

# “La Expatriación de Ejecutivos: el caso de México”

**Autora: Eira López Fernández, Ph D**

Instituto de la Contaduría Pública

Universidad Veracruzana

## Introducción

El fenómeno de la expatriación de ejecutivos en empresas Multinacionales (MNCs) es una realidad que se ha extendido por todo el planeta. La premura para la resolución de problemas o para ocupar un puesto en un país remoto debe ser solucionada con prontitud y certeza. El perfil profesional con el que cuentan estos ejecutivos es único en el mercado de recursos humanos, ya que, la experiencia obtenida en el extranjero los hace desarrollar habilidades especiales, desconocidas para otros.

Su campo de actuación se ve expandido geográficamente debido a la ubicación de las diferentes filiales de MNCs en el mundo. Sus habilidades deberán permitirle interactuar en diferentes contextos culturales y económicos, además, de desarrollar las competencias técnicas en su especialidad profesional. La complejidad de las asignaciones requiere de perfiles específicos que permitan cumplir con los objetivos planteados. Por ello, las MNCs tienen programas para la identificación y posterior desarrollo de ejecutivos en tareas internacionales.

Debido a que se les considera un recurso *valioso* por sus conocimientos y experiencia, *costoso* por los extras en los que se incurre para su traslado al nuevo contexto, *exitoso* por desarrollar sus actividades de acuerdo a lo deseado, *flexible* por la adaptación que presentan a nuevos entornos culturales y de trabajo, se podría asumir que son recursos muy cuidados y encaminados a la permanencia en las empresas que los está formando.

No obstante, podemos cuestionar, la forma en que las empresas cuidan, estimulan y preparan correctamente a estos recursos. Existen casos documentados sobre ejecutivos expatriados y la forma en que han transitado por las diferentes etapas de la expatriación, a saber, selección, preparación, adaptación e integración y repatriación. Etapas que cada expatriado ha vivido de forma única e irrepetible, pero que permiten identificar la esencia de las políticas de selección y preparación de las MNCs. Con el fin de identificar dichas políticas se realizó una investigación sobre la expatriación en México, en la cual se analizaron veinte casos exitosos de expatriación y por medio del cual se establecieron las razones que permitieron la excelencia en resultados de su trabajo.

El desarrollo de la investigación se dividió en cinco etapas. La primera, en la que se estableció un marco conceptual que permitiera identificar las premisas utilizadas en otros estudios y las distintas posturas de los autores hacia el tema. Resaltando la importancia de los ejecutivos expatriados, el perfil deseado para las asignaciones, los distintos tipos de ejecutivos expatriados, y

el tipo de proceso de selección y preparación por el que transitan para ser enviados al extranjero. La segunda etapa, se establecieron algunas hipótesis surgidas de la investigación documental, al respecto de éste fenómeno. La tercera, se dirigió al diseño de una herramienta de investigación que permitió recopilar la información. La cuarta etapa, se encaminó al análisis e interpretación de resultados. Finalmente, se presentaron las conclusiones de dicho estudio.

## 1. MARCO CONCEPTUAL

### 1.1. Importancia de los Ejecutivos Expatriados

El término *expatriado* es utilizado en algunas áreas del conocimiento de las ciencias sociales y lo demarcan, como el individuo que abandona su país de origen, para migrar a otro país de destino, por causas políticas, ideológicas, culturales o religiosas. En el management tiene un significado parecido, en su esencia, pero con la diferencia de que estos expatriados no salen de su país por circunstancias forzosas, sino con el encargo de realizar actividades profesionales y sin ninguna limitante para su regreso al país de origen. "Expatriado es el ciudadano de un país que vive y trabaja en otro país"<sup>1</sup>.

