “Tengo poca libertad de definir la forma en la que realizo mi trabajo”.

³⁰

El cual arrojó una correlación de 0,59 en el análisis factorial.

Esta tendencia pudiera favorecer el ajuste del expatriado pues, a medida en que aumenta el grado de discreción del rol, mayor posibilidad tiene el expatriado de organizar su trabajo, de utilizar sus experiencias previas y sus modelos mentales como ruta de acción ante los retos que le plantean la asignación internacional (Morley et al 1997, c.p. Van Aswegen, 2008), y de incrementar sus niveles de satisfacción, permitiéndole continuar con la asignación (Suutari, 2003, c.p. Van Aswegen, 2008).

Sin embargo, los datos también arrojan que entre los funcionarios hay diversidad en la percepción de la discreción del rol dependiendo la unidad organizacional en la cual trabajan. Por tanto, dependiendo del departamento, pudiera haber mayor o menor libertad y flexibilidad en la ejecución del trabajo; es por ello que, hubo respuestas “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” en las unidades de Programas de Profesionales en Desarrollo (40%), en la Dirección de Operaciones y Tecnología (20%), y en la Dirección de Capital Humano (33,40%).

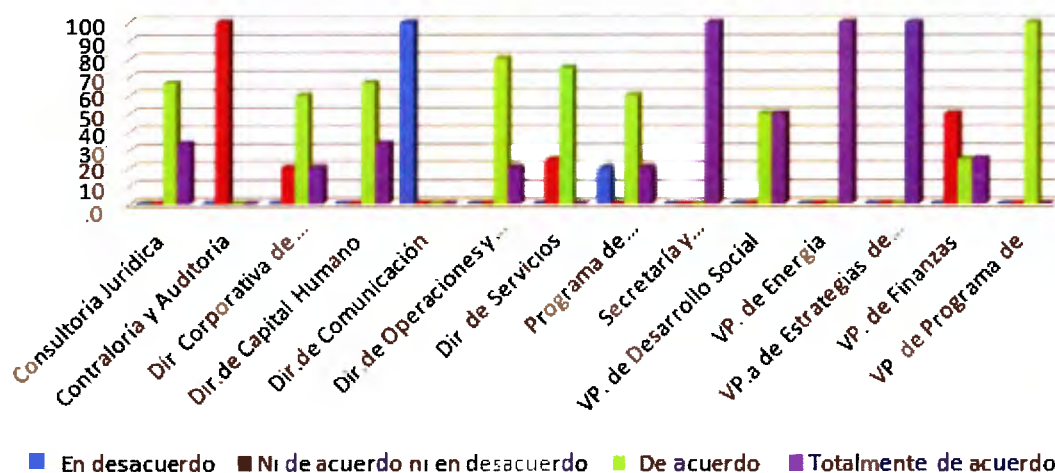


Gráfico 15: Relación entre unidad organizacional y el reactivo 33: En mi puesto de trabajo interactúo con dos o más grupos que tienen formas distintas de trabajar (%)

Por otra parte, en la búsqueda de profundizar en el análisis de la dimensión que arrojó niveles más “altos” del factor de trabajo, y que en función de su relación inversa con la adaptación afecta de forma negativa el ajuste de los expatriados; se presenta en el gráfico 15 la relación del reactivo de la dimensión conflicto del rol y la unidad organizacional en la que labora el expatriado, en el que se identifica que es una constante la percepción de conflicto del rol entre los expatriados de las distintas unidades de la organización.

Es por ello que, indiferentemente del departamento en el que labore el expatriado, la distribución de respuesta del reactivo 33 tiene una tendencia hacia “de acuerdo” (61,4%) y “totalmente de acuerdo” (13,6%), con respecto a la afirmación: “En mi puesto de trabajo interactúo con dos o más grupos que tienen formas distintas de trabajar”. En este sentido, pudiera existir de manera generalizada conflicto del rol (o diversidad de formas de trabajar entre grupos) en las unidades de organizacionales de la sede del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), de acuerdo a la percepción de los expatriados.

Puede inferirse que, esta tendencia de conflicto del rol puede estar atada tanto a la diversidad cultural como a la dinámica de gestión de la organización. Sin embargo, entendiendo que “las señales de conflicto de rol pueden generar un alto nivel de incertidumbre, ya que el individuo debe entender primero el mensaje y después decidir cuál mensaje seguir y cuál ignorar” (Black et al., 1991, p. 19), se hace relevante para la gestión de expatriados compaginar las diferentes demandas de la acogida laboral (Christensen y Harzing, 2004, c.p. Hesse, 2011).

2.3) DIMENSIONES DEL FACTOR ORGANIZACIONAL DE ADAPTACIÓN DE EXPATRIADOS

Según Aycan (1997), no son sólo las capacidades del expatriado las que determinarán el éxito de la expatriación, sino que también depende del soporte y supervisión por parte de la organización.

A continuación se presenta el análisis de las dimensiones del factor organizacional: entrenamiento, valoración del entrenamiento, novedad de la cultura organizacional, apoyo social, y apoyo logístico.

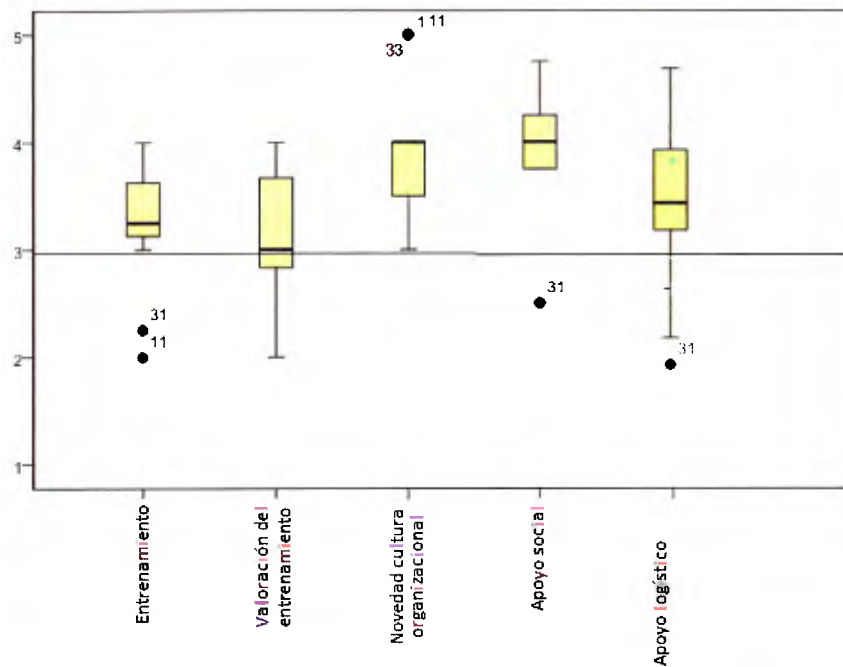


Gráfico 16: Descriptivos del factor organizacional de adaptación (44 sujetos)

El gráfico 16 permite observar la distribución de respuestas en cuanto al factor organizacional y a las dimensiones que lo constituyen, en el cual se evidencia la concentración de la mayor parte de datos por encima de 3 puntos, presentando homogeneidad en la distribución de los mismos; a excepción de la valoración del entrenamiento, donde se manifiesta que el 50% de los datos se distribuyen de forma heterogénea entre los valores 2,75 y 3,5.

El entrenamiento, dimensión que tiene una relación directa con la adaptación del expatriado en función del factor organizacional, ya que a mayor entrenamiento, mayor adaptación (Black et al., 2005), tal como se observa en el gráfico 16, presenta una distribución de los datos asimétrica con sesgo positivo, donde el 75% de los sujetos tiene una percepción del entrenamiento “media-alta”, lo cual se ve representado en la ubicación de “la caja” entre los valores de 3 y 3,5 puntos, con una media de 3,14 puntos y una mediana de 3,31 puntos.

Tabla 29: Media de la dimensión entrenamiento

Reactivo	Media del entrenamiento	
	Media del reactivo	Media de la pareja de reactivos
Reactivo 30: El entrenamiento que recibí me aportó información sobre las especificidades de mi trabajo.	3,16	3,33
Reactivo 47: El entrenamiento brindado por CAF carecía de información respecto a mi trabajo.	3,50	
Reactivo 51: El entrenamiento de CAF me proporcionó herramientas para relacionarme en el entorno de mi asignación internacional.	2,80	2,75
Reactivo 42: No recibí entrenamiento para mejorar la interacción con las personas del entorno de mi asignación internacional.	2,70	
Reactivo 8: El entrenamiento brindado por CAF incluía información sobre la organización.	3,89	3,88
Reactivo 32: No recibí entrenamiento para mejorar la interacción con las personas del entorno de mi asignación internacional.	3,86	
Reactivo 17: El entrenamiento brindado por CAF incluía información sobre la vida en el país de mi asignación internacional.	2,66	2,61
Reactivo 42: La inducción carecía de información referente a la adaptación en el país de mi asignación internacional.	2,57	
Total		3,14

En la tabla 29, se representan las medias de la dimensión entrenamiento y de sus reactivos. Sin embargo, en ningún caso es posible afirmar que el nivel percibido del entrenamiento es “medio”, por el contrario, se identifica que los expatriados perciben las mayores fortalezas del mismo en los contenidos referentes a la organización y al trabajo; mientras que, perciben mayores carencias de éste respecto a los contenidos referentes a la adaptación en el país de la asignación internacional y, a la socialización con los oriundos del país. Por lo que, ciertos aspectos del entrenamiento pudieran servir de palanca para la adaptación organizacional de los expatriados, mientras que puede que otros no.

En alineación con la dimensión anterior, en la que se busca conocer la perspectiva de los expatriados respecto a los contenidos del entrenamiento, a continuación se presenta la valoración que le dan estos a dicha formación.

En este sentido, la valoración del entrenamiento es una dimensión que tiene una relación directa con la adaptación del expatriado en función del factor organizacional, dado

que a mayor a valoración del entrenamiento, mayor adaptación (Black et al., 2005). Ésta cuenta con una distribución asimétrica positiva, donde el mayor peso de los datos (50%) se encuentra entre 2,75, y 3,75 puntos, con una media de 3,06 puntos y una mediana de 3 puntos.

Tal como se observa en el gráfico 16, los bigotes son de corta amplitud, donde el valor mínimo es de 2 puntos, lo cual indica que hay funcionarios que consideran “baja” la funcionalidad y el aporte del entrenamiento; y el valor máximo es de 4 puntos, que se traduce en que hay quienes califican el entrenamiento con un nivel “alto”. En ningún caso puede traducirse esto como la percepción de un nivel “medio” en la valoración del entrenamiento, por el contrario, significa que para algunos expatriados el entrenamiento fue útil, mientras que para otros no tanto. Con lo cual, puede que el entrenamiento apalanque la adaptación organizacional de algunos funcionarios internacionales, mientras que en otros casos no.

Tabla 30: Media de la dimensión valoración del entrenamiento

Reactivo	Media de la valoración del entrenamiento	
	Media del reactivo	Media de las parejas de reactivos
Reactivo 24: Es útil para la ejecución de mi trabajo el entrenamiento brindado por CAF.	3,36	3,31
Reactivo 47: El entrenamiento brindado por CAF carecía de información respecto a mi trabajo.	3,45	
Reactivo 22: El entrenamiento de CAF me proporcionó herramientas para relacionarme en el entorno de mi asignación internacional.	2,68	2,93
Reactivo 15: El entrenamiento de CAF no fue útil para ayudarme a relacionarme en el entorno de asignación internacional.	3,18	
Reactivo 45: Ha sido provechoso el entrenamiento brindado por CAF sobre el país de mi asignación internacional.	2,86	2,83
Reactivo 65: Es útil la información suministrada en el entrenamiento de CAF acerca del país al que fui asignado.	2,80	
Total	3,06	

En la tabla 30, pueden apreciarse las medias de la dimensión valoración del entrenamiento y sus reactivos, donde los funcionarios perciben que los contenidos de mayor utilidad del entrenamiento son los referentes al trabajo; y a su vez, perciben las mayores carencias del mismo respecto a la adaptación en el país donde se realiza asignación

internacional. Nuevamente, esto no significa que el entrenamiento sea valorado con un nivel “medio”, en cambio, explica que pudiera apalancar la adaptación de los funcionarios en los aspectos que son considerados útiles, mientras que en los demás contenidos pudiera no hacerlo.

Por su parte, la dimensión de novedad organizacional, la cual tiene una relación inversa con la adaptación del expatriado en función del factor de organizacional, porque a mayor novedad organizacional, menor adaptación (Black et al., 2005), es la que presenta una mayor asimetría (con sesgo negativo), ya que todos los datos se encuentran por debajo de la mediana (4 puntos). Sin embargo, el 75% de las respuestas estuvieron entre 3,5 y 4 puntos, con una media de 3,74 puntos, por lo que se puede inferir que los expatriados en Caracas, en su mayoría, perciben que la novedad cultural en el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) es “media-alta”; esta información se traduce en que, para el expatriado, hay brechas entre la institución y las organizaciones en las que trabajó previo a la expatriación, y por tanto, pudiese haber mayores dificultades para lograr una adaptación exitosa (Black et al., 1991; Black et al., 2005; Morley et al., 2004, c.p. Hesse, 2011; Kubes y Loh, 2006, c.p. Van Aswegen, 2008).

Por ello, percibiendo los expatriados un nivel novedad organizacional “alto”, es posible que no se apalanque su ajuste organizacional, ya que en función de su relación inversa con la adaptación, para disminuir la incertidumbre de la expatriación debería tender hacia “bajos” niveles de ésta.

Tabla 31: Media de la dimensión novedad organizacional

Reactivo	Media del reactivo	Media de la novedad organizacional
		Media de la pareja de reactivos
Reactivo 34: Hay más diferencias que semejanzas entre la cultura de CAF y la cultura de la organización donde trabajaba previamente.	3,64	3,74
Reactivo 55: La cultura de CAF y la cultura de la organización donde trabajaba previamente son similares.	3,82	

En la tabla 31, se puede apreciar que los funcionarios expatriados en Caracas perciben diferencias significativas entre la cultura organizacional del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) y las de otras organizaciones en las que han trabajado previo a la expatriación.

Por otro lado, el apoyo social, dimensión que tiene una relación directa con la adaptación del expatriado en función del factor organizacional, puesto que a mayores niveles de apoyo social, mayor adaptación (Black et al., 2005), también refleja ser alta en el presente estudio, donde el mayor peso de los datos se encuentra entre 3,75 y 4,25 puntos, con una media de 4,07 puntos. En este sentido, los funcionarios consultados perciben recibir apoyo social “alto” de los miembros del nuevo entorno de trabajo, pudiendo ayudarles a “disminuir el estrés para procurar el bienestar emocional” (Copeland y Norell, 2002, c.p. Hesse, 2011, p. 31). Por ello, considerando la relación directa que existe entre esta dimensión y la adaptación, un nivel alto de apoyo social pudiera apalancar el ajuste de los funcionarios en el factor organizacional.

Tabla 32: Media de la dimensión apoyo social

Reactivo	Media de apoyo social	
	Media del reactivo	Media de la pareja de reactivos
Reactivo 46: Mi supervisor me ha ayudado a adaptarme en la organización.	4,05	4,02
Reactivo 13: He recibido apoyo de mi supervisor para adaptarme en la organización.	4	
Reactivo 53: Mis compañeros de trabajo me han ayudado a adaptarme en la organización.	4,14	4,11
Reactivo 19: He recibido apoyo de mis compañeros de trabajo para adaptarme en la organización.	4,09	
Total	4,07	

En la tabla 32, se puede observar que los funcionarios expatriados perciben tener un alto apoyo social, tanto por parte de los supervisores como de los compañeros de trabajo, siendo ligeramente más significativa la valoración del apoyo de los pares.

Finalmente, el apoyo logístico, dimensión que tiene una relación directa con la adaptación del expatriado en función del factor organizacional, debido a que a mayor apoyo logístico por parte de la organización, mayor adaptación (Black et al., 2005), presenta una distribución de los datos simétrica, donde el 50% de los sujetos tiene una percepción del apoyo logístico “media-alta”, lo cual se ve representado en la ubicación de “la caja” entre los valores de 3,25 y 3,75 puntos, con una media de 3,30 puntos y una mediana de 3,38 puntos.

A su vez, también se puede observar en el gráfico que esta dimensión tiene un valor máximo de casi 5 puntos, lo que indica que existen sujetos con una “muy alta” valoración del apoyo logístico, y un valor mínimo de 2,25, por lo que hay sujetos que lo califican de “bajo”. De ningún modo esto podría traducirse en un nivel “medio” de apoyo logístico, por el contrario, significa que hubo sujetos que se consideran satisfechos con el apoyo logístico que les brindó la institución, mientras que otros consideran lo contrario.

Tabla 33: Media de la dimensión apoyo logístico

Reactivo	Media del apoyo logístico	
	Media del reactivo	Media de la pareja de reactivos
Reactivo 20: CAF me ha brindado apoyo para encontrar vivienda en el país de mi asignación.	3,67	3,41
Reactivo 71: El encontrar vivienda es un aspecto que tuve que realizar sin ayuda de CAF.	3,14	
Reactivo 63: Me siento satisfecho con el apoyo de CAF para encontrarme una vivienda en el país asignado.	3,09	3,19
Reactivo 11: CAF cumplió con mis expectativas para conseguir dónde vivir en el país asignado.	3,30	
Reactivo 85: CAF me ha brindado apoyo para escolarizar a mi(s) hijo(s) en el país de mi asignación internacional.	3,38	3,26
Reactivo 81: La escolarización de mi(s) hijo(s) es un aspecto que tuve que realizar sin ayuda de CAF.	3,15	
Reactivo 79: Me siento satisfecho con el apoyo de CAF para la escolarización de mi(s) hijo(s).	3,54	3,42
Reactivo 74: CAF cumplió con mis necesidades para escolarizar a mi(s) hijo(s).	3,31	
Total		3,3

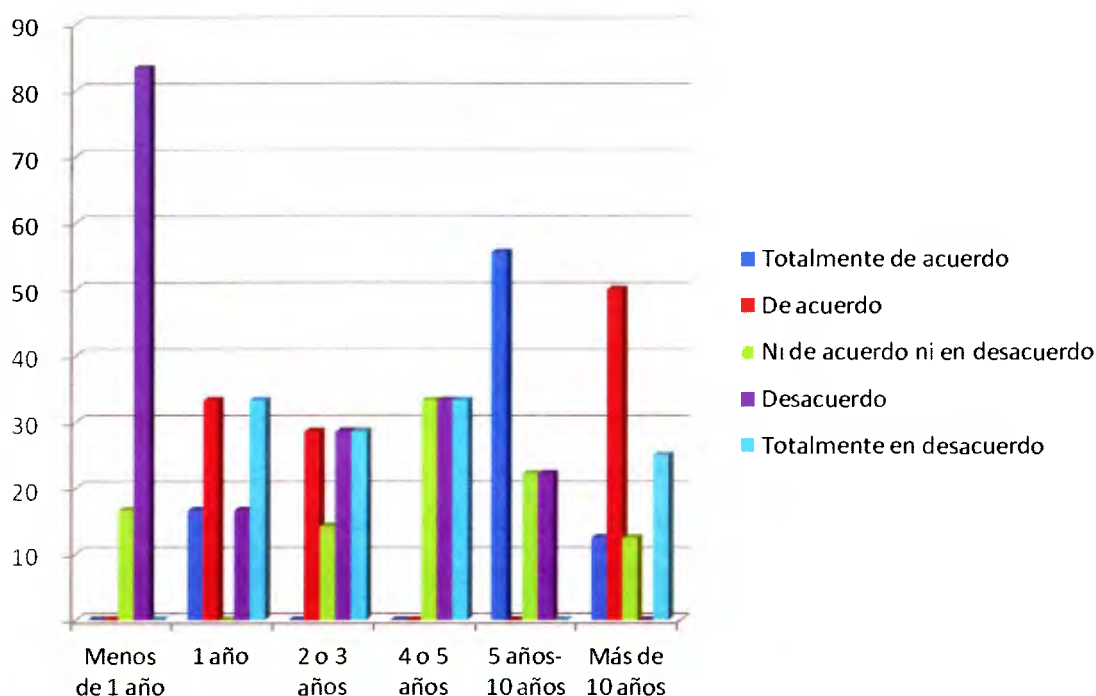


Gráfico 17: Relación entre tiempo en CAF y el reactivo 71: El encontrar vivienda es un aspecto que tuve que realizar sin ayuda de CAF

Entendiendo que el expatriado requiere adaptarse no sólo al trabajo, sino adaptar su vida en el país asignado, el apoyo logístico que brinde la organización referente al apoyo a la familia a encontrar una vivienda y/o la escolarización de sus hijos en caso de tenerlos (Black et al., 2005; Harvey, 1998, c.p. Hesse, 2011), también influirá de manera positiva en la adaptación del expatriado, específicamente en la adaptación general, en la adaptación social (Black et al., 1991; Black et al., 2005), y en su satisfacción (Black et al., 1999, Kubes y Loh, 2006, c.p. Van Aswegen, 2008).

En función de ello, en la tabla 34 y el gráfico 17, se muestra la relación del reactivo 71³¹ de la encuesta y la variable antigüedad del expatriado. En dicho cruce se identificó que existe variedad de respuestas de acuerdo a la antigüedad de los funcionarios, tal como se observa al analizar la tendencia de la sumatoria de valoraciones “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”, donde pudiera pensarse que en la medida en que la asignación internacional es más reciente, los funcionarios tienden a estar en “desacuerdo” con la afirmación “El encontrar

31

Reactivo que arrojó una correlación de 0,85 en el análisis factorial.

vivienda es un aspecto que tuve que realizar sin ayuda de CAF”, lo cual se refleja en los siguientes datos: expatriados con menos de un año (83,3%), 1 año (50%), 2 o 3 años (57,2%), 4 o 5 años (66,6%) y, más de 10 años (25%). Estos resultados muestran que puede que exista una relación entre el paso progresivo de los años y la gestión del apoyo logístico por parte de la organización.