Es necesario en este punto, justificar la presencia de ejecutivos expatriados en empresas, donde también trabajan ejecutivos locales. Su existencia ha surgido por la necesidad de las empresas MNCs de *controlar* las actividades, en sus filiales en el extranjero. Para ello, han enviado directivos capacitados para desempeñar las actividades, posicionándolos en puestos claves como directores ejecutivos, profesionales de alto nivel y especialistas técnicos, y así continuar con el estilo de gestión que se lleva a cabo en el país de origen garantizando cierta estandarización de procesos y comunicación.

Dada la existencia de ejecutivos locales que no son considerados para el puesto, se argumenta que existe una carencia de personal local cualificado, para desempeñar dicho trabajo en el país de destino. El argumento, contundente sobre la asignación de expatriados en las filiales, es que ellos son parte de la estrategia internacional, al participar en la creación y desarrollo de una imagen corporativa internacional. Los expatriados son utilizados como vínculo entre las distintas filiales en procesos de producción y/o servicio para solventar las lagunas o deficiencias existentes entre ellas. Por lo que la comunicación y coordinación es indispensable. El argumento final sobre la existencia de expatriados, sostiene que éstos también sirven de intérpretes no solo lingüísticos, sino que también lo hacen en los *aspectos económicos, financieros, sociales y culturales*, cuando las filiales del grupo se encuentran ubicadas en países cuyas culturas presentan grandes diferencias con respecto a la del país de origen.

Por todo lo anterior, los expatriados son considerados ejecutivos que poseen o desarrollan talentos, competencias y habilidades que se ciñen a los requerimientos cambiantes del entorno. Se han convertido en piezas

---

<sup>1</sup> Gómez- Mejía, Balkin y Cardy, 1999

fundamentales para la coordinación y control de asignaciones internacionales, transferencia de tecnología, transmisión de cultura corporativa entre las diversas filiales de las MNCs. Para cumplir con todas esas funciones las MNCs tratan de dibujar perfiles aptos para acometer dichas asignaturas y cuyas características se mencionan a continuación.

## 1.2. Perfil deseable

Las MNCs han tenido la necesidad de dibujar un perfil para estos ejecutivos, cuyas cualidades, aptitudes y circunstancias de trabajo, son diferentes de los ejecutivos locales. Inicialmente, el ejecutivo expatriado deberá tener dos cualidades claras: un *perfil profesional competente* en su área de trabajo y la *capacidad de movilidad geográfica* para desempeñar cargos de responsabilidad en diferentes países.

Bonache<sup>2</sup> añade otra cualidad digna de tenerse en cuenta. Considerar que el expatriado tiene como funciones adicionales, ayudar a (1) coordinar las unidades interdependientes globalmente integradas y (2) la transferencia o adquisición de experiencias o conocimientos nuevos. Por tanto, el ejecutivo expatriado, debe tener conciencia de la importancia de la vinculación de actividades, entre el país de origen de la MNC y el de destino.

De especial interés por su precisión, es la observación de Black y Gregersen<sup>3</sup>. Primero, incluyen entre los expatriados una clase de ejecutivo, que por su validez cuestionable, tal vez debería ser excluido de éste trabajo,

“Many companies send people abroad to reward them, to get them out of the way, or to fill an immediate business need.”

Y luego añaden la función integradora del expatriado, que se intentará tener en cuenta en la presente investigación. He ahí sus palabras, añadiendo:

“At companies that manage the international assignment process well, however people are given a foreign post for two related reasons: to generate and transfer knowledge, to develop their global leadership skills or to do both”

Un factor decisivo para definir al ejecutivo expatriado, es la temporalidad de la misión en el extranjero. Gómez-Mejía<sup>4</sup> (1999) clasifica a los expatriados, como aquellos ejecutivos que son enviados temporalmente por un proyecto, a mediano plazo o por tiempo ilimitado.

---

<sup>2</sup> Bonache, J. (1998). Encuestas sobre las políticas de expatriación de las multinacionales españolas. *Capital Humano*, (114), 36-45.