Al triangular esta información cuantitativa, en la que se manifiesta una tendencia a la mejora del apoyo logístico brindado por la organización, con la información cualitativa suministrada por el sujeto clave de la entrevista, se encuentra que efectivamente ha habido un progreso en la gestión por parte de Capital Humano, pues tal como el entrevistado J. Flores manifestó en las unidades de recogida de datos: “Se estableció un sistema de ayuda donde te podemos, como organización, ayudar a adaptarte: no dejarte con cualquier corredor, orientarte un poco sobre cómo funcionaba eso, contratar servicios especializados para eso” (comunicación personal, 16 de septiembre de 2014).

De manera que durante los últimos años, la organización ha desarrollado una mayor capacidad de respuesta para satisfacer las demandas de localización de los expatriados: “Hoy la gente consigue departamento muy rápido, inclusive mucha gente en su viaje de familiarización lo consigue, y ya llega con un beneficio de ubicación que no tiene que gastar.... es mercado... hemos avanzado” (J. Flores, comunicación personal, 16 de septiembre de 2014). Sin embargo, explica el entrevistado que en función de la complejidad del mercado inmobiliario en Venezuela, donde, de acuerdo a lo que explica, no existen empresas institucionalizadas para apoyar con la localización de los expatriados, sino que se maneja bajo la gestión de corredores inmobiliarios independientes, continúa siendo un reto para la organización el mejorar el servicio de apoyo logístico de vivienda, ya que aún se encuentran incipientes.

Tabla 35: Relación entre tiempo en CAF y el reactivo 24: Es útil para la ejecución de mi trabajo el entrenamiento brindado

		Menos de 1 año	1 año	2 o 3 años	4 o 5 años	5 años-10 años	Más de 10 años	Total
Totalmente en desacuerdo	Frecuencia	0	1	0	0	0	0	1
	%	0	16,7	0	0	0	0	2,6
Desacuerdo	Frecuencia	0	0	1	0	1	2	4
	%	0	0	14,3	0	11,1	25	10,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Frecuencia	3	2	2	1	3	3	14
	%	50	33,3	28,6	33,3	33,3	37,5	35,9
De acuerdo	Frecuencia	3	3	3	2	5	2	18
	%	50	50	42,9	66,7	55,6	25	46,2
Totalmente de acuerdo	Frecuencia	0	0	1	0	0	1	2
	%	0	0	14,3	0	0	12,5	5,1
Total	Frecuencia	6	6	7	3	9	8	39
	%	100	100	100	100	100	100	100

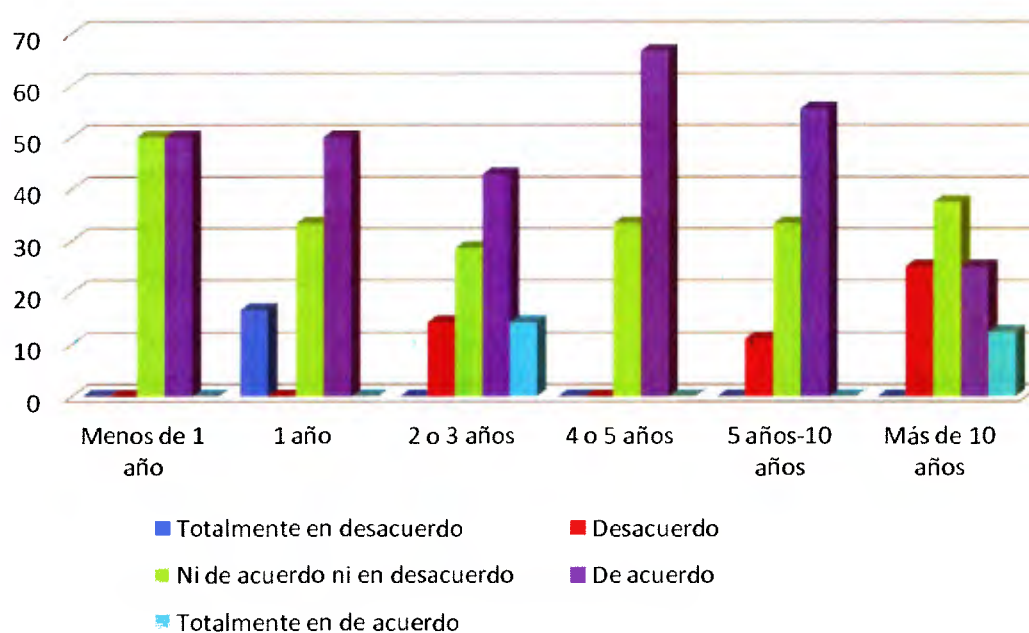


Gráfico 18: Relación entre tiempo en CAF y el reactivo 24: Es útil para la ejecución de mi trabajo el entrenamiento brindado por CAF

Aunado al apoyo logístico, otro de los de los factores determinantes en el ajuste organizacional está definido por el entrenamiento brindado a los expatriados una vez realizada

la expatriación, el cual deberá ofrecerle al individuo información y herramientas funcionales para desempeñarse en su puesto de trabajo, para facilitar su interacción con los nativos de país y con el nuevo entorno en general (Black et al., 1991; Black et al., 2005).

En función de ello, y en aras de evaluar si, al igual que en el caso del apoyo logístico, hubo una de mejora en los últimos años respecto a la gestión del entrenamiento brindado por la organización, se realizó el cruce de la variable antigüedad y el reactivo 24 de la encuesta. En la tabla 35 y el gráfico 18, se identifica que, a diferencia de la tendencia del apoyo logístico hacia una mejora progresiva de la gestión del proceso, parece que aún se perciben áreas de mejora.

En el caso del entrenamiento, se encuentra que los funcionarios manifiestan una tendencia de respuesta de “de acuerdo”, indiferentemente del tiempo que tengan como expatriados en Venezuela. Así, ante el reactivo “Es útil para la ejecución del mi trabajo el entrenamiento brindado por CAF”, se manifiesta que el mayor peso de las respuestas tiende hacia “de acuerdo”, indistintamente de la antigüedad que tengan los expatriados en la organización, lo cual se evidencia en los siguientes resultados: menos de un año (50%), 1 año (50%), 2 o tres años (42,9%), 4 o cinco años (66,7%), 5 a 10 años (55,6 %); finalmente, el único que tuvo una distribución diferente de respuesta, fue el grupo de expatriados con más de 10 años en la organización (25%).

Sin embargo, cabe destacar que ante esta afirmación, la segunda respuesta (considerando a todos los expatriados) con mayor concentración de datos fue “ni de acuerdo ni en desacuerdo” (35,90%), lo cual podría ser interpretado como indiferencia o dudas en la valoración del entrenamiento brindado por la organización.

2.4) DIMENSIONES DEL FACTOR NO LABORAL DE ADAPTACIÓN DE EXPATRIADOS

La adaptación no laboral hace referencia a las condiciones de vida, alimentación, costo de vida, condiciones de la vivienda, transporte, entretenimiento, servicios de salud del país del destino (Black, 1988, c.p. Puck et al., 2003; Arizkuren, s.f.); y a la adaptación no sólo del individuo, sino también de su familia, en caso de que lo acompañe.

A continuación se presenta el análisis de las dimensiones del factor no laboral: novedad cultural y adaptación familiar.

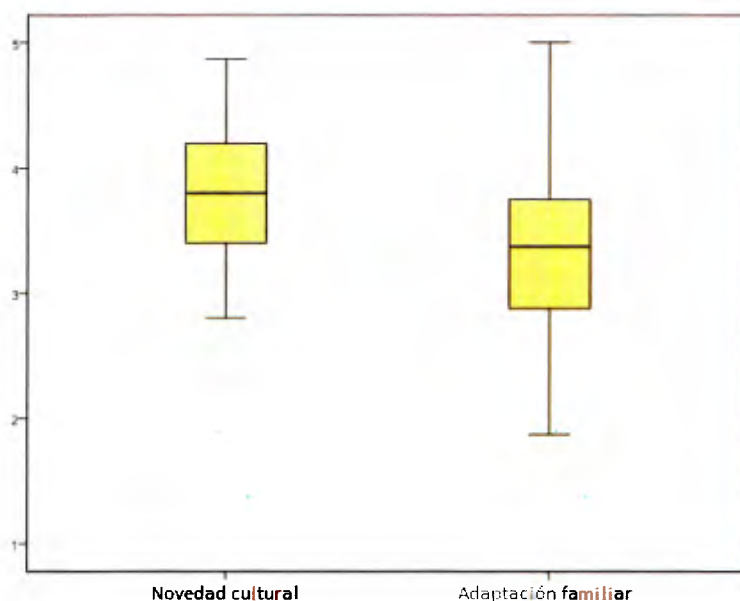


Gráfico 19: Descriptivos del factor no laboral de adaptación (44 sujetos)

En el gráfico 19, se puede observar que la novedad cultural, dimensión que tiene una relación inversa con la adaptación del expatriado en función del factor no laboral, debido a que a mayor novedad cultural, menor adaptación (Black et al., 2005), presenta una distribución de los datos simétrica y homogénea, donde el 50% de los sujetos, tiene una percepción de novedad cultural “alta”, lo cual se ve representado en la ubicación de “la caja” entre los valores de 3,5 y 4,2, con una media de 3,93 puntos. Por lo que se puede inferir que los

expatriados perciben que hay brechas con respecto a condiciones de vida, seguridad, nivel de desarrollo, alimentación, transporte, entretenimiento, facilidades y servicios entre el país de origen y el de destino (Black et al., 1999, c.p. Arizkuren et al., s.f).

En el gráfico también se puede observar que el valor máximo es de casi 5 puntos, lo cual indica que existen sujetos que consideran totalmente diferente su país con respecto a Venezuela; y un valor mínimo de 2,8 puntos, dato que se traduce en que otros expatriados que perciben tener menor grado de novedad cultural.

Dicho esto, se puede afirmar que, en función de su relación inversa con la adaptación, un nivel "alto" de novedad cultural, pudiera implicar una menor adaptación de los funcionarios expatriados.

Tabla 36: Media de la dimensión novedad cultural

Reactivo	Media de la novedad cultural	
	Media del reactivo	Media de la pareja de reactivos
Reactivo 60: Hay más diferencias que semejanzas entre la forma de ser de las personas de mi país y la de los oriundos del país asignado	3,05	3,05
Reactivo 6: Existen más diferencias que semejanzas entre la gastronomía del país asignado y la que consumía de mi país.	3,11	3,08
Reactivo 40: La gastronomía del país asignado y la que consumía de mi país son casi iguales.	3,3	
Reactivo 26: Existen más diferencias que semejanzas entre el nivel de seguridad de mi país y el del país de mi asignación internacional.	4,09	4,33
Reactivo 62: Los niveles de seguridad de mi país y los del país de mi asignación son similares.	4,57	
Reactivo 68: Hay más diferencias que semejanzas entre las actividades de recreación que realizo en el país asignado y las que realizaba en mi país.	3,86	4,06
Reactivo 21: Me recreo de forma similar en mi país y en el país de mi asignación.	4,26	
Reactivo 37: La calidad de los servicios básicos de mi país y los del país de mi asignación son más diferentes que semejantes.	4,2	4,26
Reactivo 35: Es similar la calidad de los servicios básicos en mi país y en el país asignado.	4,32	
Reactivo 73: Existen más diferencias que semejanzas entre el nivel de desarrollo de mi país y el del país de mi asignación internacional.	3,98	3,92
Reactivo 41: El nivel de desarrollo de mi país y el del país de mi asignación son similares.	3,86	
Reactivo 54: Existen más diferencias que semejanzas entre la variedad de productos en mi país y la del país asignado.	4,32	4,5
Reactivo 2: En el país asignado puedo acceder a la misma variedad de productos a los que accedo en mi país.	4,68	
Reactivo 69: Existen más diferencias que semejanzas en las condiciones de vida que tengo en el país de mi asignación internacional con respecto a las que tenía en mi país.	3,73	3,69
Reactivo 44: Son semejantes mis condiciones de vida en el país asignado, en comparación con las que tenía en mi país.	3,66	
Total		3,93

En la tabla 36, se puede observar que los funcionarios expatriados perciben que es “muy alta” la novedad cultural que han experimentado respecto a la variedad de productos, la seguridad y la calidad de los servicios básicos del país, manifestando que consideran que hay diferencias muy significativas entre su nación de origen y Venezuela. A su vez, se puede observar, que los sujetos también perciben diferencias en cuanto a la cultura y la gastronomía. Sin embargo, en función de la interpretación de las medias, se puede inferir que es mayor la novedad cultural que han experimentado con respecto a la percepción de situación país.

Por otra parte, la adaptación familiar, dimensión que tiene una relación directa con la adaptación del expatriado en función del factor no laboral, puesto que a mayor adaptación familiar, mayor adaptación del expatriado (Black et al., 2005), presenta según el gráfico 19, una distribución de los datos simétrica donde el mayor peso de las respuestas (cuartiles 2 y 3) tiene una percepción de adaptación familiar “media-alta”, lo cual se ve representado en la ubicación de “la caja” entre los valores de 2,75 y 3,75 puntos, y poseyendo una media de 3,46 puntos (tabla 37). En este sentido, se puede afirmar que los funcionarios perciben un nivel medio de adaptación para sus cónyuges, y un nivel alto de adaptación para sus hijos.

Recordando que la inadaptación familiar puede implicar el fracaso de la asignación internacional (Black et al., 1991; Black et al., 2005), la percepción de los niveles mencionados pudiera no ser una alerta significativa para el éxito de la adaptación del funcionario a este factor.

Sin embargo, en la amplitud de los bigotes, se observa que existen sujetos que tienen la percepción de que la adaptación de su familia es “baja” (2 puntos), y otros con adaptación familiar “muy alta” (5 puntos).

Dicho esto, se puede afirmar que, en función de la relación directa de esta dimensión con la adaptación, la percepción de un nivel “medio” de adaptación de sus cónyuges, pudiera no estar apalancando la adaptación no laboral de los expatriados; sin embargo, la percepción

de un nivel "alto" de adaptación de sus hijos, si pudiera repercutir positivamente en el ajuste no laboral de los funcionarios internacionales.

Tabla 37: Media de la dimensión adaptación familiar

Reactivo	Media de la adaptación familiar	
	Media del reactivo	Media de la pareja del reactivo
Reactivo 74: Mi pareja se ha adaptado a la forma de ser de los oriundos del país asignado.	3,67	3,69
Reactivo 76: A mi pareja se le ha hecho difícil entender la forma de ser de los oriundos del país asignado.	3,71	
Reactivo 75: Mi pareja se ha adaptado a las actividades de recreación que se realizan en el país de mi asignación internacional.	3,1	2,88
Reactivo 77: Las actividades de recreación del país donde vivimos actualmente son distintas a los gustos de mi pareja.	2,67	
Reactivo 78: Mi(s) hijo(s) se ha(n) adaptado a la forma de ser de los oriundos del país asignado.	4,38	4,15
Reactivo 82: A mi(s) hijo(s) se le(s) ha hecho difícil entender la forma de ser de los oriundos del país asignado.	4,92	
Reactivo 80: Mi(s) hijo(s) se han adaptado a las actividades de recreación que se realizan en el país asignado.	3,77	
Reactivo 83: A mi(s) hijo(s) se le(s) ha hecho difícil ajustarse a la dinámica de recreación que se tiene en el país asignado.	3,77	3,77
Total		3,46

En la tabla 37, se aprecia de manera más detallada que los expatriados perciben que sus cónyuges se han adaptado medianamente a la forma ser de los venezolanos, y que a su vez, creen que han experimentado dificultades en adaptarse a las actividades de recreación de Venezuela. Por otra parte, estos funcionarios perciben que sus hijos se han adaptado muy bien a la forma de ser de los venezolanos y a su dinámica de recreación.

2.4.2) Dimensiones del factor de no laboral de acuerdo a las variables sociodemográficas

En este apartado se presentan las inferencias generadas a partir de aquellos reactivos que según el análisis factorial tuvieron mayor correlación, y que pertenecen a las dimensiones del factor no laboral (novedad cultural y adaptación familiar), identificando constantes o diferencias significativas que marcaron tendencias de acuerdo al cruce con las variables sociodemográficas.

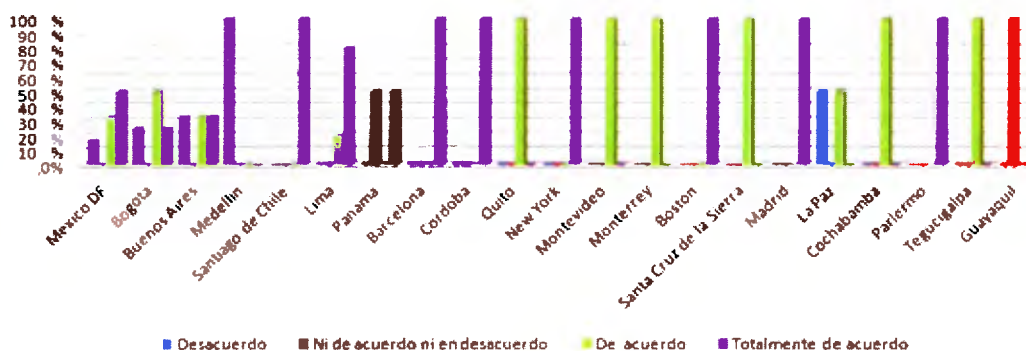


Gráfico 20: Relación entre ciudad de origen y el reactivo 37: La calidad de los servicios básicos de mi país y los del país de mi asignación son más diferentes que semejantes (%)

La novedad cultural del país de destino para el expatriado, puede aumentar su incertidumbre, por ello, en la medida en que las brechas entre el país de origen y el país de destino sean mayores en cuanto a, condiciones de vida, seguridad, niveles de desarrollo, alimentación, transporte, entretenimiento, facilidades y servicios, mayor dificultad de ajuste experimentarán (Black et al., 1999, c.p. Arizkuren et al., s.f).

En función de ello, el gráfico 20, muestra la relación del reactivo 37³² de la encuesta, “La calidad de los servicios básicos de mi país y los del país de mi asignación son más diferentes que semejantes”, y la variable ciudad de procedencia³³; cruce que permite

³² Reactivo con una correlación de 0,63 según el análisis factorial.

³³ Considerando que el 77,7% de los expatriados del presente estudio han tenido experiencias de expatriación previas, deriva en que “la ciudad de procedencia” no sea necesariamente la ciudad natal, sino que puede ser aquella donde experimentó recientemente una expatriación.

identificar con mayor nivel de especificidad si se perciben diferencias respecto a los servicios entre la ciudad donde residía el expatriado y Caracas.

De esta manera, se identificó una tendencia generalizada a considerar diferencias entre los servicios de las ciudades de procedencia y los que gozan en Caracas, lo cual se evidencia en que el 31,2% de los encuestados –indiferentemente de la ciudad de procedencia- están “de acuerdo” con la afirmación y, 46,2% están “totalmente de acuerdo”.

Cabe destacar que los expatriados que manifestaron percibir diferencias significativas entre la calidad de los servicios de sus ciudades de procedencia y los servicios de Caracas, con una tendencia de respuesta hacia “totalmente de acuerdo”, fueron: New York (100%), Boston (100%), Madrid (100%), Barcelona (100%), Santiago de Chile (100%), y Palermo (100%). Esta información permite inferir que aquellos expatriados de procedencia de ciudades que, en su mayoría, no pertenecen a la región latinoamericana, pudieran considerar experimentar un mayor nivel de novedad cultural respecto a los servicios básicos³⁴.

Por otra parte, tal como se observa en el gráfico 20, existen funcionarios expatriados de México (16,7%), Buenos Aires (25%), Bogotá (33%), y La Paz (100%) que manifiestan estar en “desacuerdo” con el reactivo 37. Manteniendo que todos son procedentes de ciudades de Latinoamérica, se permite inferir que aquellos expatriados de procedencia de ciudades que pertenecen al continente latinoamericano pudieran considerar experimentar un menor nivel de novedad cultural respecto a los servicios básicos.

Este hecho se refuerza al triangular la información cuantitativa con la visión subjetiva de J. Flores –quien ha sido expatriado en reiteradas oportunidades-, quien manifiesta que: “En el caso mío, pues yo creo que después de haber estado en distintos lugares y países diferentes de la región, no hay gran diferencia entre vivir en un país como México o Argentina o en Venezuela” (comunicación personal, 16 de septiembre de 2014).

³⁴ De igual manera, debe recordarse que el porcentaje de expatriados conformado por nacionalidades distintas a Latinoamérica es una minoría entre el número de respuestas recogidas.

Así, tal como se observa, el bajo nivel de “novedad cultural” experimentado por el entrevistado no sólo se manifiesta al comparar su ciudad de origen, México, con Caracas; sino que es generalizado con otros países de América Latina, lo que permite pensar que al poseer estas características similares (idioma, cultura, servicios,...), el nivel de novedad cultural que experimentan los sujetos al trasladarse dentro del continente pudiera no ser tan significativo.

Partiendo de ello, considerando la posible relación entre calidad de los servicios básicos y ciudad de procedencia, el ajuste pudiese ser mayor si la ciudad de procedencia del expatriado pertenece a Latinoamérica, con respecto a las de cualquier otro continente.

Tabla 38: Relación entre tiempo en CAF y el reactivo 26: Existen más diferencias que semejanzas entre el nivel de seguridad de mi país y el del país de mi asignación internacional

		Menos de 1 año	1 año	2 o 3 años	4 o 5 años	5 años-10 años	Más de 10 años	Total
Totalmente en desacuerdo	Frecuencia	1	1	0	0	1	0	3
	%	16,7	16,7	0	0	11,1	0	7,7
Desacuerdo	Frecuencia	0	1	1	0	1	1	4
	%	0	16,7	14,3	0	11,10	12,50	10,30
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Frecuencia	0	0	1	0	1	0	2
	%	0	0	14,30	0	11,10	0	5,10
De acuerdo	Frecuencia	0	0	1	0	3	4	8
	%	0	0	14,30	0	33,30	50	20,50
Totalmente de acuerdo	Frecuencia	5	4	4	3	3	3	22
	%	83,30	66,70	57,10	100	33,30	37,50	56,40
Total	Frecuencia	6	6	7	3	9	8	39
	%	100	100	100	100	100	100	100

Por otra parte, en aras de profundizar el análisis de la adaptabilidad de los funcionarios expatriados en el factor no laboral, se realizó el cruce de la variable antigüedad y el reactivo 26 “Existen más diferencias que semejanzas entre el nivel de seguridad de mi país y el del país de mi asignación internacional”, para conocer la perspectiva de los funcionarios en función de su antigüedad, respecto a la seguridad en Venezuela.

De acuerdo a ellos, tal como se observa en la tabla 38, existe una tendencia generalizada de los expatriados a considerar diferentes los niveles de seguridad de su país y

los de Venezuela, lo cual se evidencia en que un 54,40% de funcionarios internacionales dice estar “totalmente de acuerdo”, y 20,50% “de acuerdo” con la afirmación.

Sin embargo, al evaluar el comportamiento de respuesta en función de la antigüedad, se identifica que puede que en la medida en que el tiempo de expatriación en Venezuela es mayor, la percepción de diferencias del funcionario con respecto a los niveles de seguridad pudiera disminuir, tal como se refleja en los porcentajes de respuesta de “totalmente de acuerdo” con la afirmación: menos de 1 año (83,30%), 1 año (66,7%), 2 o 3 años (57,10%), 4 o 5 años (100%), 5 o 10 años (33,30%), y 10 o más años (37,50%).

De ello se entiende que, pudiera existir una relación inversa entre el tiempo de expatriación en el país y su percepción de novedad cultural (con respecto a la seguridad del país), por lo que su adaptación al factor no laboral pudiera aumentar.

Sin embargo, ante esta la información cuantitativa, que arroja una posible tendencia: en la medida que aumenta la antigüedad del expatriado, pudieran sus niveles de novedad cultural respecto a parte de la “situación país”, J. Flores manifiesta en la unidades de las recogida de datos que si las diferencias son críticas, la disminución de novedad cultural y de adaptación al factor no laboral podría ser más lento: “Evidentemente tú estás viviendo con unas situaciones de escasez, de inseguridad como las que estamos viviendo en Venezuela, pues evidentemente se hacen más cuesta arriba y tiende a ser un proceso de adaptación más largo.” (comunicación personal, 16 de septiembre de 2014).

Tabla 39: Relación entre nacionalidad y el reactivo 60: Hay más diferencias que semejanzas entre la forma de ser de las personas de mi país y la de los oriundos del país asignado³⁵

		México	Colombia	Argentina	Chile	España	Perú	Ecuador	Uruguay	Panamá	Bolivia	Italia	Total
Totalmente en desacuerdo	Frecuencia	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	%	0	0	16,7	0	0	0	0	0	0	0	0	2,3
Desacuerdo	Frecuencia	4	2	2	0	0	1	4	0	0	2	0	15
	%	57,1	28,6	33,3	0	0	16,7	80	0	0	66,7	0	34,9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Frecuencia	2	1	1	0	3	2	0	1	0	0	0	10
	%	28,6	14,3	16,7	0	60	33,3	0	100	0	0	0	23,3
De acuerdo	Frecuencia	1	3	2	1	2	3	1	0	0	1	1	15
	%	14,3	42,9	33,3	100	40	50	20	0	0	33,3	100	34,9
Totalmente de acuerdo	Frecuencia	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2
	%	0	14,3	0	0	0	0	0	0	100	0	0	4,7
Total	Frecuencia	7	7	6	1	5	6	5	1	1	3	1	43
	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

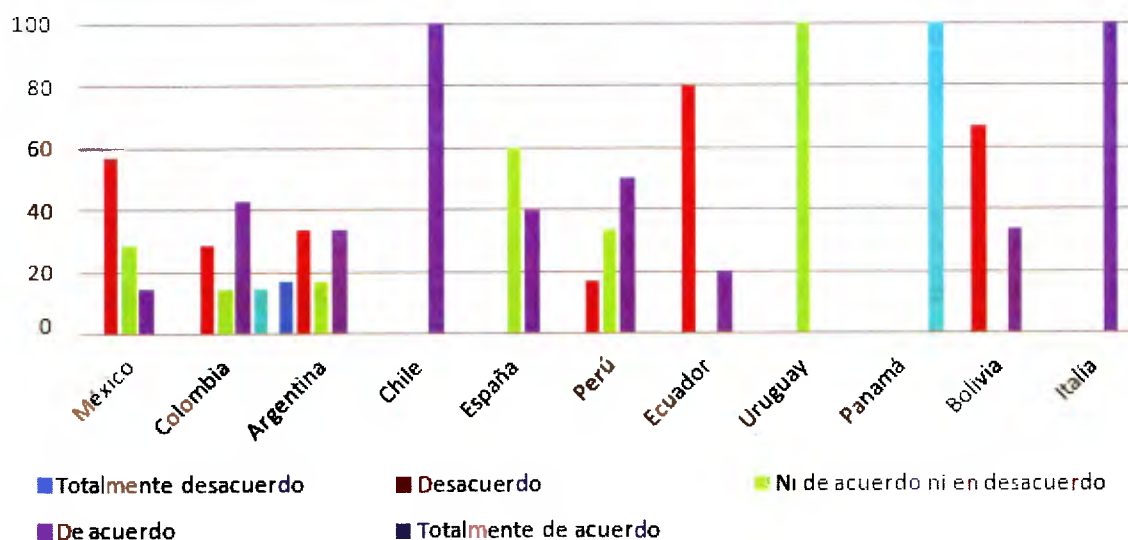


Gráfico 21: Relación entre nacionalidad y el reactivo 60: Hay más diferencias que semejanzas entre la forma de ser de las personas de mi país y la de los oriundos del país asignado (%)

Según Trompenaars y Hampton-Turner, una de las razones por las cuales la novedad cultural puede ser un aspecto negativo para el expatriado es el hecho de que a mayor distancia entre ambas culturas, mayor cantidad de errores es posible cometer en el intento de adaptarse a una nueva vida (2004, c.p. Van Aswegen, 2008). Bajo esta premisa, se relacionó en la tabla

³⁵

La tabla 39 cuenta con un formato distinto a las normas APA para la misma pueda ser mejor entendida.

39 y en el gráfico 21, la variable nacionalidad con el reactivo 60³⁶ “Hay más diferencias que semejanzas entre la forma de ser de las personas de mi país y la de los oriundos del país asignado”, en aras de identificar cuán diferente o similar se perciben culturalmente los expatriados del estudio culturalmente con respecto a los venezolanos.

Los datos arrojaron una gran variedad de respuestas ante el reactivo donde, en términos generales e indiferentemente de la nacionalidad, las tendencias de respuestas fueron “totalmente en desacuerdo” (2,30%), “en desacuerdo” (34,90%), “ni de acuerdo ni en desacuerdo” (23,30%), “de acuerdo” (34,90%) y, “totalmente de acuerdo” (4,70%).

Por otra parte, al discriminar las respuestas en función de las nacionalidades, es posible encontrar que aquellos expatriados que significativamente se perciben como similares a los venezolanos son: los ecuatorianos (80%), los bolivianos (66,70%), y los mexicanos (57,10%). Mientras que, aquellos funcionarios internacionales que significativamente se perciben como diferentes a los venezolanos son: los panameños (100%), los italianos (100%), los chilenos (100%), y los peruanos (50%).

De acuerdo a lo explicado anteriormente, pudiese haber una relación entre la nacionalidad del expatriado y su percepción de similitud o diferencia con respecto a los venezolanos. Por tanto, en aras de identificar cuál es la concepción que tienen los expatriados del venezolano (criterio a partir del cual se autocalifican como similares o diferentes); se incorpora el análisis de la información cualitativa, donde se obtuvo una visión subjetiva³⁷ del venezolano. De este modo, J. Flores, mediante la recogida de datos, comparte su visión del venezolano:

Creo que es gente amable, en términos generales son educados, su nivel de negatividad es el más alto que yo he conocido, y eso genera un estatus permanente de frustración de agresividad incluso a la gente más amable que

³⁶ Reactivo con una correlación de 0,65 según el análisis factorial.

³⁷ La percepción subjetiva de “el venezolano”, es desde la visión de solo un solo expatriado de nacionalidad mexicana, por lo que no es representativa de la visión general de la población de expatriados. Sin embargo, es una información de valor, ya que permite conocer cómo es percibido el venezolano por un expatriado.

puedas encontrar. Yo creo que la gente se basa mucho por temas materiales, por temas de apariencia, la apariencia es muy importante... Se reconoce que el inteligente es el que trabaja menos (comunicación personal, 16 de septiembre de 2014).

Pese a que esta visión del venezolano no representa la de todos funcionarios expatriados de los distintos países que laboran en la sede del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), permite conocer la perspectiva subjetiva del entrevistado, y a su vez, suministra un elemento pertinente a mencionar de acuerdo al objetivo del estudio, “Aquí lo que yo resentí mucho y sigo resintiéndolo mucho en Venezuela, y lo veo con las personas que se integran en la organización, que se integran de otros países, están acostumbrados a verlo todo negativamente y eso te contamina a ti” (J. Flores, comunicación personal, 16 de septiembre de 2014).

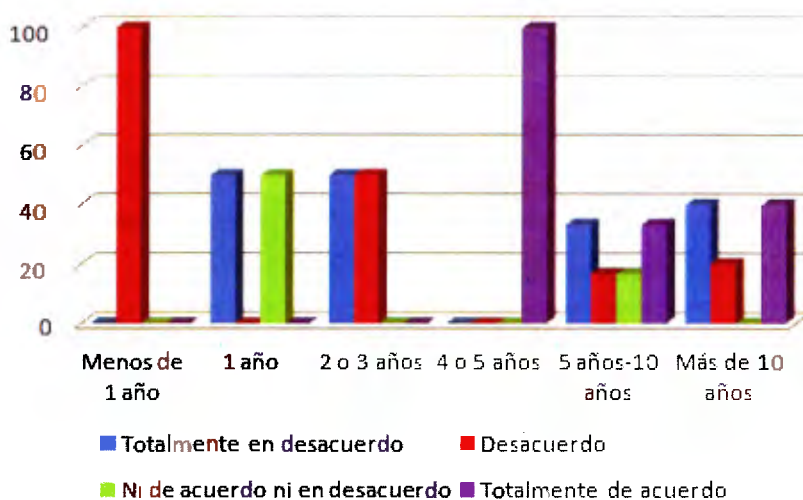


Gráfico 22: Relación entre tiempo en CAF y el reactivo 60: Hay más diferencias que semejanzas entre la forma de ser de las personas de mi país y la de los oriundos del país asignado (%)

2) ANÁLISIS DE LA ADAPTACIÓN GENERAL DE LOS EXPATRIADOS A LA ASIGNACIÓN INTERNACIONAL

La adaptación del expatriado, según el modelo planteado por Black et al. (2005), es entendida como un fenómeno multifacético, y por ende, la adaptación general implica el

ajuste: individual, cultural y familiar, la adaptación social, y la adaptación organizacional – laboral o de trabajo- (Black, 1988; Black y Stephens, 1989, citados por Arizkuren et al., s.f.; Black et al., 1991; Black et al., 2005). Por tanto, al ser multifacética, un expatriado podrá adaptarse muy bien a una dimensión, pero hacerlo en poca medida en otras (Puck et al., 2003).

Tabla 40: Descriptivos de la percepción de adaptación por dimensiones (44 sujetos)

Factores de adaptación	Dimensiones de los factores de adaptación	Media	Desviación estándar	Relación de la dimensión con la variable adaptación	Nivel de adaptación
Individual	Autoeficacia	4,34	0,68	(>) Autoeficacia (>) Adaptación	4,34
	Habilidades Relacionales	4,26	0,62	(>) Habilidades Relacionales (>) Adaptación	4,26
	Habilidades de Percepción	3,85	0,8	(>) Habilidades de Percepción (>) Adaptación	3,85
De trabajo	Claridad del Rol	3,98	0,78	(>) Claridad del Rol (>) Adaptación	3,98
	Discreción del Rol	3,88	0,78	(>) Discreción del Rol (>) Adaptación	3,88
	Novedad del Rol	2,95	1,01	(>) Novedad del Rol (<) Adaptación	2,05
	Conflicto del Rol	4,07	0,76	(>) Conflicto del Rol (<) Adaptación	0,93
Organizacional	Entrenamiento	3,14	0,88	(>) Entrenamiento (>) Adaptación	3,14
	Valoración del Entrenamiento	3,06	0,89	(>) Valoración del Entrenamiento (>) Adaptación	3,06
	Novedad de la Cultura Organizacional	3,74	0,95	(>) Novedad Cultural (<) Adaptación	1,26
	Apoyo Social	4,07	0,79	(>) Apoyo Social (>) Adaptación	4,07
	Apoyo Logístico	3,3	1,13	(>) Apoyo Logístico (>) Adaptación	3,3
No laborales	Novedad Cultural	3,93	1,07	(>) Novedad Cultural (<) Adaptación	1,07
	Adaptación Familiar	3,46	1,06	(>) Adaptación Familiar (>) Adaptación	3,46
Media y nivel de adaptación totales		3,72	1,09		3,04

Tras la descripción a profundidad del comportamiento de las dimensiones de cada factor a lo largo del análisis de resultados, en la tabla 40 se muestran los datos descriptivos obtenidos para las dimensiones y factores que constituyen la variable adaptación, los cuales presentaron una media de 3,72 puntos y una desviación estándar de 1,09; lo cual, considerando el efecto que ejercen aquellas dimensiones que tienen una relación inversa a la variable

adaptación³⁸, se traduce en un nivel de adaptación general de 3,04 puntos (en una escala del 1 al 5).

El modelo de Black et al. (2005), concibe a la adaptación general como un fenómeno multifactorial, por lo que dicho nivel de adaptación (3,04 puntos) de los funcionarios expatriados en la sede del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) es el producto del comportamiento del: factor individual, factor de trabajo, factor organizacional y, factor no laboral. Por tanto, tras el análisis de cada una de las dimensiones de la adaptación, a continuación se presenta el nivel de adaptación para cada factor de la teoría de Black et al. (2005):

Tabla 41: Medias de los factores de adaptación de expatriados (44 sujetos)

Factores de Adaptación	Media
Factor Individual	4,15
Factor de Trabajo	2,71
Factor Organizacional	2,97
Factor No Laboral	2,27
Media Adaptación General	3,04

La tabla 41 permite observar las medias de cada factor, arrojando la media más alta el factor individual (4,15 puntos). En segunda instancia, se tiene el factor organizacional (2,97 puntos), en tercera posición el factor de trabajo (2,71 puntos) y, finalmente el factor no laboral (2,27 puntos), el cual abarca la novedad cultural y el nivel de adaptación de la familia (en caso de tenerla consigo).

³⁸ Según Black et al. (2005), las dimensiones que tienen una relación inversa con la variable adaptabilidad son: novedad del rol, conflicto del rol, novedad de la cultura organizacional y novedad cultural.

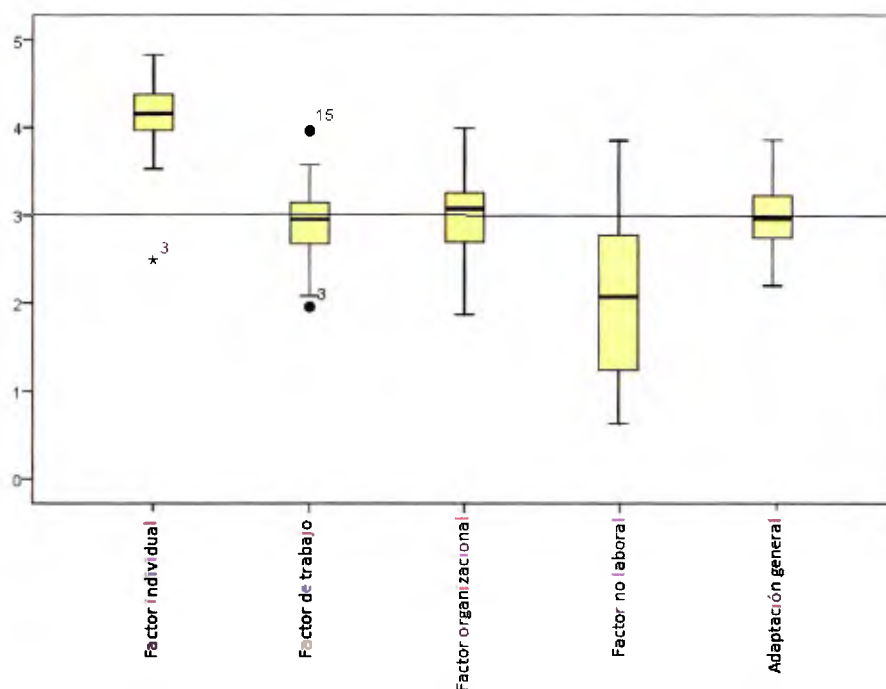


Gráfico 23: Descriptivos de los factores de adaptación de expatriados (44 sujetos)

El factor individual, es el que muestra mayor nivel de adaptación, presentando una distribución simétrica de los datos, con homogeneidad de la misma, por lo que se puede afirmar que la mayoría de los expatriados se consideran estar adaptados a nivel individual. Las colas del gráfico, a su vez, muestran que los valores máximos y mínimos no tienen un rango de amplitud muy extenso, cuyo valor mínimo de respuesta es de 3,5 puntos, y con una tendencia positiva hacia “de acuerdo”. Por lo que se puede afirmar que, para el presente estudio, no hay expatriados que se perciban con niveles bajos ni medios de adaptación individual. A su vez, la mitad de los pesos correspondientes a la parte central de su distribución (cuartiles 2 y 3), se encuentran entre un valor por encima de 4 puntos (“de acuerdo”), y con una media de 4,15 puntos.

Dicho esto, desde la perspectiva de los expatriados, su nivel de adaptación en el factor individual pudiera ser considerado “alto”, debido a que se perciben a sí mismos como personas autoeficaces (4,34 puntos de media), con altas capacidades relacionales (4,26 puntos), y con altas habilidades de percepción (3,85 puntos).

Ahora bien, en cuanto al factor trabajo, el mismo presenta una distribución homogénea y simétrica, con una alta concentración del 50% de los datos alrededor de un valor de 3 puntos. Se observa en los “bigotes” del gráfico que el valor mínimo que perciben los sujetos de que su adaptación en el trabajo es “baja” (2 puntos), y el máximo que califican tener en su adaptación al trabajo es “medio-alto” (3,5 puntos).

La distribución presenta una media general de 2,71 puntos, lo cual permite afirmar que, desde la perspectiva de los expatriados, para algunos su adaptación en el factor organizacional pudiera ser “media-alta”, mientras que para otros pudiese ser “baja”, ya que desde su posición de trabajo, han experimentado una alta claridad del rol (3,98 puntos de media) y discreción del rol (3,88 puntos), un nivel de novedad del rol con una media de 2,95 puntos, y de forma posiblemente contraproducente para su adaptación al trabajo un muy alto nivel de conflicto del rol (4,07 puntos).

El factor organizacional, presenta una distribución asimétrica con sesgo negativo, concentrado el mayor número de respuestas en el primer cuartil, con una tendencia por debajo de 3 puntos. En función de la amplitud de las colas, se identifica la presencia de expatriados con niveles de adaptación organizacional “bajo” (2 puntos) y “alto” (4 puntos).

Este factor presenta una media 2,97 puntos, información a partir de la cual se puede afirmar que, desde la perspectiva de los expatriados en la sede del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), la adaptación en el factor de trabajo es “media”, partiendo de que valoran el contenido y la funcionalidad del entrenamiento brindado por la organización como “regular” (3,14 puntos de media), consideran, a su vez, que han recibido un “alto” apoyo social en la organización (4,07 puntos), valoran el apoyo logístico brindado por la institución como “regular” (3,3 puntos), y de forma contraproducente para su adaptación perciben que han experimentado un alto nivel de novedad ante la cultura organizacional (3,74 puntos).

Por último, el factor no laboral, es el que presenta mayor heterogeneidad de respuesta y amplitud entre los valores máximos y mínimos, teniendo el 25% de los datos por debajo de 1

punto “en desacuerdo”, es decir, hay funcionarios que perciben tener “muy bajos” niveles de adaptación en este factor.

El factor no laboral, presenta menor nivel de adaptación de los cuatro que constituyen el modelo planteado por Black et al. (2005), ya que el 75% de los pesos se encuentran en un valor cercano 2 puntos, es decir, que más de la mitad de los funcionarios perciben tener un nivel muy bajo de adaptación en el factor no laboral.

También, presenta una media de 2,27 puntos, a partir de la cual se puede afirmar que, desde la perspectiva de los expatriados en la sede del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), la adaptación en el factor no laboral es “baja” ya que, pese a que la percepción de adaptación familiar media para los cónyuges y alta para los hijos (arrojando 3,46 puntos de media), de forma contraproducente para su adaptación, han experimentado un “muy alto” nivel de novedad cultural (3,93 puntos).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una mirada a la adaptación, el punto de partida para la mejora de la gestión de las asignaciones internacionales

Al analizar los factores que pueden afectar la adaptación del expatriado (desde su perspectiva), así como formular una serie de recomendaciones que pudiesen optimizar la gestión de la asignación internacional, se hace necesario consolidar los resultados del presente estudio. Para ello, se organizará la información en los siguientes bloques: recopilación de resultados de investigación, áreas de intervención en función de la integración de hallazgos, y opciones para definir posibles líneas de investigación.

1) Recopilación de Resultados de la Investigación

Con base en el análisis de las dimensiones y factores que concibe el modelo de Black et al. (2005), con una media de 3,04 puntos, la adaptación general de los expatriados –desde su perspectiva- es considerada “media”, puntuación que deriva de un alto nivel de adaptación en el factor individual (4,15 puntos de media), un promedio de adaptación en el factor de trabajo de 2,71 puntos y en el factor organizacional de 2,97 puntos, y un nivel bajo de adaptación al factor no laboral (2,27 puntos).

En el factor individual, el estudio arrojó un nivel de adaptación “alto” (con 4,15 puntos de media), que deriva de la percepción de los expatriados sobre sí mismos como personas autoeficaces (4,34 puntos), calificando de altas sus capacidades y habilidades para interactuar en su nuevo entorno, con los diferentes elementos del país extranjero, y en general con culturas diferentes a la suya (Black et al., 2005; Cascio y Aguinis, 2005, Guthrie y Ash, 2003, c.p. Van Aswegen, 2008). A su vez, consideran tener “altas” capacidades relacionales (4,26 puntos), percibiéndose como individuos capaces de relacionarse efectivamente con las personas del entorno de expatriación; también, se autocalifican de empáticos y creen mostrar

interés en establecer relaciones cercanas con los oriundos del país. Y con una media de 3,85 puntos, califican sus habilidades de percepción como altas, creyendo ser capaces de evaluar a las personas y al ambiente del país extranjero, ver las normas no explícitas y entender el modelo mental de la nueva cultura, pudiendo procurarse así el ajuste durante la asignación internacional.