<sup>3</sup> Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1999). The Right Way to Manage Expats. *Harvard Business Review*, 77(2), 52-61.

<sup>4</sup> Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 1999

De la Oca<sup>5</sup>, es más preciso en su definición del ejecutivo expatriado. Primero describe un abanico muy amplio de ejecutivos, que son denominados como “expatriados”, que van desde lo que el autor llama “viajeros de negocios”, cuya tarea asignada es inferior a tres meses. Luego habla de “desplazamientos a corto plazo”, con permanencias entre seis meses y un año, y de “desplazamientos a largo plazo”, con permanencia que va de uno a dos años en el extranjero.

Considerando los distintos puntos de vista sugeridos por diferentes autores, se dibujó el perfil del ejecutivo, que se presume, es buscado por las empresas MNCs con las siguientes características:

- Perfil profesional competente en su área de trabajo
- Capacidad de movilidad geográfica
- Capacidad de vinculación e integración de experiencias y conocimientos, entre el país de origen de la MNC y el país de destino del expatriado, tanto en el aspecto organizacional, como cultural
- Permanencia temporal por el periodo de la asignación, en un rango de 2 a 5 años

En el ámbito profesional se desea identificar una reputación laboral probada a través de su trayectoria profesional en la compañía. Expresar su deseo de trasladar su trabajo a otro país con el fin de enriquecer sus conocimientos por medio de experiencias laborales. Identificar las habilidades que le permitan servir de vínculo de enlace entre la empresa matriz y la filial en diversos ámbitos. Finalmente, presentar una motivación para permanecer durante la totalidad del período asignado en el país de destino.

Es importante resaltar que el área profesional es sólo una parte del perfil del expatriado, ya que existen otras cualidades de tipo “humano”, que deberán ser consideradas para tener una idea más amplia de qué se espera de él o ella. Dichos aspectos se refieren a los *comportamientos, actitudes y destrezas* que se desean encontrar en los ejecutivos para que en combinación con los aspectos profesionales, pueda elegirse al mejor candidato para ser expatriado.

Características como una *conducta abierta, flexible y adaptable* a nuevas circunstancias<sup>6</sup> son valoradas ampliamente por aquellos encargados de seleccionar a un expatriado, ya que se considera que la presencia de éstas puede facilitar la adaptación de éste al nuevo entorno, así como su integración al nuevo contexto en un menor tiempo. La *motivación* para la realización de las nuevas tareas y para aprender en su nuevo ambiente, es un aspecto importante a considerar, ya que es el motor interno del individuo que le proporciona energía para permanecer y continuar. Un expatriado motivado presenta ideas de mejora en su trabajo, presenta nuevos proyectos a

---

<sup>5</sup> De la Oca, J. C. (1997). El futuro de la elite directiva. Capital Humano, 27-30.

<sup>6</sup> Arthur, W. Jr., & Bennett, W. Jr. (1995). The international assignee: the relative importance of factors perceived to contribute . Personnel Psychology, 48(1), 99 (16).

desarrollar, realiza actividades que no están marcadas dentro de su puesto de trabajo, pero que le ayudan a mejorar en todo su ámbito de trabajo y personal<sup>7</sup>

La consideración de aspectos personales del expatriado añade complejidad a su perfil. En él se busca la exteriorización de conductas que faciliten la adaptación e integración a su nueva asignación, además, de considerar factores añadidos, como la familia. Tomando los aspectos más representativos marcados por los autores se propone la siguiente definición de ejecutivo expatriado.