En el factor trabajo, los datos arrojaron un nivel de adaptación demostrado en una media 2,71 puntos; ponderación que deriva de que los expatriados manifiestan tener una “alta” claridad del rol (3,98 puntos de media), considerando tener una comprensión clara e inequívoca de los requisitos de la nueva posición (Black et al., 2005). A su vez, experimentan un “alto” nivel de discreción del rol (3,88 puntos) considerando tener autonomía, libertad y flexibilidad para definir cómo y cuándo realizar su trabajo. Por otra parte, experimentan distintos niveles de novedad del rol, percibiendo que las tareas que realizaban en su trabajo anterior y el actual son similares para algunos funcionarios, mientras que para otros parecen ser diferentes. Y de forma posiblemente contraproducente para su adaptación al trabajo, perciben tener un muy alto conflicto del rol (4,07 puntos), consecuencia de la confusión en el puesto de trabajo al considerar interactuar con personas que tienen distintas formas de trabajar.

El factor organizacional cuenta con una media de 2,97 puntos, ponderación que deriva de que los expatriados valoran el contenido y la utilidad del entrenamiento brindado por CAF de manera diversa, arrojando las medias de 3,14 puntos y 3,06 puntos respectivamente, identificando fortalezas del entrenamiento en los contenidos referentes a la organización y al trabajo, y carencias en contenidos referentes a la adaptación en el país de la asignación internacional y a la socialización con los oriundos del país. A su vez, consideran que han recibido un “alto” apoyo social en la organización (4,07 puntos) tanto por parte de los supervisores como de los compañeros de trabajo. Consideran el apoyo logístico de escolarización mejor que el de localización de vivienda, lo que se deriva en una media de 3,3 puntos. Y de forma posiblemente contraproducente para su adaptación, experimentan un “alto” nivel de novedad organizacional (3,74 puntos) a consecuencia de la percepción de diferencias significativas entre la cultura organizacional del Banco de Desarrollo de América

Latina (CAF) y la cultura de otras organizaciones en las que han trabajado previo a la expatriación.

El factor no laboral, es el factor que presenta menor nivel de adaptación de los cuatro que constituyen el modelo planteado por Black et al. (2005), con una media de 2,27 puntos, que deriva de una adaptación familiar “media- alta” (3,46 puntos), y de un nivel “muy alto” novedad cultural” (3,93 puntos), ante la percepción de diferencias muy significativas de variedad de productos, seguridad, y calidad de los servicios básicos entre su nación de origen y Venezuela.

2) Áreas de intervención en función de la integración de hallazgos

Seguidamente, se integran los hallazgos de la investigación junto con los resultados de las mediciones, así como las apreciaciones y sugerencias de la observación participante³⁹, utilizando como base las referencias teóricas de esta investigación. Para facilitar su comprensión se exponen las tablas de contenido, las cuales permitirán precisar y delimitar las áreas de intervención.

³⁹ Recordando que una de las tesis de la investigación se encuentra, desde junio de 2014, realizando pasantías no académicas en el área de nómina del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF).

Tabla 42: Resumen de la investigación⁴⁰

Factor	Dimensión	Media	Relación de la dimensión con la variable adaptación	Nivel de adaptación	Conclusiones (percepciones de los expatriados sobre su adaptación)	Hallazgos	Observación participante
Individual	Autoeficacia	4,34	(> Autoeficacia > Adaptación	4,34	Se conciben altamente autoeficaces.	Se presentan variaciones en la receptividad al feedback, en función de la nacionalidad La receptividad a la retroalimentación no garantiza el éxito de la asignación. Posible relación: a mayor nivel académico, mayor autoeficacia.	
	Habilidades Relacionales	4,26	(> Habilidades Relacionales > Adaptación	4,26	Se conciben con altas habilidades relacionales.	La concepción de habilidades relacionales es similar para todas las nacionalidades.	
	Habilidades de Percepción	3,85	(> Habilidades de Percepción > Adaptación	3,85	Se conciben con habilidades de percepción medias-altas.		

⁴⁰

La tabla 42 presenta un formato distinto a las normas APA para procurar su mejor entendimiento debido al volumen de información.

Factor	Dimensión	Media	Relación de la dimensión con la variable adaptación	Nivel de adaptación	Conclusiones (percepciones de los expatriados sobre su adaptación)	Hallazgos	Observación participante
De trabajo	Claridad del Rol	3,98	(>) Claridad del Rol (>) Adaptación	3,98	Piensen que existe una claridad del rol alta.		
	Discreción del Rol	3,88	(>) Discreción del Rol (>) Adaptación	3,88	Piensen que poseen una discreción del rol media-alta.	Se presentan variaciones de la percepción de discreción del rol en función de las unidades organizacionales de CAF.	Existen expatriados con distintos niveles de jerarquía en CAF, por lo que el nivel de discreción de rol encontrado puede verse relacionado a estos. Puede que, debido a la organización física de las unidades organizacionales y al tamaño de la torre CAF, haya distintos ambientes de trabajo que fomenten o no la discreción del rol.
	Novedad del Rol	2,95	(>) Novedad del Rol (<) Adaptación	2,95	Algunos perciben que la novedad del rol es alta, mientras que otros no.		Las unidades organizativas de CAF -y por tanto sus cargos- son tendientes a los objetivos organizacionales, los cuales difieren a los de otro tipo de organizaciones.
	Conflicto del Rol	4,07	(>) Conflicto del Rol (<) Adaptación	0,93	Piensen que existe conflicto de rol alto.	Se presenta conflictividad del rol en todas las unidades de organizacionales de CAF.	Aunado a la existencia de equipos multiculturales, hay distintas formas de trabajar en un mismo departamento (o en las áreas de estos).

Factor	Dimensión	Media	Relación de la dimensión con la variable adaptación	Nivel de adaptación	Conclusiones (percepciones de los expatriados sobre su adaptación)	Hallazgos	Observación participante
Organizacional	Entrenamiento	3,14	(>) Entrenamiento (>) Adaptación	3,14	Perciben paralelamente áreas fuertes y débiles dentro del entrenamiento.	Fortalezas: sobre la organización y el trabajo. Carencias: contenidos sobre la adaptación al país de destino y a la socialización con los oriundos del país.	
	Valoración del Entrenamiento	3,06	(>) Valoración del Entrenamiento (>) Adaptación	3,06	Perciben paralelamente áreas fuertes y débiles dentro de la utilidad del entrenamiento.	La valoración del entrenamiento no varía con respecto a la antigüedad de los expatriados en CAF. Fortalezas: información sobre el trabajo, carencias: contenidos sobre el país de destino.	
	Novedad organizacional	3,74	(>) Novedad Cultural (<) Adaptación	1,26	Perciben un nivel alto de novedad de la cultura organizacional.		Al ser un organismo financiero multilateral, CAF posee una cultura distinta a cualquier otro tipo de organización (empresas públicas o privadas de consumo masivo, manufactura, servicios..., entidades financieras de primer piso, incluso a organismos gubernamentales).
	Apoyo Social	4,07	(>) Apoyo Social (>) Adaptación	4,07	Perciben un alto apoyo social.		Puede que, al encontrarse en un ambiente de diversidad cultural, tanto venezolanos como expatriados tiendan a aceptarla y respetarla, fomentando el apoyo social entre los miembros de CAF.
	Apoyo Logístico	3,3	(>) Apoyo Logístico (>) Adaptación	3,3	Algunos perciben que éste es alto, mientras que otros no.	Con el transcurso de los años ha habido una mejora en el apoyo logístico prestado por CAF.	

Factor	Dimensión	Media	Relación de la dimensión con la variable adaptación	Nivel de adaptación	Conclusiones (percepciones de los expatriados sobre su adaptación)	Hallazgos	Observación participante
No laborales	Novedad Cultural	3,93	(>) Novedad Cultural (<) Adaptación	1,07	Perciben un nivel muy alto de novedad cultural.	<p>Independientemente de la ciudad de procedencia, existe una percepción similar en cuanto a la calidad de los servicios básicos entre éstas y Caracas.</p> <p>Posibles relaciones: mayor percepción de adaptación en cuanto a calidad de servicios básicos si las ciudades de procedencia son latinoamericanas; menor adaptación en el aspecto anterior cuando las no son latinoamericanas.</p> <p>Posible relación: a mayor antigüedad en CAF, menor novedad cultural sobre nivel de seguridad de países.</p> <p>Variedad de percepciones entre la nacionalidad y la similitud que sienten con respecto a la forma de ser de los venezolanos.</p>	Aunque la mayoría de los expatriados provienen de países en desarrollo al igual que Venezuela, en el día a día, es evidente que la novedad cultural les afecta, preocupándolos (a unos más y a otros menos) y buscando alternativas para cubrir sus necesidades dentro del contexto en el que viven.
	Adaptación Familiar	3,46	(>) Adaptación Familiar (>) Adaptación	3,46	Perciben niveles de adaptación distintos en cuanto a pareja e hijos.	Parejas: nivel de adaptación medio, hijos: nivel de adaptación alto.	
Media y nivel de adaptación totales		3,72		3,04			

A partir de la integración e interpretación expuesta en la tabla presentada, se formulan las posibles áreas de intervención para la organización:

- ✓ El factor que arrojó un mayor nivel de adaptación fue el factor individual (4,15 puntos); lo que deriva en que los expatriados se perciben a sí mismos como altamente autoeficaces, receptivos al feedback, capaces de asumir con éxito la expatriación y con las habilidades relacionales para interactuar con culturas distintas. Sin embargo, al ser éste un factor que hace referencia a características del individuo, pudiese que dicho nivel esté sesgado hacia una tendencia positiva dada la sobrevaloración del sujeto (considerando que el instrumento de recolección principal de datos, la escala de Likert, mide su actitud). Partiendo de ello, y de la importancia para el éxito de la expatriación el hecho de que el individuo posea estas competencias, se exhorta a la organización incorporar en el proceso de selección “perfiles de candidatos ‘expatriables’”, e integrar en las técnicas de selección, pruebas psicológicas que permitan medir las competencias individuales necesarias.

- ✓ Los resultados arrojaron una novedad del rol de 2,95 puntos; resultando una tendencia generalizada en todas las unidades de negocio de la organización, la percepción de diferencias entre las características del puesto de trabajo que desempeñan en CAF y las que realizaban en su posición previa a la asignación internacional. Dicha tendencia pudiese derivar de la particular naturaleza del negocio de Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), ya que al ser un banco de segundo nivel y un organismo multilateral, pudiera ser que sus unidades organizativas, y por tanto sus cargos, se diferencien al de otro tipo de organizaciones. En función de esto, y teniendo presente que la novedad del rol es contraproducente para la adaptación, se recomienda a la organización brindar formación a los expatriados referente a las tareas y funciones propias de los cargos; práctica que podría ser conjugada con la asignación de “mentores” (pares del departamento que tengan un cargo con características similares) que acompañen al nuevo ingreso en el proceso de adaptación al puesto de trabajo.

- ✓ La investigación también arrojó que los expatriados experimentan un “alto” nivel de conflicto del rol (4,07 puntos). Siendo una tendencia generalizada en todas las unidades

organizacionales del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) la sensación de incertidumbre en el puesto de trabajo, debido a la posible interacción con grupos de personas que tienen formas de trabajar distintas. Esta tendencia podría estar relacionada con la multiculturalidad existente en los equipos de trabajo de la organización o a la carencia de alineación a las prácticas organizacionales. Por tanto, considerando el efecto negativo que tienen esta variable sobre la adaptación de los expatriados, se exhorta a la organización brindar coaching y/o asesoramiento a los supervisores respecto a la gestión y liderazgo de equipos multiculturales.

- ✓ En el análisis de los resultados se hallaron “muy altos” niveles de novedad organizacional (4,07 puntos), siendo generalizada la percepción de diferencias entre la cultura del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), y la cultura de otras organizaciones en las que los funcionarios trabajaron previo a la asignación internacional. Esto pudiese encontrarse relacionado con las características de la naturaleza del negocio del CAF, el cual, al ser un organismo financiero multilateral, posee una cultura distinta a cualquier otro tipo de organización (con respecto a empresas públicas o privadas de consumo masivo, manufactura, servicios..., entidades financieras de primer piso, incluso a organismos gubernamentales). En función de esto, y considerando la relación inversa que tiene la novedad organizacional con la adaptación, se invita a la organización a consolidar mecanismos que puedan fortalecer la adaptación a la cultura organizacional. Algunas prácticas que podrían apalancar éste objetivo son: el diseño y ejecución de campañas comunicacionales y, el hacer explícita la alineación entre el diseño de los cargos y el alcance de los objetivos organizacionales.

- ✓ A partir de la información cuantitativa, se identificó la tendencia a aumentar la valoración del apoyo logístico en la medida que la antigüedad del expatriado es menor, a partir de lo cual se podría inferir que ha habido una mejora progresiva de la gestión de este proceso. Sin embargo, al triangular dicha información con la cualitativa del informante clave, se identificó que debido a la complejidad del mercado inmobiliario percibida en Venezuela, el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) aún se encuentra incipiente en esta práctica. Por tanto, entendiendo la importancia de la pronta y adecuada localización del expatriado en el país de destino para su ajuste, se recomienda a la organización institucionalizar las relaciones de

servicio con las empresas inmobiliarias que consideren más acordes a sus necesidades, con el objetivo de contrarrestar la problemática que se presenta con los corredores inmobiliarios independientes.

- ✓ El estudio arrojó que los expatriados califican con una puntuación media de 3,14, el entrenamiento. Identificando mayores fortalezas en los contenidos referentes a la organización, y mayores carencias en los contenidos referentes a la adaptación en el país, y a la socialización con los oriundos. A su vez, se halló que la valoración del entrenamiento no varía con respecto a la antigüedad de los expatriados en Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), manteniéndose con puntuaciones similares durante los últimos 10 años; elemento asociado a que posiblemente no ha habido mejoras y/o variaciones. Por tanto, entendiendo al entrenamiento como habilitador de la adaptación, se exhorta a la organización a incorporar en la inducción, contenidos referentes a la adaptación en el país, más específicamente, considerando pertinente incorporar contenidos referentes a los siguientes tópicos: actividades de recreación, medidas de seguridad, lugares de acceso a alimentos y servicios de primera necesidad (tomando en cuenta que el estudio arrojó altos niveles de novedad cultural respecto a estos elementos).
- ✓ Por último, el factor no laboral fue el que arrojó un nivel más bajo de adaptación (2,27 puntos), pudiendo que se haya visto afectado por la modificación del instrumento al marco en el que se desenvuelve Venezuela, en comparación a la teoría de Black et al. (2005) aplicada en contextos norteamericanos. En función de lo dicho, y considerando que cada país tiene características particulares, se exhorta a la organización a adaptar el instrumento a cada país donde se desee replicar el estudio.

3) Opciones para definir líneas de investigación

A continuación se plantean posibles líneas de investigación a nivel académico, con el objetivo continuar ampliando el aporte a las ciencias sociales en el estudio de la gerencia internacional de Recursos Humanos; y líneas de investigación organizacionales, con el objetivo

de que el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), pueda profundizar el diagnóstico de la adaptabilidad de los expatriados y optimizar la gestión de la asignación internacional.

3.1) Líneas de investigación académica

- Llevar a cabo investigaciones similares, bajo el modelo teórico de J. Black, L. Stroh, M. Mendenhall y H. Gregersen de 2005, que midan la adaptabilidad de los venezolanos expatriados.
- Investigar el modelo de factores de adaptación de expatriados de Black et al. (2005), en otro tipo de organizaciones, tomando en cuenta la naturaleza particular del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), para poder realizar comparaciones en los niveles de adaptación percibidos.
- Promover investigaciones similares que involucren un enfoque psicológico, para la medición objetiva del factor individual de adaptación a la expatriación.
- Desarrollar investigaciones similares desde el enfoque sociológico, para la medición objetiva del factor no laboral de adaptación a la expatriación.
- Investigar los factores de adaptación de expatriados de Black et al. (2005), utilizando diferentes unidades de análisis, es decir, con perspectivas de aquellos que forman parte de la vida del expatriado.
- Realizar investigaciones referentes a los factores de adaptación de expatriados previos a la asignación internacional que definen Black et al. (2005) en su modelo integral.

3.2) Líneas de investigación organizacional

- Replicar la investigación midiendo la percepción del nivel de adaptación de los expatriados que prestan sus servicios en las oficinas de otros países del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF).

- Llevar a cabo investigaciones en el área de selección de personal, respecto a “perfiles de expatriación”, enmarcadas a las características de Venezuela.
- Desarrollar investigaciones en el área de selección de personal, respecto a “perfiles de expatriación”, enmarcadas en las características de cada país donde la institución cuenta con oficinas.
- Ahondar en aquellos aspectos que los expatriados consideran clave para su adaptación, y que pudieran no estar previsto en el modelo utilizado.

LIMITACIONES

Las limitaciones de la investigación, son las restricciones del diseño de la investigación y de los procedimientos utilizados para la recolección, procesamiento y análisis de los datos, así como también pueden ser considerados los obstáculos encontrados en la ejecución de la investigación (Hernández, 1990).

En este sentido, la limitación principal de este estudio fue la ausencia de investigaciones previas que se hubiesen realizado en contextos latinoamericanos que permitieran tener un antecedente y por ende, que hubiesen podido enriquecer el análisis de la discusión de los resultados.

Por elementos de tiempo y disponibilidad de los sujetos clave que consideró la institución aptos para que se les realizaran las entrevistas, no se logró llegar a las 3 entrevistas propuestas en el proyecto de grado, sin embargo en la realizada al Ejecutivo Senior de Capital Humano, José Flores, se obtuvo información desde sus perspectivas como supervisor, como expatriado, y como miembro de Capital Humano.

Por último, debido a la naturaleza del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) como organismo multilateral que brinda cooperación a los proyectos de los gobiernos de los países miembros, no fue posible la presentación de un instrumento que permitiera ahondar en ciertos aspectos específicos que forman parte del marco en el que se desenvuelve Venezuela en la actualidad y más específicamente Caracas, que pudiesen haber fortalecido el análisis y la discusión de los resultados de la investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaide, S. (2012). *La nueva arquitectura en los bancos multilaterales de desarrollo*. [Artículo en línea]. Recuperado el día 24 de octubre de 2013 de http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_866_9-20_F3CF0E6746DA66A624EF29F757F2238F.pdf
- Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2009). *Cartilla de procedimientos de banca multilateral y cooperación*. [Publicación en línea]. Recuperado el 24 septiembre de 2013 de http://impuestos.shd.gov.co/portal/page/portal/portal_internet_sdh/deuda/banca/cartillabm.pdf
- Altuve, S. y Rivas, A. (1998). *Metodología de la Investigación. Módulo Instruccional III*. Caracas: Universidad Experimental Simón Rodríguez.
- Alvira, F. (1997). *Metodología de la evaluación de programas: un enfoque práctico*. Buenos Aires: Editorial Lumen/Hymanitas.
- Arizkuren, A., Francke, L. y Baniandrés, J. (s.f.). *La importancia de la adaptación de los expatriados para el éxito de la gestión internacional de RR.HH.* [Estudio en línea]. Recuperado el día 7 de enero de 2013 <http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4054458>
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de la Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. Caracas: Editorial Episteme.
- Aycan, Z. (1997). Expatriate Adjustment As A Multifaceted Phenomenon: Individual and organizational. *Journal of Human Resource Management*, 8, 434- 456. [Revista en línea]. Recuperado el día 16 de diciembre de 2012 de <http://www.mendeley.com/catalog/expatriate-adjustment-multifaceted-phenomenon-individual-organizational-level-predictors/>
- Babbie, E. (2000). *Fundamentos de la investigación social*. México: International Thomson Editores.

- Banco Central de Venezuela* (s.f.). Recuperado el día 24 de septiembre de 2013 de <http://www.bcv.org.ve/c1/enlaces-interes.asp>
- Banco de Desarrollo de América Latina* (2010). Recuperado el día 24 de septiembre de 2013 de <http://caf.com/es>
- Bastida, M. (2007). El capital humano internacional como fuente de ventaja competitiva. *Boletín económico de ICE*, 2917, 59-73. [Revista en línea]. Recuperado el día 13 de octubre de 2012 de http://biblioteca.hegoa.ehu.es/system/ebooks/16629/original/Capital_humano_internacional.pdf
- Bavaresco de Prieto, A. (2001). *Proceso Metodológico de la Investigación. Cómo hacer un Diseño de Investigación*. Maracaibo: Editorial Universidad del Zulia.
- Black, J., Mendenhall, M. & Oddou, G. (1991). *Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives*. [Artículo en línea]. Recuperado el día 03 de febrero de 2013 de <http://www.jstor.org/discover/10.2307/258863?uid=3739296&uid=2&uid=4&sid=21101789842517>
- Black, J., Stroh, L., Mendenhall, M. & Gregersen, H. (2005). *International Assignments. An Integration of Strategy, Research, and Practice*. New York: CRC Press.
- Briones, G. (1990). *Métodos y técnicas avanzadas de investigación aplicadas a la educación y a las ciencias sociales, módulos básicos y lecturas complementarias*. Santiago: ICFES-PIIE.
- Brown, E. (2010). La administración de empleados internacionales: ¿cómo superar el choque cultural en una empresa multinacional? *Ciencias Económicas*, 28, 205-215. [Revista en línea]. Recuperado el día 07 de enero de 2013 de <http://www.latindex.ucr.ac.cr/econ-28-1/economia-28-1-10.pdf>
- Calderón, R. (2005). *La banca de desarrollo en América Latina y el Caribe*. [Publicación en línea]. Recuperado el día 19 de julio de 2013 de <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/4/23464/c12330e.pdf>
- Castillo, D. y Cerpa, L. (2010). *Influencia de la diversidad cultural en equipos de trabajo en empresas multinacionales del Area Metropolitana 2010*. Tesis de Pregrado, Universidad

- Católica Andrés Bello, Caracas. [Tesis en línea]. Recuperado el día 16 de diciembre de 2012 de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS0021.pdf>
- Cavazos, J. y Castro, R. (s.f.). *Análisis de ajuste, adaptación cultural y consumo familiar. Casos mexicanos en Brasil*. [Estudio en línea]. Recuperado el día 17 de diciembre de 2012 de <http://consulmex.sre.gob.mx/saopaulo/images/stories/SPfotos/estudiomexicanos1.pdf>
- Cea, M. (1996). *Metodología cuantitativa: estrategia y técnicas de investigación social*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Corbetta, P. (2003). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: McGraw-Hill.
- Cova, J. y Fuenmayor, C. (2005). *Relación de los rasgos culturales y la multiculturalidad en los procesos de RRII de tres multinacionales petroleras*. Tesis de Pregrado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas. [Tesis en línea]. Recuperado el día 13 de octubre de 2012 de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAN8326.PDF>
- Chang, Y. (1999). Cross-Cultural Adjustment of Expatriates: Theory & Research Findings on American and Japanese Expatriates. *Seoul Journal of Business*, 3, 147-167. [Revista en línea]. Recuperado el día 07 de febrero de 2012 de http://space.snu.ac.kr/bitstream/10371/1753/3/sjbv03n1_147.pdf
- Chew, J. (2004). Managing MNC Expatriates through Crises: A Challenge for International Human Resource Management. *Research and Practice in Human Resource Management*, 12, 1-30. [Revista en línea]. Recuperado el día 28 de enero de 2013 de <http://rphrm.curtin.edu.au/2004/issue2/expats.html>
- Chow de la Peña, P. y Molina, A. (2004). *Programa de inducción para los procesos de expatriación y repatriación entre China y México*. Tesis Doctoral, Universidad de las Américas Puebla, Cholula. [Tesis en línea]. Recuperado el día 04 de febrero de 2012 de http://caterina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/chow_d_p/capitulo2.pdf
- Comunidad Andina* (2013). Recuperado el día 24 de octubre de 2013 de <http://www.comunidadandina.org/>
- Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (DAES) (2008). *International Migrant Stock: The 2008 Revision*. Recuperado el día 11 de enero de 2013 de <http://esa.un.org/migration/index.asp?panel=1>
- Domínguez, P., Bernand, A. y Burguete, E. (1999). *Diversidad cultural en la industria hotelera: Comparación de valores entre gerentes expatriados y directivos nacionales en México*.

- [Estudio en línea]. Recuperado el día 12 de noviembre de 2012 de http://www.gestionturistica.cl/publicaciones/revistas/pdf/4_4.pdf
- Econbiz (s.f.). [Artículo en línea]. Recuperado el 24 de septiembre de 2013 de http://www.econbiz.de/en/search/detailed-view/doc/all/towards-a-comprehensive-model-of-international-adjustment-an-integration-of-multiple-theoretical-perspectives-black-stewart/10003824752/?no_cache=1
- Ernst&Young (s.f.). *El proceso de expatriación en empresas multinacionales: Visión del expatriado*. [Publicación en línea]. Recuperado el día 16 de diciembre de 2012 de [http://www.iese.edu/en/files/Informe%20Expatriados\(para%20web\)_tcm4-38593.pdf](http://www.iese.edu/en/files/Informe%20Expatriados(para%20web)_tcm4-38593.pdf)
- Escalera, G. y Pascual, M. (s.f.). La gestión de la expatriación: conceptos y etapas clave. *Boletín Económico ICE*, 2870, 43-52. [Revista en línea]. Recuperado el día 07 de enero de 2013 de http://www.revistasice.info/cachepdf/BICE_2870_43-53_236D7818FACA64F374BDE468C3B048BB.pdf
- Espinosa, M. (2009). *Los procesos de internacionalización empresarial y la gestión de personas*. Madrid: Fundación EOI. [Libro en línea]. Recuperado el día 16 de diciembre de 2012 de <http://books.google.co.ve/books?id=T8w3zNcGGRAC&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Miriam+Espinosa+Romero%22&hl=es&sa=X&ei=mkYMUdb8PIW49QSm6oCADg&ved=0CDEQuwUwAA#v=onepage&q&f=false>
- Gómez, S. (2005). *Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: visión de las empresas y de las personas*. [Estudio en línea]. Recuperado el día 16 de diciembre de 2012 de http://www.iese.edu/es/files_html/5_16929.pdf
- González, M. (2011). *La presencia de expatriados en empresas multinacionales y el comportamiento de indicadores generales de negocio*. Tesis de Pregrado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas. [Tesis en línea]. Recuperado el día 16 de diciembre de 2012 de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS2982.pdf>
- Granell, E.; Garaway, D; Malpica, C. (1997). *Éxito Gerencial y Cultura*. Caracas: Ediciones IESA.
- Guber, R. (2001). *La etnografía: Método, campo y reflexividad*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Harvey, M. & Moeller, M. (2009). Expatriate Managers: A historical review. *International Journal of Management Reviews*, 11 (3), 275-296. [Revista en línea]. Recuperado el día 16 de diciembre de 2012 de [ht.p://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-)

2370.2009.00261.x/abstract?deniedAccessCustomisedMessage=&userIsAuthenticated=false

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. (1era edición). Bogotá: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. (4ta edición). Bogotá: McGraw-Hill.
- Hesse, A. (2011). *Factors influencing expatriates' ability to cross-culturally adjust*. Master Thesis, Nelson Mandela Metropolitan University. [Estudio en línea]. Recuperado el día 08 de febrero de 2013 de <http://dspace.nmmu.ac.za:8080/jspui/bitstream/10948/1589/1/Anjuli%20Hesse.pdf>
- Hurtado, J. (2010). *Metodologías de la Investigación*. Caracas: Ediciones Quirón.
- Hurtado, J. (2012). *El proyecto de investigación*. Caracas: Ediciones Quirón.
- Informe Anual del Banco de Desarrollo de América Latina* (2011). Recuperado el día 24 de septiembre de 2013 de <http://www.caf.com/media/4177/InformeAnual2011.pdf>
- Juhl, B. & Fuglsig, S. (2009). *A study on motivational factors influencing the expatriate through the expatriation cycle*. Thesis, Aarhus University, Aarhus. [Tesis en línea]. Recuperado el día 08 de febrero de 2013 de <http://pure.au.dk/portal-asb-student/files/8430/217153.pdf>
- Kerlinger, F. (1979). *Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento*. México: Nueva Editorial Interamericana.
- Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento*. México: McGraw-Hill.
- Krippendorff, K. (1990). *Metodología de análisis de contenido: Teoría y práctica*. Madrid: Paidós.
- Latinos Globales S.A. (2008). *Potenciando el valor de la diáspora latinoamericana para los países de la región: Estudio de las características de la emigración venezolana*. [Informe en línea]. Recuperado el 24 de septiembre de 2013 de <http://pac.caf.com/upload/pdfs/Latinos%20Globales%20Informe%20Final%20CAF.pdf>
- Lee, H. (s.f). *Perceptive of Expatriation and Cross-Cultural Adjustment*. [Publicación en línea]. Recuperado el día 16 de diciembre de 2012 de <http://www.jgbm.org/page/22%20Dr.%20Lee,%20Hung-Wen.pdf>
- Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras* (2001). Recuperado el día 19 de julio de 2013 de <http://www.bcv.org.ve/c3/leybancos.pdf>

- Martín, I. (s.f.). La formación intercultural en la gestión de expatriados. *La Gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés*, 879-886. [Revista en línea]. Recuperado el día 16 de diciembre de 2012 de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=565116>
- Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España (2005). *Guía para aspirantes a puestos en organizaciones internacionales*. [Publicación en línea]. Recuperado el día 24 de octubre de 2013 de http://www.empleo.gob.es/es/mundo/consejerias/reinoUnido/portalempleo/es/PDF/Organizaciones/Guia_a_aspirantes_a_puestos_en_OOII.pdf
- Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España (2009). *Estrategia Multilateral de la Cooperación Española para el Desarrollo*. [Publicación en línea]. Recuperado el 24 de octubre de 2013 de http://www.aecid.es/galerias/programas/Vita/descargas/ESTRATEGIA_MULTILATERAL.pdf
- Mirabal, A. (2006). El enfoque estratégico, la cultura nacional y el contexto como determinantes en la selección de expatriados. *Compendium*, 17, 21-40. [Revista en línea]. Recuperado el día 12 de enero de 2013 de http://www.ucla.edu.ve/dac/Compendium/revista17/02_AMirabal.pdf
- Mirabal, A. (2008). Impacto de la formación y asistencia cross-cultural con relación a fracasos externos. *Scientia et Technica*, 38, 297-301. [Revista en línea]. Recuperado el día 12 de enero de 2013 de <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/3767/2011>
- Mirabal, A. y Zapata, G. (2009). Estructura y expatriación: Riesgos en la asignación externa para expatriados que aprenden. *Ciencias Económicas*, 27, 21-32. [Revista en línea]. Recuperado el día 07 de enero de 2013 de <http://www.latindex.ucr.ac.cr/econ-2009-2/econ-2009-02-02.pdf>
- Mondy, R. y Noe, R. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Prentice Hall.
- Muñiz, M., Labrador, J. y Arizkuren, A. (2012). *Internacionalización y capital humano*. Madrid: Reflexiones Comillas Ciencias Sociales. [Libro en línea]. Recuperado el día 16 de diciembre de 2012 de

http://www.upcomillas.es/centros/Documentos/cent_cat_inte_empr_publ_Inte_Capi_Hu ma.pdf#page=38

- Neil, J. (1998). *Métodos de Investigación*. (3era edición). México: Pearson Education.
- Puck, J., Holtbrugge, D. & Dolling, S. (2003). *Determinants and Consequences of Expatriate Adjustment: A Review of Existing Studies*. [Publicación en línea]. Recuperado el día 07 de enero de 2013 de http://www.econbiz.de/archiv1/2010/103503_determinants_consequences_adjustment.pdf
- Singh, P. & Vishwakarma, G. (2012). An Adjustment Process of Expatriate: "U-Curve Theory". *Meditech's International Journal of Management*, 1, 1-9. [Revista en línea]. Recuperado el día 04 de febrero de 2013 de <http://meditechpublishers.com/uploads/final%20priti.pdf>
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Prentice Hall.
- Ruiz, J. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Sagasti, F. (2002). *La banca multilateral de desarrollo de América Latina*. [Publicación en línea]. Recuperado el día 24 de septiembre de 2013 de <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/6/10996/lcl1731e.pdf>
- Selmer, J. (s.f.) *International Adjustment of Business Expatriates: The Impact of Age, Gender and Marital Status*. [Estudio en línea]. Recuperado el día 07 de enero de 2013 de <http://ied.hkbu.edu.hk/publications/ccmp/CCMP200008.pdf>
- Serrano, H. (2011). *Cómo ser expatriado y aliarse culturalmente a la organización y al país*. Tesis de Postgrado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas. [Tesis en línea]. Recuperado el día 16 de diciembre de 2012 de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS1977.pdf>
- Sigala-Paparella, L. y Zapata-Rotundo, G. (2012). Intensidad de las relaciones matriz-filial en filiales venezolanas de empresas multinacionales. *Innovar*, 22. [Revista en línea]. Recuperado el día 11 de enero de 2013 de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512012000200010&script=sci_arttext
- Tan, D. y Mahoney, J. T. (2002) Why a Multinational Firm Chooses Expatriates: Integrating Resource-Based, Agency and Transaction Costs Perspectives. *Journal of Management Studies*, 43, 457-484. [Revista en línea]. Recuperado el día 06 de febrero de 2013 de

http://business.illinois.edu/josephm/Publications/jms_tan%20%20mahoney_may%202006.pdf

Treven, S. (2001) Human Resource Management in International Organization. *Management*, 6, 177-189. [Revista en línea]. Recuperado el día 28 de enero de 2013 de www.efst.hr/management/...2.../11-Treven.doc

Van Aswegen, M. (2008). *The establishment of an adjustment model for expatriate*. Doctoral Thesis, University of Pretoria. [Tesis en línea]. Recuperado el día 28 de enero de 2013 de <http://upetd.up.ac.za/thesis/available/etd-11102008-125659/>

Zorrilla de la Garza, C. (1984). *El papel de las instituciones financieras en el desarrollo económico, Memoria VII Seminario sobre Financiamiento y Promoción Industrial*. México: NAFINSA-ALIDE.

ANEXO A

Batería de reactivos con las enumeraciones para la prueba piloto y la encuesta final⁴¹

Factor	Dimensión	# en la prueba piloto	# en la encuesta final	Reactivo	# en la prueba piloto	# en la encuesta final	Reactivos de Comprobación y Negativos
Individual	Autoeficacia	18	16	Tengo la habilidad para tratar con personas de culturas distintas a la mía.	59	56	Se me dificulta interactuar con las personas que tienen culturas diferentes a la mía.
		64	61	Puedo asumir exitosamente mi asignación internacional.	41	38	Soy capaz de alcanzar los objetivos de mi asignación internacional.
		34	31	Me interesa recibir feedback sobre mi comportamiento en el entorno de mi asignación internacional.	11	10	No estoy interesado en la percepción que tienen los demás sobre mi desempeño.
		2	1	Persevero hasta que mi comportamiento se adapta al del entorno de mi asignación internacional.	70	67	No soy persistente en la búsqueda de adaptarme al el país donde realizo mi asignación internacional.
	Habilidades relacionales	51	48	Entiendo el comportamiento que esperan de mí las personas del entorno de mi asignación internacional.	60	57	Se me hace difícil identificar las conductas que las personas del entorno de mi asignación internacional esperan de mí.
		31	28	Sé relacionarme con las personas del entorno de mi asignación internacional.	20	18	Tengo las destrezas necesarias para interactuar con personas de otros países.
		5	4	Interactuar con las personas del entorno de mi asignación internacional me ha ayudado a entenderlos.	28	25	He comprendido mejor a las personas del entorno de mi asignación interacional al interactuar con ellas.
		30	27	Soy empático con las personas con quienes interactúo en el país de mi asignación.	67	64	Entiendo la perspectiva de las personas del país de mi asignación.
		6	5	Tengo interés en crear vínculos con las personas durante mi asignación internacional.	69	66	No tengo intenciones de establecer relaciones cercanas con las personas que conozca en mi asignación.
	Habilidades de percepción	10	9	Ante una nueva cultura logro entender fácilmente los modos de actuar de la gente.	8	7	Descifrar los códigos de conducta de las personas de otros países me resulta difícil.

41

El Anexo A presenta un formato distinto a las normas APA para procurar su mejor entendimiento debido al volumen de información.

Factor	Dimensión	# en la prueba piloto	# en la encuesta final	Reactivo	# en la prueba piloto	# en la encuesta final	Reactivos de Comprobación y Negativos
De trabajo	Claridad de rol	26	23	CAF me ha comunicado de forma explícita las funciones que debo desarrollar durante mi asignación internacional.	42	39	Es confusa la información respecto a las tareas que debo realizar en mi trabajo.
		15	14	Me han planteado claramente los objetivos que he de alcanzar durante mi asignación internacional.	4	3	CAF me ha comunicado de forma explícita las metas que debo alcanzar en mi trabajo.
	Discreción de rol	75	72	Cuento con autonomía para realizar mi trabajo.	62	59	Tengo poca libertad de definir la forma en la que realizo mi trabajo.
		32	29	Cuento con flexibilidad para decidir sobre el uso del tiempo para hacer mi trabajo.	46	43	En mi trabajo no puedo definir los tiempos en los que debo desempeñar mis tareas.
	Novedad de rol	25		Hay más diferencias que semejanzas entre las tareas que realizo en mi trabajo actual y las del anterior.	55	52	En el trabajo anterior a mi asignación internacional realizaba tareas similares a las que hago en mi cargo actual.
		73	70	Hay más diferencias que semejanzas en la autonomía en la toma de decisiones de mi trabajo anterior y el actual.	13	12	Es similar la autonomía en la toma de decisiones de mi trabajo anterior y el actual.
	Conflicto de rol	61	58	Recibo demandas incompatibles de dos o más personas en mi trabajo.	39	36	Existe alineación entre las solicitudes que recibo de mis supervisores.
		36	33	En mi puesto de trabajo interactúo con dos o más grupos que tienen formas distintas de trabajar.	16		Son similares las formas de trabajar que tienen los distintos grupos con los que me desempeño en la oficina.

Factor	Dimensión	# en la prueba piloto	# en la encuesta final	Reactivo	# en la prueba piloto	# en la encuesta final	Reactivos de Comprobación y Negativos
Organizacional	Entrenamiento	33	30	El entrenamiento que recibí me aportó información sobre las especificidades de mi trabajo.	50	47	El entrenamiento brindado por CAF carecía de información respecto a mi trabajo.
		53	51	El entrenamiento brindado por CAF incluía herramientas para mejorar mi interacción con las personas del entorno de mi asignación internacional.	81	22	El entrenamiento de CAF me proporcionó herramientas para relacionarme en el entorno de mi asignación internacional.
		9	8	El entrenamiento brindado por CAF incluía información sobre la organización.	35	32	No recibí entrenamiento para mejorar la interacción con las personas del entorno de mi asignación internacional.
		19	17	El entrenamiento brindado por CAF incluía información sobre la vida en el país de mi asignación internacional.	45	42	La inducción carecía de información referente a la adaptación en el país de mi asignación internacional.
	Valoración del entrenamiento	27	24	Es útil para la ejecución de mi trabajo el entrenamiento brindado por CAF.	52	49	El entrenamiento que realiza CAF es importante para conocer sobre mi trabajo.
		24	22	El entrenamiento de CAF me proporcionó herramientas para relacionarme en el entorno de mi asignación internacional.	17	15	El entrenamiento de CAF no fue útil para ayudarme a relacionarme en el entorno de asignación internacional.
		48	45	Ha sido provechoso el entrenamiento brindado por CAF sobre el país de mi asignación internacional.	68	65	Es útil la información suministrada en el entrenamiento de CAF acerca del país al que fui asignado.
	Novedad de la cultura organizacional	37	34	Hay más diferencias que semejanzas entre la cultura de CAF y la cultura de la organización donde trabajaba previamente.	58	55	La cultura de CAF y la cultura de la organización donde trabajaba previamente son similares.
	Apoyo social	49	46	Mi supervisor me ha ayudado a adaptarme en la organización.	14	13	He recibido apoyo de mi supervisor para adaptarme en la organización.
		56	53	Mis compañeros de trabajo me han ayudado a adaptarme en la organización.	21	19	He recibido apoyo de mis compañeros de trabajo para adaptarme en la organización.
	Apoyo logístico	22	20	CAF me ha brindado apoyo para encontrar vivienda en el país de mi asignación.	74	71	El encontrar vivienda es un aspecto que tuve que realizar sin ayuda de CAF.
		66	63	Me siento satisfecho con el apoyo de CAF para encontrarme una vivienda en el país asignado.	12	11	CAF cumplió con mis expectativas para conseguir dónde vivir en el país asignado.

Factor	Dimensión	# en la prueba piloto	# en la encuesta final	Reactivo	# en la prueba piloto	# en la encuesta final	Reactivos de Comprobación y Negativos
No laboral	Novedad cultural	63	60	Hay más diferencias que semejanzas entre la forma de ser de las personas de mi país y la de los oriundos del país asignado.	1		Hay más semejanzas que diferencias entre la forma de ser de las personas de mi país y la de los oriundos del país asignado.
		7	6	Existen más diferencias que semejanzas entre la gastronomía del país asignado y la que consumía de mi país.	43	40	La gastronomía del país asignado y la que consumía de mi país son casi iguales.
		29	26	Existen más diferencias que semejanzas entre el nivel de seguridad de mi país y el del país de mi asignación internacional.	65	62	Los niveles de seguridad de mi país y los del país de mi asignación son similares.
		71	68	Hay más diferencias que semejanzas entre las actividades de recreación que realizo en el país asignado y las que realizaba en mi país.	23	21	Me recreo de forma similar en mi país y en el país de mi asignación.
		40	37	La calidad de los servicios básicos de mi país y los del país de mi asignación son más diferentes que semejantes.	38	35	Es similar la calidad de los servicios básicos en mi país y en el país asignado.
		76	73	Existen más diferencias que semejanzas entre el nivel de desarrollo de mi país y el del país de mi asignación internacional.	44	41	El nivel de desarrollo de mi país y el del país de mi asignación son similares.
		57	54	Existen más diferencias que semejanzas entre la variedad de productos en mi país y la del país asignado.	3	2	En el país asignado puedo acceder a la misma variedad de productos a los que accedo en mi país.
		72	69	Existen más diferencias que semejanzas en las condiciones de vida que tengo en el país de mi asignación internacional con respecto a las que tenía en mi país.	47	44	Son semejantes mis condiciones de vida en el país asignado en comparación con las que tenía en mi país.

Factor	Dimensión	# en la prueba piloto	# en la encuesta final	Reactivo	# en la prueba piloto	# en la encuesta final	Reactivos de Comprobación y Negativos
No-laboral	Adaptación familiar	REACTIVOS ÚNICAMENTE PARA EXPATRIADOS QUE TIENEN PAREJA EN VENEZUELA					
		77	74	Mi pareja se ha adaptado a la forma de ser de los oriundos del país asignado.	79	76	A mi pareja se le ha hecho difícil entender la forma de ser de los oriundos del país asignado.
		78	75	Mi pareja se ha adaptado a las actividades de recreación que se realizan en el país de mi asignación internacional.	80	77	Las actividades de recreación del país donde vivimos actualmente son distintas a los gustos de mi pareja.
		REACTIVOS ÚNICAMENTE PARA EXPATRIADOS QUE TIENEN HIJOS EN VENEZUELA					
		81	78	Mi(s) hijo(s) se ha(n) adaptado a la forma de ser de los oriundos del país asignado.	85	82	A mi(s) hijo(s) se le(s) ha hecho difícil entender la forma de ser de los oriundos del país asignado.
		83	80	Mi(s) hijo(s) se han adaptado a las actividades de recreación que se realizan en el país asignado.	86	83	A mi(s) hijo(s) se le(s) ha hecho difícil ajustarse a la dinámica de recreación que se tiene en el país asignado.
REACTIVOS QUE PERTENECEN A OTROS FACTORES Y DIMENSIONES, PERO AL TRATARSE DE HIJOS, DEBEN ENUMERARSE EL FINAL PARA HACER EL APARTADO EN LA ENCUESTA							
Organizacional	Apoyo logístico	88	85	CAF me ha brindado apoyo para escolarizar a mi(s) hijo(s) en el país de mi asignación internacional.	84	81	La escolarización de mi(s) hijo(s) es un aspecto que tuve que realizar sin ayuda de CAF.
		82	79	Me siento satisfecho con el apoyo de CAF para la escolarización de mi(s) hijo(s).	87	84	CAF cumplió con mis necesidades para escolarizar a mi(s) hijo(s).