*“Un expatriado es aquel ejecutivo cuyas competencias profesionales han sido probadas en su desempeño laboral y que tiene la disposición personal de trasladarse a desempeñarlas a otro país durante un tiempo mínimo de 2 años exigidos por la MNC, por medio de contrato de trabajo. Además, exteriorizar o desarrollar conductas, comportamientos y habilidades que le permitan, a él y su familia, adaptarse e integrarse en un nuevo entorno, a pesar de la complejidad que éste puede llegar a presentar”.*

La puntualización de estas características básicas, permitirá descartar con mayor claridad, a los que no cumplen con el perfil señalado. Para efectos de esta investigación, se consideró el criterio expuesto por Black, Gregersen, Mendenhall y Stroh<sup>8</sup> denominado “Hearts at home”, el cual identifica a aquellos expatriados, que mantienen fuertes lazos de comunicación, control y empatía con la empresa matriz y menor cercanía con el país de destino. Generalmente son expatriados que realizan su primera acometida al extranjero y que han cumplido con sus actividades exitosamente.

Habiendo identificado los rasgos del perfil que se desea encontrar en los expatriados, se examinaron los contenidos de la selección y preparación de expatriados en empresas MNCs y sus repercusiones, que a continuación se presentan.

### **1.3 Selección y preparación**

Dos son los objetivos que se desean alcanzar con la utilización de procesos de selección y preparación de ejecutivos expatriados. El primero, elegir el perfil pertinente para la tarea, y el segundo, formarlo en aspectos relacionados con el país de destino. De especial interés es la formación cultural por el previsible impacto que tendrá en su desarrollo y por ende en los resultados de la asignación.

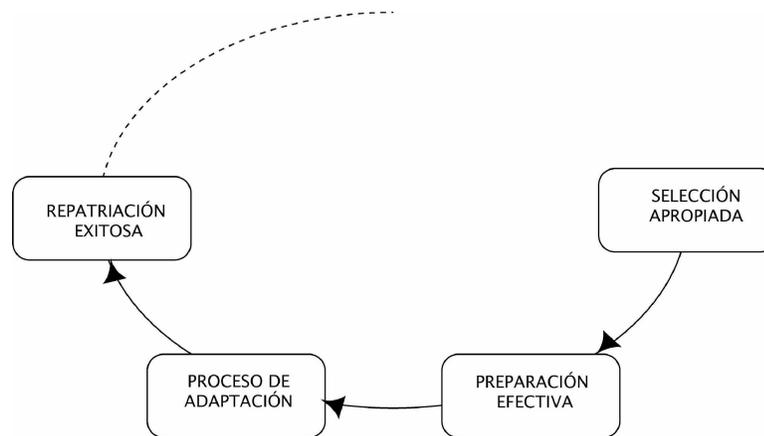
La figura 1 presenta las etapas tanto de selección, como de preparación por las que debe pasar un expatriado. Se identifica un proceso muy lineal en donde se puntualizan las diferentes etapas de transición de un ejecutivo. El

---

<sup>7</sup> Black, J. S., & Gregersen Hal B. (1992). Serving Two Masters: Managing the Dual Allegiance of Expatriates Employees. *Sloan Management Review*, 33(4), 61-80.

<sup>8</sup> Black, Gregersen, Mendenhall y Stroh, 1999, pp.131

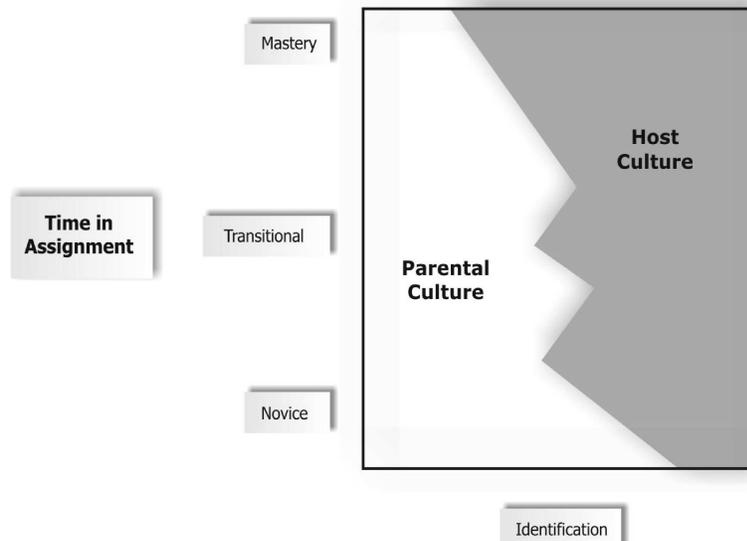
ciclo inicia en la selección apropiada del ejecutivo, seguida por una preparación efectiva en el país de origen, que permitirá que el ejecutivo se sienta seguro y respaldado por su empresa para trabajar en el extranjero. La siguiente etapa del ciclo se desarrolla en el país de destino y se refiere a la adaptación que cada individuo enfrenta. Se le considera crucial y es la que determinará el grado de éxito o fracaso de su trabajo. Además, permitirá su integración a su nuevo entorno y desarrollo como ejecutivo. La última etapa es repatriación a su país de origen, que se da normalmente, cuando el proyecto o el tiempo de contrato han concluido.



**Figura 1. Adaptación de Global Assignment Success Cycle**  
Fuente: Black, Gregensen, Mendenhall, Stroh, 1999, pp.

Con la ayuda de la propuesta de Sánchez, Spector y Cooper<sup>9</sup> se puede identificar el “tiempo” como un factor esencial para el desarrollo de las etapas antes mencionadas, como se muestra en la figura 2.

<sup>9</sup> Sánchez, Spector y Cooper , 2002, pp.100



**Figura 2. Transición en el ajuste entre la cultura original y la del país de destino**

**Fuente: Sánchez, Spector y Cooper , 2000, pp. 100**

Se presume que al ejecutivo le tomará tiempo, adaptarse a sus actividades y por ende, tendrá que transitar por varias etapas para poder desempeñarse al máximo en su nueva asignación. Ellos señalan la existencia de tres periodos, que son: “Novice”, “Transitional” y “Mastery”. A lo largo de estos periodos se irán identificando gradualmente con todos los aspectos del nuevo entorno que lo rodea. En cada uno de ellos desarrollará experiencias diferentes que van afianzando los conocimientos del expatriado, permitiéndole tener éxito en su trabajo.

La forma de preparar a los expatriados en cada una de las etapas se refiere a situaciones lingüísticas (aprendizaje del idioma o perfeccionamiento), logísticas (casa, transportación, etc.) y algunos comentarios sobre los estilos de trabajo, pero careciendo de programas formales y estructurados para los expatriados. En otras palabras, se conocen las etapas que tendrá que transitar pero no se especifica la forma en que deberá hacerlo o las necesidades que tendrá sobre ciertos conocimientos específicos. Esta carencia, quizás, tenga su origen en el hecho de que cada experiencia de expatriación es diferente y cada individuo se desarrollará dependiendo de sus competencias profesionales y personales.

En este punto, cabe reflexionar sobre las limitantes que pueden enfrentarse, al analizar estudios similares sobre expatriación. Primero, se generaliza la percepción de todas las culturas, atribuyéndoles la principal problemática a los expatriados. Sin embargo, se debe tener presente que no todas las culturas son iguales, ni que todas presentan rasgos igualmente inflexibles, para aquellos expatriados que desarrollarán sus actividades en ellas.

Segundo, precisamente por las diferencias culturales existentes queda por estudiar, si estas diferencias tienen más aplicación en la experiencia de los individuos y si ésta es favorable o no para su desarrollo.

Tercero, con el fin de hacerlo más concreto el estudio que se llevó a cabo en México, contexto donde se espera encontrar expatriados provenientes de diferentes países y por ende diferentes culturas que presentaran posturas diversas ante la apreciación cultural.