ANEXO B

Instrumento para medir los factores de adaptación de expatriados en el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) aplicado en la prueba piloto



Estimados funcionarios,

La Dirección de Capital Humano requiere de unos minutos de su valioso tiempo para que nos ayuden a conocer sus impresiones sobre el tema de Funcionarios Internacionales en CAF, bajo la siguiente encuesta. Este es un cuestionario de medición de aspectos organizacionales compuesto por cinco secciones.

Parte I:

Instrucciones: Por favor conteste la información requerida en los campos asignados.

Edad

- | | |
|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 25-30 años | <input type="checkbox"/> 45-50 años |
| <input type="checkbox"/> 31-35 años | <input type="checkbox"/> 51-55 años |
| <input type="checkbox"/> 36-40 años | <input type="checkbox"/> 55 años o más |
| <input type="checkbox"/> 41-45 años | |

Nacionalidad

Ciudad de procedencia

Sexo

Masculino Femenino

Tiempo que lleva laborando como funcionario en CAF

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Menos de 1 año | <input type="checkbox"/> 4 o 5 años |
| <input type="checkbox"/> 1 año | <input type="checkbox"/> 5 años-10 años |
| <input type="checkbox"/> 2 o 3 años | <input type="checkbox"/> Más de 10 años |

Estado civil

Soltero(a) Casado(a) Divorciado(a) Viudo(a)

Nivel académico

Licenciatura Master Doctorado

Área académica

Unidad organizativa de CAF a la que pertenece

- Consultoría Jurídica
- Contraloría y Auditoría
- Dirección Corporativa de Control de Riesgos
- Dirección de Capital Humano
- Dirección de Comunicación Estratégica
- Dirección de Infraestructura Física, Logística y Administración
- Dirección de Operaciones y Tecnología
- Dirección de Servicios Financieros Especializados
- Presidencia Ejecutiva
- Programa de Profesionales en Desarrollo
- Secretaría y Relaciones Externas
- Vicepresidencia de Desarrollo Social
- Vicepresidencia de Energía
- Vicepresidencia de Estrategias de Desarrollo y Políticas Públicas
- Vicepresidencia de Finanzas
- Vicepresidencia de Infraestructura
- Vicepresidencia de Programas de Países
- Vicepresidencia de Sectores Productivo y Financiero

Parte II:

Instrucciones: Por favor conteste las siguientes preguntas, marcando la respuesta que mejor se ajuste a su opinión.

¿Ha tenido experiencia internacional previa a su asignación actual?

Si No

¿Qué tipo de experiencia internacional previa ha tenido? (puede escoger más de una respuesta).

Estudio Laboral No aplica

¿Ha trabajado en CAF previo a su asignación internacional?

Si No

¿Actualmente su pareja lo acompaña en su asignación internacional?

No aplica Si No

¿Su(s) hijo(s) lo acompaña(n) en su asignación internacional?

No aplica Sí No

¿Cuántos hijos lo acompañan durante su asignación internacional?

- | | |
|------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> No aplica | <input type="checkbox"/> Dos |
| <input type="checkbox"/> Ninguno | <input type="checkbox"/> Tres |
| <input type="checkbox"/> Uno | <input type="checkbox"/> Más de tres |

En caso de que su(s) hijo(s) lo acompañen en su asignación internacional, ¿cuál(es) es/son su(s) edad(es)? (Puede elegir más de una opción).

Menos de 1 año 1 año-5 años 5 años-12 años 12 años-18 años Más de 18 años No aplica

Parte III:**Instrucciones:**

Al lado de cada enunciado hay una escala de 5 opciones que van de "Totalmente en desacuerdo" a "Totalmente de acuerdo". Por favor, marque el espacio correspondiente a la opción de su elección.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1) Hay más semejanzas que diferencias entre la forma de ser de las personas de mi país y la de los oriundos del país asignado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Persevero hasta que mi comportamiento se adapta al del entorno de mi asignación internacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) En el país asignado puedo acceder a la misma variedad de productos a los que accedo en mi país.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) CAF me ha comunicado de forma explícita las metas que debo alcanzar en mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Interactuar con las personas del entorno de mi asignación internacional me ha ayudado a entenderlos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) Tengo interés en crear vínculos con las personas durante mi asignación internacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) Existen más diferencias que semejanzas entre la gastronomía del país asignado y la que consumía de mi país.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8) Descifrar los códigos de conducta de las personas de otros países me resulta difícil.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9) El entrenamiento brindado por CAF incluía información sobre la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10) Ante una nueva cultura logro entender fácilmente los modos de actuar de la gente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11) No estoy interesado en la percepción que tienen los demás sobre mi desempeño.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12) CAF cumplió con mis expectativas para conseguir dónde vivir en el país asignado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13) Es similar la autonomía en la toma de decisiones de mi trabajo anterior y el actual.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14) He recibido apoyo de mi supervisor para adaptarme en la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15) Me han planteado claramente los objetivos que he de alcanzar durante mi asignación internacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16) Son similares las formas de trabajar que tienen los distintos grupos con los que me desempeño en la oficina.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17) El entrenamiento de CAF no fue útil para ayudarme a relacionarme en el entorno de asignación internacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18) Tengo la habilidad para tratar con personas de culturas distintas a la mía.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19) El entrenamiento brindado por CAF incluía información sobre la vida en el país de mi asignación internacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20) Tengo las destrezas necesarias para interactuar con personas de otros países.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
21) He recibido apoyo de mis compañeros de trabajo para adaptarme en la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22) CAF me ha brindado apoyo para encontrar vivienda en el país de mi asignación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23) Me recreo de forma similar en mi país y en el país de mi asignación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24) El entrenamiento de CAF me proporcionó herramientas para relacionarme en el entorno de mi asignación internacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25) Hay más diferencias que semejanzas entre las tareas que realizo en mi trabajo actual y las del anterior.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26) CAF me ha comunicado de forma explícita las funciones que debo desarrollar durante mi asignación internacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27) Es útil para la ejecución de mi trabajo el entrenamiento brindado por CAF.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28) He comprendido mejor a las personas del entorno de mi asignación interaccional al interactuar con ellas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29) Existen más diferencias que semejanzas entre el nivel de seguridad de mi país y el del país de mi asignación internacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30) Soy empático con las personas con quienes interactúo en el país de mi asignación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31) Sé relacionarme con las personas del entorno de mi asignación internacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32) Cuento con flexibilidad para decidir sobre el uso del tiempo para hacer mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33) El entrenamiento que recibí me aportó información sobre las especificidades de mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34) Me interesa recibir feedback sobre mi comportamiento en el entorno de mi asignación internacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35) No recibí entrenamiento para mejorar la interacción con las personas del entorno de mi asignación internacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36) En mi puesto de trabajo interactúo con dos o más grupos que tienen formas distintas de trabajar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37) Hay más diferencias que semejanzas entre la cultura de CAF y la cultura de la organización donde trabajaba previamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38) Es similar la calidad de los servicios básicos en mi país y en el país asignado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39) Existe alineación entre las solicitudes que recibo de mis supervisores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40) La calidad de los servicios básicos de mi país y los del país de mi asignación son más diferentes que semejantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
41) Soy capaz de alcanzar los objetivos de mi asignación internacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42) Es confusa la información respecto a las tareas que debo realizar en mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43) La gastronomía del país asignado y la que consumía de mi país son casi iguales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44) El nivel de desarrollo de mi país y el del país de mi asignación son similares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45) La inducción carecía de información referente a la adaptación en el país de mi asignación internacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46) En mi trabajo no puedo definir los tiempos en los que debo desempeñar mis tareas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47) Son semejantes mis condiciones de vida en el país asignado en comparación con las que tenía en mi país.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48) Ha sido provechoso el entrenamiento brindado por CAF sobre el país de mi asignación internacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49) Mi supervisor me ha ayudado a adaptarme en la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50) El entrenamiento brindado por CAF carecía de información respecto a mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51) Entiendo el comportamiento que esperan de mí las personas del entorno de mi asignación internacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52) El entrenamiento que realiza CAF es importante para conocer sobre mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53) El entrenamiento brindado por CAF no abarcaba información referente a la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54) El entrenamiento brindado por CAF incluía herramientas para mejorar mi interacción con las personas del entorno de mi asignación internacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55) En el trabajo anterior a mi asignación internacional realizaba tareas similares a las que hago en mi cargo actual.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56) Mis compañeros de trabajo me han ayudado a adaptarme en la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57) Existen más diferencias que semejanzas entre la variedad de productos en mi país y la del país asignado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58) La cultura de CAF y la cultura de la organización donde trabajaba previamente son similares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59) Se me dificulta interactuar con las personas que tienen culturas diferentes a la mía.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60) Se me hace difícil identificar las conductas que las personas del entorno de mi asignación internacional esperan de mí.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
61) Recibo demandas incompatibles de dos o más personas en mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62) Tengo poca libertad de definir la forma en la que realizo mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63) Hay más diferencias que semejanzas entre la forma de ser de las personas de mi país y la de los oriundos del país asignado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64) Puedo asumir exitosamente mi asignación internacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65) Los niveles de seguridad de mi país y los del país de mi asignación son similares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66) Me siento satisfecho con el apoyo de CAF para encontrarme una vivienda en el país asignado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67) Entiendo la perspectiva de las personas del país de mi asignación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68) Es útil la información suministrada en el entrenamiento de CAF acerca del país al que fui asignado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69) No tengo intenciones de establecer relaciones cercanas con las personas que conozca en mi asignación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70) No soy persistente en la búsqueda de adaptarme al el país donde realizo mi asignación internacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71) Hay más diferencias que semejanzas entre las actividades de recreación que realizo en el país asignado y las que realizaba en mi país.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
72) Existen más diferencias que semejanzas en las condiciones de vida que tengo en el país de mi asignación internacional con respecto a las que tenía en mi país.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
73) Hay más diferencias que semejanzas en la autonomía en la toma de decisiones de mi trabajo anterior y el actual.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
74) El encontrar vivienda es un aspecto que tuve que realizar sin ayuda de CAF.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
75) Cuento con autonomía para realizar mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
76) Existen más diferencias que semejanzas entre el nivel de desarrollo de mi país y el del país de mi asignación internacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Parte IV:**Instrucciones:**

A continuación se presentan una serie de enunciados, en caso de que su pareja se encuentre con usted en su asignación internacional por favor respóndalos de la misma manera que el apartado III. De lo contrario pase a la Parte V.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
77) Mi pareja se ha adaptado a la forma de ser de los oriundos del país asignado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
78) Mi pareja se ha adaptado a las actividades de recreación que se realizan en el país de mi asignación internacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
79) A mi pareja se le ha hecho difícil entender la forma de ser de los oriundos del país asignado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
80) Las actividades de recreación del país donde vivimos actualmente son distintas a los gustos de mi pareja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Parte V:**Instrucciones:**

A continuación se presentan una serie de enunciados, en caso de que su(s) hijo(s) se encuentre(n) con usted en su asignación internacional por favor respóndalos de la misma manera que los apartados III y IV. De lo contrario ha concluido la encuesta.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
81) Mi(s) hijo(s) se ha(n) adaptado a la forma de ser de los oriundos del país asignado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
82) Me siento satisfecho con el apoyo de CAF para la escolarización de mi(s) hijo(s).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
83) Mi(s) hijo(s) se han adaptado a las actividades de recreación que se realizan en el país asignado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
84) La escolarización de mi(s) hijo(s) es un aspecto que tuve que realizar sin ayuda de CAF.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
85) A mi(s) hijo(s) se le(s) ha hecho difícil entender la forma de ser de los oriundos del país asignado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
86) A mi(s) hijo(s) se le(s) ha hecho difícil ajustarse a la dinámica de recreación que se tiene en el país asignado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
87) CAF cumplió con mis necesidades para escolarizar a mi(s) hijo(s).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
88) CAF me ha brindado apoyo para escolarizar a mi(s) hijo(s) en el país de mi asignación internacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO C

Instrumento para medir los factores de adaptación de expatriados en el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) aplicado a la población



Estimados funcionarios,

La Dirección de Capital Humano requiere de unos minutos de su valioso tiempo para que nos ayuden a conocer sus impresiones sobre el tema de Funcionarios Internacionales en CAF, bajo la siguiente encuesta. Este es un cuestionario de medición de aspectos organizacionales compuesto por cinco secciones.

Parte I:

Instrucciones: Por favor conteste la información requerida en los campos asignados.

Edad

- | | |
|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 25-30 años | <input type="checkbox"/> 45-50 años |
| <input type="checkbox"/> 31-35 años | <input type="checkbox"/> 51-55 años |
| <input type="checkbox"/> 36-40 años | <input type="checkbox"/> 55 años o más |
| <input type="checkbox"/> 41-45 años | |

Nacionalidad

Ciudad de procedencia

Sexo

Masculino Femenino

Tiempo que lleva laborando como funcionario en CAF

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Menos de 1 año | <input type="checkbox"/> 4 o 5 años |
| <input type="checkbox"/> 1 año | <input type="checkbox"/> 5 años-10 años |
| <input type="checkbox"/> 2 o 3 años | <input type="checkbox"/> Más de 10 años |

Estado civil

Soltero(a) Casado(a) Divorciado(a) Viudo(a)

Nivel académico

Licenciatura Master Doctorado

Área académica

Unidad organizativa de CAF a la que pertenece

- Consultoría Jurídica
- Contraloría y Auditoría
- Dirección Corporativa de Control de Riesgos
- Dirección de Capital Humano
- Dirección de Comunicación Estratégica
- Dirección de Infraestructura Física, Logística y Administración
- Dirección de Operaciones y Tecnología
- Dirección de Servicios Financieros Especializados
- Presidencia Ejecutiva
- Programa de Profesionales en Desarrollo
- Secretaría y Relaciones Externas
- Vicepresidencia de Desarrollo Social
- Vicepresidencia de Energía
- Vicepresidencia de Estrategias de Desarrollo y Políticas Públicas
- Vicepresidencia de Finanzas
- Vicepresidencia de Infraestructura
- Vicepresidencia de Programas de Países
- Vicepresidencia de Sectores Productivo y Financiero

Parte II:

Instrucciones: Por favor conteste las siguientes preguntas, marcando la respuesta que mejor se ajuste a su opinión.

¿Ha tenido experiencia internacional previa a su asignación actual?

Sí No

¿Qué tipo de experiencia internacional previa ha tenido? (puede escoger más de una respuesta).

Estudio Laboral No aplica

¿Ha trabajado en CAF previo a su asignación internacional?

Sí No

¿Actualmente su pareja lo acompaña en su asignación internacional?

No aplica Sí No

¿Su(s) hijo(s) lo acompaña(n) en su asignación internacional?

No aplica Sí No

¿Cuántos hijos lo acompañan durante su asignación internacional?

- | | |
|------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> No aplica | <input type="checkbox"/> Dos |
| <input type="checkbox"/> Ninguno | <input type="checkbox"/> Tres |
| <input type="checkbox"/> Uno | <input type="checkbox"/> Más de tres |

En caso de que su(s) hijo(s) lo acompañen en su asignación internacional, ¿cuál(es) es/son su(s) edad(es)? (Puede elegir más de una opción).

Menos de 1 año 1 año-5 años 5 años-12 años 12 años-18 años Más de 18 años No aplica

Parte III:*Instrucciones:*

Al lado de cada enunciado hay una escala de 5 opciones que van de "Totalmente en desacuerdo" a "Totalmente de acuerdo". Por favor, marque el espacio correspondiente a la opción de su elección.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1) Persevero hasta que mi comportamiento se adapta al del entorno de mi asignación internacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) En el país asignado puedo acceder a la misma variedad de productos a los que accedo en mi país.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) CAF me ha comunicado de forma explícita las metas que debo alcanzar en mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Interactuar con las personas del entorno de mi asignación internacional me ha ayudado a entenderlos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Tengo interés en crear vínculos con las personas durante mi asignación internacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) Existen más diferencias que semejanzas entre la gastronomía del país asignado y la que consumía de mi país.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) Descifrar los códigos de conducta de las personas de otros países me resulta difícil.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8) El entrenamiento brindado por CAF incluía información sobre la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9) Ante una nueva cultura logro entender fácilmente los modos de actuar de la gente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10) No estoy interesado en la percepción que tienen los demás sobre mi desempeño.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11) CAF cumplió con mis expectativas para conseguir dónde vivir en el país asignado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12) Es similar la autonomía en la toma de decisiones de mi trabajo anterior y el actual.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13) He recibido apoyo de mi supervisor para adaptarme en la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14) Me han planteado claramente los objetivos que he de alcanzar durante mi asignación internacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15) El entrenamiento de CAF no fue útil para ayudarme a relacionarme en el entorno de asignación internacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16) Tengo la habilidad para tratar con personas de culturas distintas a la mía.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17) El entrenamiento brindado por CAF incluía información sobre la vida en el país de mi asignación internacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18) Tengo las destrezas necesarias para interactuar con personas de otros países.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19) He recibido apoyo de mis compañeros de trabajo para adaptarme en la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20) CAF me ha brindado apoyo para encontrar vivienda en el país de mi asignación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
21) Me recreo de forma similar en mi país y en el país de mi asignación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22) El entrenamiento de CAF me proporcionó herramientas para relacionarme en el entorno de mi asignación internacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23) CAF me ha comunicado de forma explícita las funciones que debo desarrollar durante mi asignación internacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24) Es útil para la ejecución de mi trabajo el entrenamiento brindado por CAF.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25) He comprendido mejor a las personas del entorno de mi asignación internacional al interactuar con ellas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26) Existen más diferencias que semejanzas entre el nivel de seguridad de mi país y el del país de mi asignación internacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27) Soy empático con las personas con quienes interactúo en el país de mi asignación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28) Sé relacionarme con las personas del entorno de mi asignación internacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29) Cuento con flexibilidad para decidir sobre el uso del tiempo para hacer mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30) El entrenamiento que recibí me aportó información sobre las especificidades de mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31) Me interesa recibir feedback sobre mi comportamiento en el entorno de mi asignación internacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32) No recibí entrenamiento para mejorar la interacción con las personas del entorno de mi asignación internacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33) En mi puesto de trabajo interactúo con dos o más grupos que tienen formas distintas de trabajar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34) Hay más diferencias que semejanzas entre la cultura de CAF y la cultura de la organización donde trabajaba previamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35) Es similar la calidad de los servicios básicos en mi país y en el país asignado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36) Existe alineación entre las solicitudes que recibo de mis supervisores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37) La calidad de los servicios básicos de mi país y los del país de mi asignación son más diferentes que semejantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38) Soy capaz de alcanzar los objetivos de mi asignación internacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39) Es confusa la información respecto a las tareas que debo realizar en mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40) La gastronomía del país asignado y la que consumía de mi país son casi iguales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
41) El nivel de desarrollo de mi país y el del país de mi asignación son similares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42) La inducción carecía de información referente a la adaptación en el país de mi asignación internacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43) En mi trabajo no puedo definir los tiempos en los que debo desempeñar mis tareas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44) Son semejantes mis condiciones de vida en el país asignado en comparación con las que tenía en mi país.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45) Ha sido provechoso el entrenamiento brindado por CAF sobre el país de mi asignación internacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46) Mi supervisor me ha ayudado a adaptarme en la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47) El entrenamiento brindado por CAF carecía de información respecto a mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48) Entiendo el comportamiento que esperan de mí las personas del entorno de mi asignación internacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49) El entrenamiento que realiza CAF es importante para conocer sobre mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50) El entrenamiento brindado por CAF no abarcaba información referente a la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51) El entrenamiento brindado por CAF incluía herramientas para mejorar mi interacción con las personas del entorno de mi asignación internacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52) En el trabajo anterior a mi asignación internacional realizaba tareas similares a las que hago en mi cargo actual.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53) Mis compañeros de trabajo me han ayudado a adaptarme en la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54) Existen más diferencias que semejanzas entre la variedad de productos en mi país y la del país asignado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55) La cultura de CAF y la cultura de la organización donde trabajaba previamente son similares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56) Se me dificulta interactuar con las personas que tienen culturas diferentes a la mía.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57) Se me hace difícil identificar las conductas que las personas del entorno de mi asignación internacional esperan de mí.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58) Recibo demandas incompatibles de dos o más personas en mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59) Tengo poca libertad de definir la forma en la que realizo mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60) Hay más diferencias que semejanzas entre la forma de ser de las personas de mi país y la de los oriundos del país asignado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
61) Puedo asumir exitosamente mi asignación internacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62) Los niveles de seguridad de mi país y los del país de mi asignación son similares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63) Me siento satisfecho con el apoyo de CAF para encontrarme una vivienda en el país asignado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64) Entiendo la perspectiva de las personas del país de mi asignación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65) Es útil la información suministrada en el entrenamiento de CAF acerca del país al que fui asignado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66) No tengo intenciones de establecer relaciones cercanas con las personas que conozca en mi asignación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67) No soy persistente en la búsqueda de adaptarme al el país donde realizo mi asignación internacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68) Hay más diferencias que semejanzas entre las actividades de recreación que realizo en el país asignado y las que realizaba en mi país.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69) Existen más diferencias que semejanzas en las condiciones de vida que tengo en el país de mi asignación internacional con respecto a las que tenía en mi país.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70) Hay más diferencias que semejanzas en la autonomía en la toma de decisiones de mi trabajo anterior y el actual.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71) El encontrar vivienda es un aspecto que tuve que realizar sin ayuda de CAF.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
72) Cuento con autonomía para realizar mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
73) Existen más diferencias que semejanzas entre el nivel de desarrollo de mi país y el del país de mi asignación internacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Parte IV:**Instrucciones:**

A continuación se presentan una serie de enunciados, en caso de que su pareja se encuentre con usted en su asignación internacional por favor respóndalos de la misma manera que el apartado III. De lo contrario pase a la Parte V.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
74) Mi pareja se ha adaptado a la forma de ser de los oriundos del país asignado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
75) Mi pareja se ha adaptado a las actividades de recreación que se realizan en el país de mi asignación internacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
76) A mi pareja se le ha hecho difícil entender la forma de ser de los oriundos del país asignado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
77) Las actividades de recreación del país donde vivimos actualmente son distintas a los gustos de mi pareja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Parte V:**Instrucciones:**

A continuación se presentan una serie de enunciados, en caso de que su(s) hijo(s) se encuentre(n) con usted en su asignación internacional por favor respóndalos de la misma manera que los apartados III y IV. De lo contrario ha concluido la encuesta.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
78) Mi(s) hijo(s) se ha(n) adaptado a la forma de ser de los oriundos del país asignado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
79) Me siento satisfecho con el apoyo de CAF para la escolarización de mi(s) hijo(s).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
80) Mi(s) hijo(s) se han adaptado a las actividades de recreación que se realizan en el país asignado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
81) La escolarización de mi(s) hijo(s) es un aspecto que tuve que realizar sin ayuda de CAF.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
82) A mi(s) hijo(s) se le(s) ha hecho difícil entender la forma de ser de los oriundos del país asignado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
83) A mi(s) hijo(s) se le(s) ha hecho difícil ajustarse a la dinámica de recreación que se tiene en el país asignado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
84) CAF cumplió con mis necesidades para escolarizar a mi(s) hijo(s).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
85) CAF me ha brindado apoyo para escolarizar a mi(s) hijo(s) en el país de mi asignación internacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO D

Correlaciones altas en el análisis factorial⁴²

Factor	# en la encuesta	Reactivo	Correlación
1	14	Me han planteado claramente los objetivos que he de alcanzar durante mi expatriación.	0,751
	18	Tengo las destrezas necesarias para interactuar con personas de otros países.	0,744
	23	CAF me ha comunicado de forma explícita las funciones que debo desarrollar durante mi asignación internacional.	0,716
	28	Sé relacionarme con las personas de mi entorno de expatriación.	0,782
	46	Mi supervisor me ha ayudado a adaptarme en la organización.	0,705
	61	Puedo asumir exitosamente mi asignación internacional.	0,637
	64	Entiendo la perspectiva de las personas del país de mi asignación.	0,697
2	10	No estoy interesado en la percepción que tienen los demás sobre mi desempeño.	0,471
	25	He comprendido mejor a las personas de mi entorno de expatriación al interactuar con ellas.	0,429
	31	Me interesa recibir feedback sobre mi comportamiento en el entorno de mi asignación internacional.	0,496
	35	Es similar la calidad de los servicios básicos en mi país y en el país asignado.	0,425
	37	La calidad de los servicios básicos de mi país y los del país de mi asignación son más diferentes que semejantes.	0,637
	44	Son semejantes mis condiciones de vida en el país asignado en comparación con las que tenía en mi país.	0,420
3	21	Me recreo de forma similar en mi país y en el país de mi asignación.	0,438
	41	El nivel de desarrollo de mi país y el del país de mi asignación son similares.	0,530
	69	Existen más diferencias que semejanzas en las condiciones de vida que tengo en el país de mi asignación internacional con respecto a las que tenía en mi país.	0,640
	73	Existen más diferencias que semejanzas entre el nivel de desarrollo de mi país y el del país de mi asignación internacional.	0,723
4	5	Tengo interés en crear vínculos con las personas durante mi asignación internacional.	0,729
	8	El entrenamiento brindado por CAF incluía información sobre la organización.	0,466
	17	El entrenamiento brindado por CAF incluía información sobre la vida en el país de mi asignación internacional.	0,417
	66	No tengo intenciones de establecer relaciones cercanas con las personas que conozca en mi asignación.	0,504
	68	Hay más diferencias que semejanzas entre las actividades de recreación que realizo en el país asignado y las que realizaba en mi país.	0,445
	71	El encontrar vivienda es un aspecto que tuve que realizar sin ayuda de CAF.	0,585

⁴² El Anexo D presenta un formato distinto a las normas APA para procurar su mejor entendimiento debido al volumen de información.

Factor	# en la encuesta	Reactivo	Correlación
5	32	No recibí entrenamiento para mejorar la interacción con las personas del entorno de mi asignación internacional.	0,316
	72	Cuento con autonomía para realizar mi trabajo.	0,565
6	43	En mi trabajo no puedo definir los tiempos en los que debo desempeñar mis tareas.	0,415
	59	Tengo poca libertad de definir la forma en la que realizo mi trabajo.	0,538
	60	Hay más diferencias que semejanzas entre la forma de ser de las personas de mi país y la de los oriundos del país asignado.	0,651
7	4	Interactuar con las personas del entorno de mi asignación internacional me ha ayudado a entenderlos.	0,346
	43	En mi trabajo no puedo definir los tiempos en los que debo desempeñar mis tareas.	0,398
	55	La cultura de CAF y la cultura de la organización donde trabajaba previamente son similares.	0,568
	64	Entiendo la perspectiva de las personas del país de mi asignación.	0,539
8	7	Descifrar los códigos de conducta de las personas de otros países me resulta difícil.	0,232
	40	La gastronomía del país asignado y la que consumía de mi país son casi iguales.	0,451
	57	Se me hace difícil identificar las conductas que las personas del entorno de mi asignación internacional esperan de mí.	0,472
9	2	En el país asignado puedo acceder a la misma variedad de productos a los que accedo en mi país.	0,346
	17	El entrenamiento brindado por CAF incluía información sobre la vida en el país de mi asignación internacional.	0,359
10	9	Ante una nueva cultura logro entender fácilmente los modos de actuar de la gente.	0,449

ANEXO E

Entrevista transcrita

Entrevistadoras: Estamos haciendo una investigación de la mano con grupo del Capital Humano y la idea es estudiar a los funcionarios expatriados para conocer sus condiciones de vida así en función de 5 factores fundamentales, principalmente la información recabada se va a utilizar como planta para mejores prácticas a futuro, para mejorar las condiciones principalmente quisiera hacerle unas preguntas personales en un principio para después ir guardando un conjunto de preguntas: ¿Su edad?

Entrevistado: No sé, eso es algo confidencial (risas) (1). Tengo 46 años (2).

Entrevistadoras: ¿Nacionalidad o país del cual proviene?

Entrevistado: Soy de México (3).

Entrevistadoras: ¿Cuánto tiempo tiene laborando acá?

Entrevistado: 8 años y medio (4).

Entrevistadoras: ¿Cuántos supervisados tiene acá?

Entrevistado: Tengo 6 personas (5).

Entrevistadoras: ¿Me podría compartir la nacionalidad de cada uno de ellos?

Entrevistado: Bueno, tenemos 3 venezolanos, una boliviana, una chilena y una argentina (6).
Tenemos Venezuela, Bolivia, Argentina y Chile (7).

Entrevistadoras: ¿Había tenido usted una experiencia laboral previa internacional?

Entrevistado: Sí (8).

Entrevistadoras: ¿En cuántas oportunidades, en qué países?

Entrevistado: Estados Unidos un par de años, Argentina un año, Brasil 7 años y aquí 8 años (9).

Entrevistadoras: Con respecto a las asignaciones internacionales previas, ¿de qué sectores eran las empresas para las que trabajó?

Entrevistado: Bueno esas eran empresas de capital estadounidense, todas (10). Unas eran de manufactura y otras de construcción (11).

Entrevistadoras: O sea que son de distintas áreas.

Entrevistado: Distintos sectores (12).

Entrevistadoras: Queremos que sea el puente para saber un poco más de los supervisados, una vez más a ser unas cuantas preguntas en cuanto a usted que puede responder desde su función como funcionario expatriado, y también vamos a preguntar sobre lo que usted percibe sobre sus supervisados.

La cuarta pregunta sería: Si le solicitara 5 elementos que a su juicio han facilitado y 5 que han dificultado el proceso de adaptación durante su asignación internacional ¿Cuáles serían?

Entrevistado: ¿En general? (13)

Entrevistadoras: En general.

Entrevistado: La primera palanca es que tenga actitud y vocación para una asignación internacional, eso creo que es más del 50% (14). Lo otro es la cultura a la que llegas, qué tan distinta o qué tan parecida es a la que conoces (15). La otra palanca es tu estado de vida, si eres una persona soltera, si eres una persona con familia, esos son los aspectos que te apalancan más o menos (16). Otra palanca que puedes tener es la factibilidad que tienes en tu profesión al lugar que vas (17), es decir, en algunos lugares puedes ejercer tu profesión y no las tienes que hacer alguna certificación, entonces eso también es importante (18), porque no es lo mismo trabajar en una organización o en un país donde no puedes ejercer tu profesión, y en una donde sí la puedes ejercer (19). Esas creo que son 4 palancas que se me ocurren (20).

Los temas más de complicación, lo que menos te ayuda, la actitud (21): si tú no tienes vocación para aceptar las culturas o formas de pensar distinto, estás perdido (22), eso es lo que más te va a dificultar; que tengas la apertura a la diversidad (23). Otro aspecto que te puede bloquear mucho es el etnocentrismo y decir qué tanto tu cultura puede estar por encima de los demás, finalmente tú eres el externo (24); tus habilidades de comunicación son muy importantes independientemente del idioma y de qué tanto te puedes comunicar empáticamente con la gente que te rodea (25). Y otro obstáculo, aquí es cuándo te comentaba sobre lo de tu estado, tu situación familiar, depende de tu estado y situación familiar en el que estés siendo asignado puede ser más o menos complicado (26), puede ser muy complicado el estar con adolescentes y puede ser mucho menos complicado sí tú vas solo o con niños pequeños que son adaptables (27).

Entrevistadora: Precisamente intentando ahondar en esas categorías que usted nos está mencionando, quisiéramos saber cuáles son las dificultades, las trabas, y palancas a nivel laboral y organizacional en el trabajo, al momento en el que usted llegó aquí, a lo que perciben sus colaboradoras a nivel laboral en la ejecución de sus funciones laborales, las tareas. ¿Cuáles cree usted que son las dificultades de los expatriados que a lo mejor no perciben las organizaciones? Yo que me dice que tiene otra unidad de supervisados; y a nivel organizacional, desde su perspectiva como expatriado que percibe, ¿qué se le hizo difícil cuando llegó a trabajar aquí en CEF?

Entrevistado: Ok, son dos preguntas (28), la primera es cuál es la percepción que tengo de los colaboradores respecto a la dificultad que tienen de adaptación (29), y la segunda es la dificultad personal que sucedió de cuándo yo llegué a esta asignación (30).

En el caso de la primera, tiene mucho que ver con que los funcionarios internacionales dependen mucho del estatus de la familia, si es que viaja con familia, y de la adaptación al lugar (31). Un expatriado que está en un país diferente con su familia, va a tener prioridad sobre el estatus de bienestar o tranquilidad que tenga con su familia (32). Ninguna persona que esté preocupada por lo que le pase a su familia en un entorno desconocido va a poder concentrarse en su trabajo (33). A diferencia de un local, que finalmente tiene un vínculo de familiares donde ese aspecto prácticamente no se percibe (34), o sea, cualquier persona puede tener situaciones familiares, pero sí estás en un ambiente de cultura propia, con familia en el país en el que tú estás, realmente eso no se vuelve un tema constante de preocupación (35). En el caso de un expatriado, cosas tan simples como que un miembro de tu familia pueda estar pasando por un mal momento escolar, o de movilidad, o de cualquier otra naturaleza hacen que se desvíe la atención (36).

En el caso mío, pues yo creo que después de haber estado en distintos lugares, y países diferentes de la región, del continente, no hay gran diferencia entre vivir en un país como México, o Argentina, o Venezuela (37); incluso, depende más de tu actitud a la adaptación, finalmente sí tú no tienes actitud de adaptación puedes estar en un país con mayor desarrollo o calidad de vida, y hará que no te sientas bien (38). Eso te va generando cierta habilidad de adaptación, y también te vas dando cuenta que ninguna adaptación a una cultura o país nuevo va a ser ni más fácil, ni más difícil que la otra, va a depender más de la actitud que se tiene ante todo eso (39). En mi caso de llegar a Venezuela, pues fue una asignación internacional más, como en mi caso en particular me interesa y me siento cómodo con trabajar y vivir en un ambiente parecido al de mi origen, era un tema interesante, era un interés (40); además que es parte de lo que a mí me gusta, estar aplicando el tema de la adaptación internacional, además, es conocer una nueva experiencia internacional, en ese sentido no hubo problemas de adaptación (41).

Yo creo que los problemas que uno ve en cada país en el que uno llega y el propio se vuelven bien relativos, porque todos estamos convencidos de que nuestro país es donde tienen los mayores problemas y que somos las personas más agradables y amables del mundo, y somos los mejores países del mundo (42), es una actitud muy común en toda América Latina, todos los

que vivimos en los países de América Latina creemos que somos los más agradables, los más chistosos, los de mejor humor (43), pero también somos los que más sufrimos, los que peores condiciones tenemos (44).

Finalmente, ya en el punto de vista muy objetivo, en efecto, hay diferencia de un lugar a otro, hay calidades distintas, hay procesos de adaptación que pueden durar más (45), evidentemente tú estás viviendo con unas situaciones de escasez, de inseguridad como las que estamos viviendo en Venezuela, pues evidentemente se hacen más cuesta arriba y tiende a ser un proceso de adaptación más largo (46), es la red que tienes ante la situación donde pueden ser mayor que en otros lugares, donde pueden ser más suave la adaptación (47). Pero también depende mucho de la forma en la que incluso la cultura local pueda contribuir en eso (48), por ejemplo: conozco Venezuela de hace más de 23 años y he vivido aquí como 8 o 9 años (49), no es muy diferente en términos de cultura, de preocupaciones durante todo este tiempo (50), evidentemente hay cosas que han mejorado y que pueden mejorar como en todos los países (51), pero el entorno y la actitud de la gente local influye mucho; por ejemplo, en algunos otros país hay una cultura contrario a lo que se vive en Venezuela (52): la gente puede estar muy mal económicamente pero todo está perfecto, el nivel de positivismo tiende a ser muy alto, entonces uno siente así como que es el otro extremo, donde se está cayendo a pedazos todo y la gente bastante positiva (53).

Entrevistado: ¿Aquí?

Entrevistado: No, no, en otros países (54). O sea, tú puedes ver que la situación no es muy diferente a una situación muy grave que podamos tener aquí en el país, pero la actitud que tiene la gente es muy distinta, muy positiva (55). Aquí lo que yo resentí mucho, y sigo resintiendo mucho en Venezuela, y lo veo con las personas que se integran en la organización, que se integran de otros países, están acostumbrados a verlo todo negativamente y eso te contamina a ti (56). A mí me tocó estar en lugares marginales de Argentina y lugares extremadamente marginales de Sao Paulo y Rio de Janeiro con condiciones de inseguridad y violencia que no he visto aquí, con condiciones de pobreza extrema que no he visto aquí, pero la actitud de la gente es muy diferente y eso también te ayuda mucho (57). Yo veo gente que se le está cayendo la casa

y no tienen como salir después de las 6:00 de la tarde por temas de narcotráfico y demás, pero la actitud es tan positiva que eso se contagia, y aquí es lo que más pega (58).

Es muy difícil comparar porque las culturas son diferentes (59). Tú puedes estar en las filas de un banco o en un autobús, y era muy común y al principio cuando uno no está acostumbrado, la gente aunque no te conozca empieza a charlar contigo y se puede quejar de la situación que tiene en su país (60), de que los tiempos pasados eran mejores, eso es muy normal en todos los países (61), pero la forma y la actitud en donde la gente se muestra amigable, que charla con la gente para conocerse, curiosos, interesada cómo opinas, cómo te sientes, qué buscas, cómo te puedo ayudar aunque no tenga la condición, te sientes contaminado por eso (62). En mayor a menor medida me ha tocado eso (63). Hay culturas que son más frías, o son más bulliciosas, son más extrovertidas (64). El caso de Caracas ha sido muy fuerte, muy impactante para el que llega nuevo a la ciudad (65), no puede pasar 2 minutos y alguien se está quejando (66), el negativismo de todo hace que tú te puedas contaminar y sin darte cuenta hace que tú estés también sufriendo (67). Evidentemente, como en cualquier país, hay cosas maravillosas que disfrutar de la ciudad, del entorno, de la gente, del paisaje, pero hay tanta negatividad tan metida en el ADN que es algo inevitable (68), de veras te ves cansado sobre todo en los primeros meses de adaptación (69). En cualquier lugar vas a encontrar gente quejándose (70). Este es el elemento más difícil de adaptación que tenemos aquí en la ciudad (71).

entrevistadoras: La siguiente pregunta sería: ¿cuál es la característica con la que usted definiría a un venezolano?

Entrevistado: Creo que es gente amable (72), en términos generales son educados (73), su nivel de negatividad es el más alto que yo he conocido, y eso genera un estatus permanente de frustración, de agresividad, incluso a la gente más amable que puedas encontrar (74), a veces les tocas un botón y ellos mismos entran en un tema de negatividad y se transforman en otras personas (75). Estuve en otras regiones del país y son diametralmente opuestas (76), pero hablando de Caracas que es lo que mejor conozco, yo creo que la gente se basa mucho por temas materiales (77), por temas de apariencia, la apariencia es muy importante... (78) El estatus es extremadamente importante (79). Creo que la gente es muy práctica (80). Hay una cosa con la que yo no podría ser muy tajante, pero hay una actitud del menor esfuerzo (81), se reconoce que

el inteligente es el que trabaja menos (82), no sé cómo describir eso (83). Hay países donde esto existe (84). De todos los países nosotros somos los más creativos, los más inteligentes, los más alegres: son sus paradigmas (85). Pero como por ejemplo hay lugares donde esa creatividad se reconoce, se elogia, cuando esa creatividad es ingeniosa para algo más positivo (86). Hay otros lugares donde esa creatividad se usa para el menor esfuerzo (87). Yo creo que desafortunadamente en Caracas por todo lo que sucede, por todo lo que hemos comentado, cuando esa creatividad se usa para abusar del otro, cuando una persona está utilizando la creatividad para abusar del otro, eso se reconoce (88). Ese es un valor que es preocupante (89), en Brasil le dicen el malandraje (90), alguien que le busca la vuelta y se sale con la suya (91). Aquí se reconoce si estás afectando a alguien (92). Y si son de bandos diferentes mejor (93).

Entrevistadoras: ¿Cómo ve usted el feedback y la retroalimentación, la comunicación abierta que hay entre supervisor y supervisado, a nivel organizacional en CAF, en temas laborales?

Entrevistado: CAF es una organización multinacional, aquí podemos ser representativos de toda la región (94). Aquí estamos adoptando prácticas de todos los colegas de todos los países... (95) Sí hay un proceso institucional de retroalimentación, no es una práctica generalizada (96). Eso no es un tema de CAF, ni de Venezuela, es un tema de América Latina (97). Es muy difícil dar retroalimentación (98). Si bien es cierto, todos decimos que queremos retroalimentación, también no es fácil en la práctica aceptar retroalimentación (99). La retroalimentación dista mucho de ser objetiva, abierta y aceptada (100). En culturas diferentes de América Latina, la retroalimentación es parte de tu costumbre, tú puedes retroalimentar a un colaborador, o ser retroalimentado por un supervisor o un colega de manera objetiva, directa, muy fuerte y nadie se va a sentir mal (101). Lo puedes tomar o no lo puedes dejar (102).

En el caso de América Latina cualquier retroalimentación se vuelve personal (103), al ser algo personal, dependiendo del estilo del supervisor, esto puede ser mayor o menor importante (104). Si tú eres muy sensible, como son las personas de América Latina, algo bueno o algo malo se va a extrapolar en cuanto los sentimientos de estas dos personas (105). Si tú no tienes los elementos como supervisor: objetivos, metodología, estética para hacer una buena retroalimentación, entonces te da mucho temor y puedes dañar una relación personal (106). En América Latina las relaciones de trabajo se vuelven personales (107).

Entrevistadoras: Era básicamente eso... cómo era la dinámica de comunicación, qué tan abierta es la comunicación. Porque ese es el puente para, por parte del supervisor dar feedback y retroalimentación u orientar no sólo los puentes, los problemas laborales o problemas familiares que puedan ser asistidos por usted como supervisor o por la organización? ¿le dice que hay puentes, pero a nivel coyuntural, ¿hay trabas?

Entrevistado: Antes de que trabajé en CAF, siempre trabajé con empresas de capital norteamericano (108). Yo vengo de México y la educación universitaria está muy basada en el estilo de gestión americana (109), pero finalmente somos de América Latina, entonces hay muchas de las teorías y metodologías y prácticas que nos han venido enseñando, que no son compatibles con nuestra forma de ser (110). Yo te diría que el tema de retroalimentación es algo que viene de la gestión norteamericana (111). Pero no necesariamente nuestra cultura está preparada ni es receptiva, como en muchos de los temas (112). Por eso yo después de trabajar en varias empresas, hay veces que forzamos metodologías académicas que no corresponden a nuestra idiosincrasia (113). Por ejemplo, tenemos evaluaciones de desempeño que fueron creadas para ser usadas en otro tipo de cultura, que han sido creadas en culturas distintas a las nuestras (114).

La retroalimentación es algo de lo que aquí en CAF es responsable, es algo que sabemos que debe hacerse y de las ventajas que tiene, pero nuestra idiosincrasia no está preparada para eso (115). En el momento que alguien descubra la forma más eficaz de obtener resultados similares a los que deberíamos obtener por esta gestión, se va facilitando la dinámica (116). Porque no somos una cultura de dar y recibir, con esta característica de personalización (117). Mientras sigamos aplicando los temas de gestión de personal, los temas que no fueron diseñados para nuestra cultura, no vamos a obtener los mismos resultados (118). El trabajo con asiáticos, ellos difícilmente aplican algo que no haya sido extraordinariamente adaptado, ellos crean sus propios esquemas de trabajo y gestión, muy enfocados a sus sistemas culturales, y toman algunas cosas y los procesan para ser adaptados a su cultura (119). En América Latina tomamos las cosas japonesas y las aplicamos como si fuéramos japoneses y evidentemente los resultados pueden no ser necesariamente los que se obtiene en Japón (120).

Entrevistadoras: Finalmente los procesos que se hacen aquí en CAF de retroalimentación tienen fines para... ¿compensación? ¿Finalmente para qué se aplican?