## **2. Hipótesis**

México se encuentra posicionado como un país atractivo para el establecimiento de empresas MNCs. El origen de las mismas se ha clasificado como: europeo, norteamericano, latinoamericano y oriental. Cada una de ellas presenta una serie de políticas de selección y preparación, para enviar a sus ejecutivos al extranjero a cumplir con ciertas asignaciones. Son los expatriados, los que por medio de su experiencia, logran asumir las riendas de su trabajo, ya de por sí difícil, al que se le suma un entorno completamente diferente.

Dichos expatriados representan para la empresa factores de riesgo, al no tener garantizado el éxito en su asignación y por los elevados costos, que implica el traslado a un país diferente para trabajar. Por lo tanto, se presume que las empresas implementan políticas de selección y preparación adecuadas, para disminuir los riesgos de fracaso y los altos costos de mandar a ejecutivos al extranjero.

Dado el grado de dificultad que presenta la gestión de empresas en general, y en particular las establecidas en México, se establecen las siguientes hipótesis:

*1. ¿Hasta qué punto los programas de selección y preparación que existen son experimentados como suficientes y válidos por los ejecutivos asignados a dirigir una MNC en México?*

Dada la posición privilegiada de México y los rasgos de apertura cultural nos preguntamos:

*2. ¿Qué factores en el entorno mexicano, han sido percibidos como positivos por los ejecutivos expatriados, en el desempeño de su trabajo profesional, independientemente de su nacionalidad o el origen de la MNC?*

Dada la presencia de expatriados de diverso origen cultural, nos preguntamos:

*3. ¿Existen diferencias en las experiencias de los grupos geográficos a los que pertenecen los ejecutivos expatriados, respecto a sus valores profundos, que les han motivado a aceptar su cargo?*

Habiendo identificado el hilo conductor de la investigación, se continuará con el desarrollo del proceso metodológico, que permitirá valorar los resultados de la investigación.

### 3. Metodología

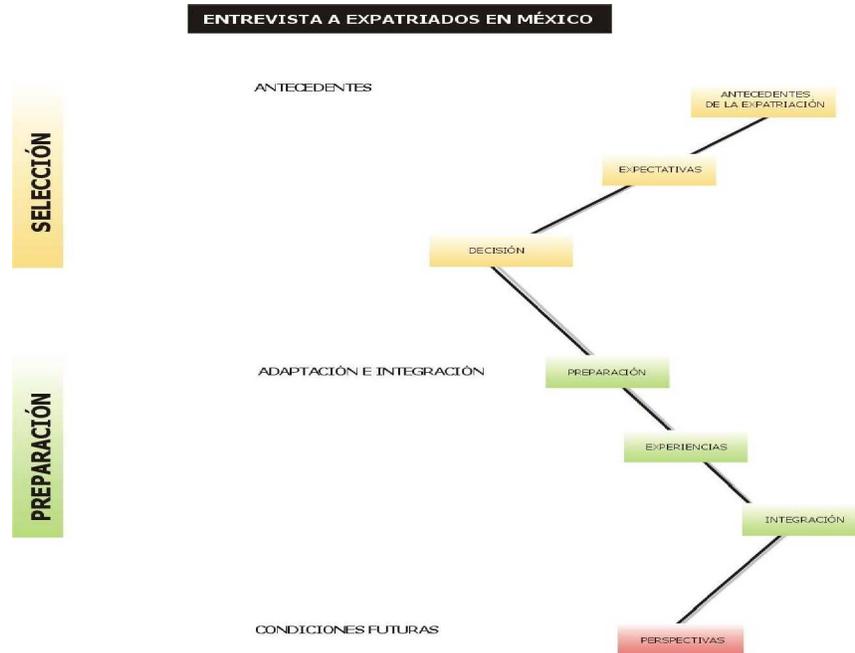
La recolección de información se lleva a cabo por medio de instrumentos diseñados a la medida del propósito de la investigación; en este caso se desarrolló una estructura de entrevista en profundidad que fue aplicada a cada uno de los participantes, misma que se encuentra plasmada en la figura 3. La función primordial de la entrevista como herramienta de investigación, consiste en la obtención de datos sobre la historia del individuo, ya que lo que éste ha hecho en el pasado es un buen indicador de lo que puede hacer en el futuro, en especial, cuando hay que interpretar las circunstancias concomitantes y sus propios comentarios sobre sus acciones. La entrevista no sólo debe interesarse en lo que ha sucedido al individuo, sino también en la forma en que éste percibe y evalúa los acontecimientos.