Entrevistado: La retroalimentación por sí sola no puede dar ningún resultado, ni puede generar seguridad (121). Tiene que ser parte de lo más integral (122). En CAF los temas de interacción personal en el trabajo son temas de interés personal donde hay sentimientos, expectativas, que van más allá de los temas laborales (123). Entonces qué es lo que pasa, nosotros en CAF, como en cualquier organización buscamos que la representación sea parte de un proceso de evaluación, donde el proceso de desempeño es tener una retroalimentación, sobre el desempeño laboral (124). En América Latina tú no puedes despegar el desempeño laboral de tu relación interpersonal (125). Muchas veces esa retroalimentación se dirige a la persona más que a la función, y el deber ser es una retroalimentación a la función (126). Hablar de situaciones y que se retroalimenten a través de estas situaciones (127). Y lo más común en América Latina, es que lo personalizamos y decimos: “en aquel proyecto que no nos salió, lo que funciono mejor fue esto, esto, esto, porque tendríamos que revisar cómo hacer distinto ese estudio” (128). La retroalimentación se convierte, “fallaste en esto, o tuviste un buen acierto”, entonces se vuelve un tema de personalización (129), pero lo más curioso es que la gente espera que así sea: “me gustaría más que me dijeran a mí sobre mi personalidad y sobre mi carácter, que sobre mi trabajo” (130).

Esto es como el manejo de una cuenta bancaria (131). La relación tiene que ver con depósitos y con retiros, y el balance que tú tienes con tus colaboradores tiene mucho que ver con el manejo de cuentas, tienes que estar depositando constantemente, para cuando hagas un gran retiro, no te quedes en números rojos (132). Y ese tipo de retroalimentación se vuelve una convivencia interpersonal (133). Por eso les decía que los temas académicos nos llegan de los EE.UU., y en la práctica no necesariamente están adaptados a nuestra cultura (134). Tú que has estado en Europa, vas a notar esa diferencia de manera muy fácil, donde tú puedes decirle a un superior, que está mal, que está equivocado y que no estás de acuerdo con tu decisión, eso es difícil pero lo puedes hacer (135).

Entrevistadoras: Con respecto al entrenamiento yo sé que usted Sr. José lo habrá recibido hace mucho tiempo, cuando el feedback que puede haber recibido tiempo atrás, sin embargo nadie

... para hablar el feedback que pudo haber recibido. Respecto al entrenamiento que sus supervisados reciben, ¿cree usted que la información es útil para ellos? ¿Qué áreas de oportunidad identifica? ¿Qué cree usted que se puede mejorar?

Entrevistado: Como usuario de este tipo de procesos creó que es lo mejor que tenemos en el universo (risas)... (136) Siendo muy objetivo en esto, yo creo que en términos generales, el proceso de adaptación o inmersión cultural como se conoce, es decir, cuando le ayudas a alguien a adaptarse a una cultura nueva, eso puede ser incluso de tu propio país no hace falta cambiar de país para adaptarte a una nueva cultura organizacional (137). Pero cuando se trata de moverte en un nuevo país también tiene sus implicaciones, por tanto, en ese tema yo creo que en la organización estamos muy, muy, muy incipientes, las practicas más (las mejores prácticas), distan mucho de lo que estamos haciendo aquí (138).

Hay una historia que ya se las puedo contar como organizador de parte de este sistema, en donde surgimos de la nada (139), cuando yo llegué hace ocho años y medio no había ningún sistema de inducción y mucho menos había servicios o procesos que te ayudaran a la adaptación cultural (140), yo recuerdo que llegué en una época en la que algunas otras personas también llegaron de otros países, y la diferencia en mi caso era que para ellos, era una de las primeras veces que salían de su país (141).

Entonces... mmm para mí que ya había pasado por otros procesos de expatriación sentía que habían casos extremos: en algunos lados, casi que me cargaban para asegurarme mi adaptación cultural (142), y yo no tenía familia antes, pero si la hubiera tenido, yo siento que esos procesos de inmersión cultura eran extremadamente profundos, con psicólogos y servicios que te facilitaban realmente la vida de tal manera que al tercer día ya tu podías estar enfocado en tu trabajo, y no tenías que preocuparte por quién tenía que instalarte el cable, ni nada...(143), y había en esos lugares, a lo mejor una infraestructura, una cultura o una legislación que obligaba a eso (144); y en otros lados era un poco más sencillo, más simple... (145) pero me llamó mucho la atención que aquí no había absolutamente nada, nada, nada... (146), o sea, a lo mejor lo máximo que hacía el equipo de Capital Humano para ese entonces --de muy buena voluntad, es que te conseguía la referencia de algún hotel, y a veces te ayudaban a instalarte (147), mmm... pero por ejemplo, en la búsqueda de vivienda, lo más que podían ofrecer eran uno o dos teléfonos de gente que se dedicaba al corretaje (148). Entonces, en mi época que yo llegué era

algo común, lo cual me costó a mí mucho al principio, y me espantó, fue la situación del mercado inmobiliario, ya que las formas, las prácticas que se usan en la ciudad para conseguir vivienda no eran las más adecuadas (149). Yo fui objeto de tres fraudes de los corredores (pero parecía que eso era algo normal) (150). Pues, en el caso de buscar vivienda en Caracas... te recibían con: "aquí no vas a conseguir nada, y lo primero que consignas... agrádeclo a todos los santos porque implica mucha suerte" (151). Entonces con esa consigna te preparas para cualquier cosa, y la primera vez que te defraudaban no entendías, en la segunda, tomabas práctica, y en la tercera ya te habías vuelto experto (153). Entonces, la gente se comunicaba sus experiencias, y se ayudaban mutuamente a conseguir una corredora de confianza... pero siempre te aclaraban que ibas a tener que darle dinero por afuera (154), y entonces a raíz de todo eso se estableció un sistema de ayuda donde te podemos, como organización, ayudar a adaptarte: no dejarte con cualquier corredor, orientarte un poco sobre cómo funcionaba eso, contratar servicios especializados para eso (155), pero fue muy difícil, porque en la práctica, se supone que pagas por un servicio, pero no cobran comisiones... (156), entonces tuvimos que luchar mucho al principio para que los servicios que existían en la ciudad -poderlos más o menos adaptar a lo que podríamos nosotros realmente brindar (157).

Entrevistadora: Precisamente uno de los resultados que hemos ido viendo... nos damos cuenta que la gente más reciente se ve más receptiva y adaptada gracias a esta ayuda...

Entrevistado: Se trabajó mucho, yo te diría que... (158)

Entrevistadora: ¿Y no había tampoco viaje de familiarización, ni el pago de los gastos...?

Entrevistado: No había viaje de familiarización (159). Sí, el pago de los gastos siempre ha sido una política de la organización (160), pero para esa época los gastos de establecimiento, te los consumías... hasta que pudieras ubicarte (161), yo por lo menos me gasté toda la ayuda de localización (162). Pero ahora la gente que ingresa, no tiene esa referencia, no pueden compararlo... y con mucha razón, ya sea porque no conocen otro tipo de servicios...o no tienen la diferencia de no tenerlo, hay mucha queja respecto a todo esto... (163). Hoy la gente consigue departamento muy rápido, inclusive mucha gente en su viaje de familiarización lo consigue, y ya

llega con un beneficio de ubicación que no tiene que gastar... es mercado... hemos avanzado (164).

Entrevistadoras: La última pregunta como tal, es referente a la familia. En la misma línea de ideas que estábamos trabajando antes, ¿es la escolarización? ¿Es la adaptación de la pareja? ¿Es el interactuar con los venezolanos? ¿Cuáles son los factores que usted consideraría determinantes como potenciales y también como trabas nuevamente? ¿Cómo lo categorizaría?

Entrevistado: Yo creo que el tema de ser expatriado depende de un perfil y de una actitud (165), en otra organización en la que me tocaba gestionar este tema (una organización que tenía muchos expatriados y tenían practicas muy diferentes a las de nosotros) (166) -en CAF les preguntamos a los funcionarios si quieres cambiarte, les damos todas las posibilidades que hay, y se les facilita todo lo que se le pueda facilitar en la medida de lo posible (167). En otras organizaciones (en la gran mayoría eso no es así) te dicen: "mira tú te tienes que ir a xxx", y es tómallo o déjalo (168). En el caso de CAF, nos interesa que la gente vaya convencida... y eso normalmente lo ves desde el punto de vista: personal, familiar, laboral... (169). Pero a veces las personas por un tema de desarrollo o de aventura dicen: "pues sí, a mí me encantaría viajar por el mundo, cambiar de cultura y tener esa experiencia", pero lo cierto es que no tienen la vocación (170). Hay otras organizaciones que ya tienen mucho volumen en esto, y hacen assessments y análisis de perfiles para expatriación (171).

Por ejemplo, hay empresas tan grandes, donde ya tienen perfiles de "no expatriables" (171), por ejemplo: familias que tienen hijos entre los 14 y 18 años no eran expatriarles (171). Y el perfil familiar hacía muy probable el fracaso de ese movimiento (172). Y a veces era muy difícil, porque había tanta especialización que sentías que "no hay nadie que pueda hacer el trabajo de esa persona" (173). Había regiones también donde los índices de desintegración familiar eran muy altos, de hecho en América Latina estábamos catalogados como la región de mayor índice de desintegración familiar de los expatriados (174); y había un par de países donde familia que llegaba, familia que se desintegraba, por elementos culturales de esos países (175). Entonces, dependiendo de ese tipo de cosas tú tendrías que partir de perfiles aptos para la expatriación (176); y después de ese assessment tendrías que tener certeza de que la persona tuviera vocación (175).

Yo, después de muchos años, de andar por aquí y por allá, me he dado cuenta que esto me gusta (176), pero ahora, sí he visto en colaboradores que aparentemente tenían una vocación, pero pasado el tiempo de adaptación se ha confirmado que no la tienen (177). Entonces, una persona independientemente de su situación familiar... una persona que ya tiene la expatriación, pues ya es una cuestión personal y de actitud (178). Hay personas que pueden no ser compatibles con la expatriación porque son personas que son muy dogmáticas, o son muy etnocéntricas o poco flexibles...(179) y esas personas estén donde estén no se van a adaptar (180). Y es un desafío, porque qué haces con esa persona (182).

Investigadoras: Paradojicamente, justamente será por esto mismo del locus de control externo, el factor hasta los momentos que tiene mayor adaptación es el factor individual. Claro, es una carencia desde la perspectiva individual. Se autoevalúan como que se pueden adaptar.

Entrevistado: Sí, porque yo creo que el 70% de la adaptación depende del individuo (183). Sí, pero claro, todos nos consideramos adaptables, todos podemos considerarnos flexibles, buenas personas (184). Pero ya en la práctica tenemos o no competencias para ello, es como cualquier otra actividad, puedes tener enfoque hacia los números, enfoque hacia las artes, puedes tener un pensamiento unifocal... (185). En fin, es una característica de carácter, personalidad, y actitud (186). Entonces, hay personas que como tienen esas características se puede adaptar mejor a ambientes distintos (187). Pero el tema de adaptación no es tan importante como el tema que les comentaba de aspectos actitudinales (188), si tú no eres una persona flexible, empático, y eres una persona dogmática y unifocal, se te va hacer muy difícil (189). Son personas que son difícilmente adaptables incluso si cambian de organización, o si cambian de departamento (190).

Pero si una persona no alcanza a desarrollar las habilidades de adaptabilidad, y de que finalmente, si tú estás fuera de tu cultura, tú vas a ser el que es el extraño (no puedes cambiar el lugar adonde llegas) (191). Tú lo que más podrías es: observar, observar, observar y volver a observar; y ver cuáles cosas adaptas a tu forma de ser, y ver de acuerdo a esos objetivos personales y profesionales qué te sirve como agregado cultural (192). Finalmente uno tiene su hogar, e independientemente del lugar geográfico donde te toque vivir (193). Entonces puedes ser extremadamente infeliz con tu cultura y tu país, como puedes ser extremadamente feliz en un lugar distante (194). Hay estadísticas y encuestas que te ponen: "el mejor lugar para vivir, para

estudiar, para hacer negocios...”, pero realmente son estándares de calidad (195); pero si hay una persona que le gusta todo el ambiente de El Caribe, se puede ir al Islandia (que es el mejor país para vivir), y va ser difícil (196).

Entrevistadora: La consulta última es: la categorización de los factores. Elijo el primer factor ya que usted le daría peso a nivel adaptativo, creo que ya quedó claro que es el individual. Pero, ¿el familiar, la novedad cultural...? Las menciono para que categoricemos: el de trabajo (duplica las funciones y tareas que ejerce), el organizacional (el adaptarse a la cultura organizacional), y el no laboral (la adaptación a la nueva cultura y la adaptación de la familia).

Entrevistado: Yo creo que el individual ni siquiera lo categorizaría porque eso ya es una condición (197). Si no eres adaptable a un cambio, no puedes adaptarte (198). Ahora, dentro de las categorías de cómo puede ayudar o no el proceso de adaptación de un expatriado, tiene que ver con el tema institucional, más allá de cualquier cosa (199). El tema individual y familiar son condiciones (200). Tú puedes ser una persona totalmente diferente si eres un soltero, si eres una persona con un cónyuge que trabaja, si eres una persona con un cónyuge que no trabaja... (201)

Lo importante es el tema profesional (202). Tú te vas, y te mueves por un tema profesional (difícilmente te irías a trabajar a un lugar por una montaña) (203). Tú te vas a otro país por un tema de perspectiva de vida que tiene que ver con el tema profesional (204). Entonces el tema institucional/profesional es el primero (205). El segundo, yo diría que es el trabajo que se va a desarrollar, porque conozco personas que han ido a la mejor organización del mundo (como por ejemplo Google), pero no les gusta el ambiente americano, no les gusta vivir en California, entonces no funciona (106).

El tercero, que es situación país, es bien relativo (107). Yo creo que también depende del resultado de tu assessment individual (108). Tú puedes clasificar a las personas en: amarillas, verdes y rojas, por el assessment (109). Si les gusta más el tema académico, metodológico, objetivo..., o si les gusta más el tema artístico (110). El perfil de cada persona va denotar su interés en estar o no estar en algún tipo de cultura diferente (111). Por ejemplo, tú puedes tener a dos ingenieros, con la misma formación, con la misma edad, con la misma situación familiar y... uno se va adaptar muy bien en un país islámico y el otro no, el otro puede ser más proclive a un ambiente regulado (como uno japonés) (112); o una persona puede sentirse en un infierno en un

país como EE.UU. donde todo está establecido *by the book* (113). El tema de las condiciones del entorno, no es algo que en la práctica sea algo determinante (114). Ahí tiene que haber algo más (115).

ANEXO F

Análisis de contenido⁴³

Factor	Dimensión	Factor (análisis factorial)	UNIDADES DE REGISTRO
Individual	Autoeficacia	1	La primera palanca es que tenga actitud y vocación para una asignación internacional, eso creo que es más del 50% (14).
			Los temas más de complicación, lo que menos te ayuda, la actitud (21).
			Si tú no tienes vocación para aceptar las culturas o formas de pensar distinto, estás perdido (22).
			Otro aspecto que te puede bloquear mucho es el etnocentrismo y decir qué tanto tu cultura puede estar por encima de los demás, finalmente tú eres el externo (24).
		2	Es muy difícil dar retroalimentación (98).
			Si bien es cierto, todos decimos que queremos retroalimentación, también no es fácil en la práctica aceptar retroalimentación (99).
			La retroalimentación dista mucho de ser objetiva, abierta y aceptada (100).
			En el caso de América Latina cualquier retroalimentación se vuelve personal (103).
			Yo te diría que el tema de retroalimentación es algo que viene de la gestión Norteamericana (111).
			La retroalimentación es algo de lo que aquí en CAF es responsable, es algo que sabemos que debe hacerse y de las ventajas que tiene, pero nuestra idiosincrasia no está preparada para eso (115).
	Habilidades relacionales	1	Muchas veces esa retroalimentación se dirige a la persona más que a la función, y el deber ser es una retroalimentación a la función (126).
			La retroalimentación se convierte, "fallaste en esto, o tuviste un buen acierto", entonces se vuelve un tema de personalización (129).
			Pero lo más curioso es que la gente espera que así sea, "me gustaría más que me dijeran a mí sobre mi personalidad y sobre mi carácter, que sobre mi trabajo" (130).
Habilidades relacionales	4	Tus habilidades de comunicación son muy importantes, independientemente del idioma y de qué tanto te puedes comunicar empáticamente con la gente que te rodea (25).	
		Y ese tipo de retroalimentación se vuelve una convivencia interpersonal (133).	

43

El Anexo F presenta un formato distinto a las normas APA para procurar su mejor entendimiento debido al volumen de información.

ANEXO F

Análisis de contenido⁴³

Factor	Dimensión	Factor (análisis factorial)	UNIDADES DE REGISTRO
Individual	Autoeficacia	1	La primera palanca es que tenga actitud y vocación para una asignación internacional, eso creo que es más del 50% (14).
			Los temas más de complicación, lo que menos te ayuda, la actitud (21).
			Si tú no tienes vocación para aceptar las culturas o formas de pensar distinto, estás perdido (22).
			Otro aspecto que te puede bloquear mucho es el etnocentrismo y decir qué tanto tu cultura puede estar por encima de los demás, finalmente tú eres el externo (24).
		2	Es muy difícil dar retroalimentación (98).
			Si bien es cierto, todos decimos que queremos retroalimentación, también no es fácil en la práctica aceptar retroalimentación (99).
			La retroalimentación dista mucho de ser objetiva, abierta y aceptada (100).
			En el caso de América Latina cualquier retroalimentación se vuelve personal (103).
			Yo te diría que el tema de retroalimentación es algo que viene de la gestión Norteamericana (111).
			La retroalimentación es algo de lo que aquí en CAF es responsable, es algo que sabemos que debe hacerse y de las ventajas que tiene, pero nuestra idiosincrasia no está preparada para eso (115).
	Habilidades relacionales	1	Muchas veces esa retroalimentación se dirige a la persona más que a la función, y el deber ser es una retroalimentación a la función (126).
			La retroalimentación se convierte, "fallaste en esto, o tuviste un buen acierto", entonces se vuelve un tema de personalización (129).
			Pero lo más curioso es que la gente espera que así sea, "me gustaría más que me dijeran a mí sobre mi personalidad y sobre mi carácter, que sobre mi trabajo" (130).
Habilidades relacionales	4	Tus habilidades de comunicación son muy importantes, Independientemente del idioma y de qué tanto te puedes comunicar empáticamente con la gente que te rodea (25).	
		Y ese tipo de retroalimentación se vuelve una convivencia interpersonal (133).	

43

El Anexo F presenta un formato distinto a las normas APA para procurar su mejor entendimiento debido al volumen de información.

Factor	Dimensión	Factor (análisis factorial)	UNIDADES DE REGISTRO
Organizacional	Entrenamiento	4	Pero me llamó mucho la atención que aquí no había absolutamente nada, nada, nada... (146)
		5	Cuando yo llegué hace ocho años y medio no había ningún sistema de inducción, y mucho menos habían servicios o procesos que te ayudaran a la adaptación cultural (140).
	Apoyo social	1	Si tú no tienes los elementos como supervisor: objetivos, metodología, estética para hacer una buena retroalimentación, entonces te da mucho temor y puedes dañar una relación personal (106).
	Apoyo logístico	4	Y entonces a raíz de todo eso se estableció un sistema de ayuda donde te podemos, como organización, ayudar a adaptarte: no dejarte con cualquier corredor, orientarte un poco sobre cómo funcionaba eso, contratar servicios especializados para eso (155).
			Pero fue muy difícil, porque en la práctica, se supone que pagas por un servicio, pero no cobran comisiones... (156).
			Entonces tuvimos que luchar mucho al principio para que los servicios que existían en la ciudad -poderlos más o menos adaptar a lo que podríamos nosotros realmente brindar (157).
			Sí, el pago de los gastos siempre ha sido una política de la organización (160), pero para esa época los gastos de establecimiento, te los consumías... hasta que pudieras ubicarte (161).
			Yo por lo menos me gasté toda la ayuda de localización (162).
			Pero ahora la gente que ingresa, no tiene esa referencia, no pueden compararlo... y con mucha razón, ya sea porque no conocen otro tipo de servicios...o no tienen la diferencia de no tenerlo, hay mucha queja respecto a todo esto... (163).
			Hoy la gente consigue departamento muy rápido, inclusive mucha gente en su viaje de familiarización lo consigue, y ya llega con un beneficio de ubicación que no tiene que gastar... es mercado... hemos avanzado (164).

Factor	Dimensión	Factor (análisis factorial)	UNIDADES DE REGISTRO
No. laborales	Novedad cultural	2	En el caso mío, pues yo creo que después de haber estado en distintos lugares y países diferentes de la región, del continente no hay gran diferencia entre vivir en un país como Estados Unidos o Argentina o en Venezuela (37).
			En mi caso de llegar a Venezuela, pues fue una asignación internacional más, como en mi caso en particular me interesa y me siento confortable con trabajar y vivir en un ambiente parecido al de mi origen, era un tema interesante, era un interés (40).
			Evidentemente tú estás viviendo con unas situaciones de escasez, de inseguridad como las que estamos viviendo en Venezuela, pues evidentemente se hacen más cuesta arriba y tiende a ser un proceso de adaptación más largo (46).
			Aquí lo que yo resentí mucho y sigo resintiendo mucho en Venezuela, y lo veo con las personas que se integran en la organización, que se integran de otros países, están acostumbrados a verlo todo negativamente y eso te contamina a ti (56).
			Creo que es gente amable (72), en términos generales son educados (73), su nivel de negatividad es el más alto que yo he conocido, y eso genera un estatus permanente de frustración de agresividad incluso a la gente más amable que puedas encontrar (74).
			Yo creo que la gente se basa mucho por temas materiales (77), por temas de apariencia, la apariencia es muy importante... (78).
			El estatus es extremadamente importante (79).
			Creo que la gente es muy práctica (80).
			Hay una cosa con la que yo no podría ser muy tajante, pero hay una actitud del menor esfuerzo (81).
			Se reconoce que el inteligente es el que trabaja menos (82).
		3	Yo creo que los problemas que uno ve en cada país en el que uno llega y el propio se vuelven bien relativos, porque todos estamos convencidos de que nuestro país es donde tienen los mayores problemas y que somos las personas más agradables y amables del mundo y somos los mejores países del mundo (42).
Por ejemplo: conozco Venezuela de hace más de 23 años y he vivido aquí como 8 o 9 años (49), no es muy diferente en términos de cultura, de preocupaciones durante todo este tiempo (50).			