Dada la importancia de la experiencia del entrevistado, pareció que el grado de libertad conveniente, para la investigación, era más afín a la entrevista semi-estructurada, con posibles aplicaciones de la entrevista en profundidad, según el tema tratado.

La identificación de contenidos temáticos para la entrevista, se realizó, tomando como referencia el objetivo que se deseaba alcanzar, para esta investigación: la experiencia de ejecutivos expatriados. Se analizaron diversos estudios, que utilizan la entrevista para investigar las vivencias de expatriados en diferentes circunstancias, como los realizados por: Selmer, J. (1996, 1998); Tung, R. (1987); Adler, N. (1984,1986); Black, J. S. y Gregensen, H. (1999); Mendenhall, M. (1999); Black, J. S. (1988); Westwood, R. & Leung, S. (1994).

Dicho análisis permitió identificar las características de las metodologías empleadas. En la mayoría de los casos, la entrevista proporcionó una base de conocimientos, que permitió identificar las experiencias de los ejecutivos expatriados, asignados a otro país para desarrollar sus funciones.

Los contenidos de la entrevista, unen una serie de ideas en forma lógica, que permitieron revisar todo el proceso de expatriación, dividiéndolo en tres partes fundamentales a investigar. Cada parte contiene una serie de temas o códigos, que identifican un tipo de información que se desea obtener por parte del expatriado. Cada casilla contiene un código cuyo nombre proporciona una idea general sobre las preguntas que se realizaron durante la entrevista, a cada uno de los códigos se le asignó una breve descripción, en la que se establece su contenido específico. La figura 3 permite observar el esquema general de entrevista que se aplicó a los veinte expatriados en México.



**Figura 3. Esquema de entrevista en profundidad**  
Fuente: Elaboración propia

#### 4. Análisis e interpretación de resultados

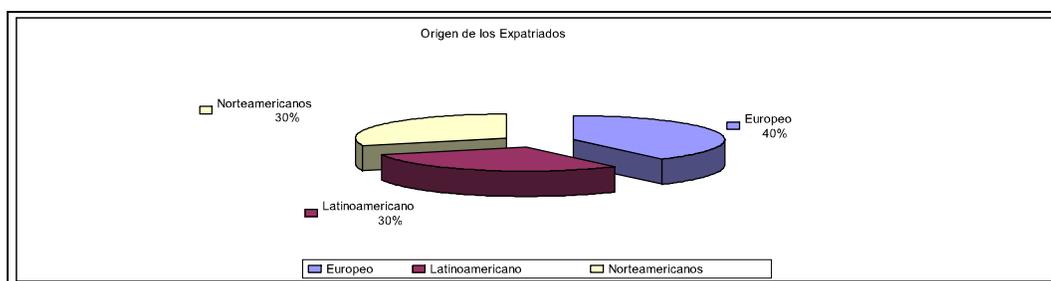
Los resultados de dichas entrevistas fueron procesados haciendo uso del programa “Atlas-ti”, que es un programa de software especializado en el análisis de textos por medio de la codificación de los contenidos. La utilización de esta herramienta de investigación, facilitó la codificación de todas las entrevistas, ya que, además de clasificar los contenidos temáticos en los códigos determinados, generó una base de información en la que *la frecuencia* de su presencia o ausencia dio pauta para el análisis de los resultados.

El estudio de los contenidos se realizó en cuatro secciones. La primera, muy preliminar, constó de la lista de códigos que se utilizaron para el análisis de las entrevistas con su frecuencia. La segunda, analizó las tendencias observadas en los códigos de acuerdo a la frecuencia, mayor o menor, en que aparecieron en las entrevistas, con el fin de establecer qué áreas de su experiencia son percibidas con mayor o menor intensidad por el expatriado. La tercera, consistió en el estudio de los contenidos de aquellos códigos, que por su frecuencia han sido identificados como significativos, para la investigación. La cuarta se refirió a una breve reflexión, desde la experiencia de los expatriados, sobre la relativa importancia concedida por las MNCs al proceso de selección y a los programas de formación, organizados para los ejecutivos asignados a tareas fuera de su país de origen. Todo esto se ceñirá a las experiencias que han vivido los expatriados, como material de reflexión y verificación de las hipótesis.

## 4.1 Configuración de la muestra

La muestra se integra de 20 entrevistas realizadas a ejecutivos expatriados provenientes de 10 nacionalidades distintas, de los cuales 18 son hombres y 2 mujeres que oscilan en un rango de edad de 30 a 60 años. Dada la cercanía de sus países de procedencia, se clasificaron en grupos geográficos, como: europeos, norteamericanos y latinoamericanos. Todos ellos ocupan puestos de nivel directivo, además de controlar las actividades dentro de la filial mexicana. La experiencia de expatriación de todos ellos es limitada, debido a que es la primera expatriación formal que se les asigna. Finalmente, cumplen con la condición de permanencia en el país de destino, según lo establecido en su contrato.

Se pretende dar énfasis a la experiencia como “*expatriado*”. Por lo tanto, la *nacionalidad* para efectos de este trabajo, se considerará como aquella que fue obtenida por la cultura de formación del expatriado y no estrictamente por la nacionalidad legal o por el lugar de nacimiento del mismo. Según este criterio se consideran tres áreas geográficas europeos, latinoamericanos y norteamericanos (EU y Canadá).



**Figura 4. Grupos de expatriados de acuerdo a su nacionalidad de origen**

**Fuente: Elaboración propia**

El resultado del estudio de las veinte entrevistas fue de 1932 códigos, los cuales presentan diferentes frecuencias, que dan la pauta para identificar los puntos con más repercusión en los expatriados.

## 4.2. Resultados del estudio

Haciendo uso de las hipótesis establecidas se obtuvieron los resultados siguientes:

1. *¿Hasta qué punto los programas de selección y preparación que existen son experimentados como suficientes y válidos por los ejecutivos asignados a dirigir una MNC en México?*

Se determinó que el expatriado se ve auto motivado para la realización de su trabajo, presentando habilidades relacionales y sociales de forma permanente y por medio de las cuales, ha logrado adaptarse con mayor facilidad al entorno de negocios. La presencia de un comportamiento abierto y

sensible hacia los cambios que se le presentaron. Existe un fuerte sentimiento de éxito marcado por los resultados obtenidos en su trabajo, por su permanencia en el país de destino durante su expatriación, además, de satisfacer las expectativas deseadas por la matriz.

La selección de los expatriados se realizó por invitación personal y designación directa. En ninguno de los casos, se tuvo claro el proceso por el que ellos fueron elegidos, entre muchos otros que podrían haber cubierto el perfil. La preparación recibida por todos ellos se ciñó a ciertas indicaciones logísticas, para que pudieran ubicarse en la ciudad y con todos los servicios necesarios (casa, transporte, escuelas, compras, etc.). Otro tipo de preparación fue la referida al idioma, habiendo recibido incipientes nociones de español para él o ella y su familia. Finalmente, se identificó que las actividades realizadas por los expatriados, no fueron monitoreadas por ningún mentor que facilitará su proceso de adaptación al trabajo.

La segunda hipótesis hacía referencia a:

2. *¿Qué factores en el entorno mexicano, han sido percibidos como positivos por los ejecutivos expatriados, en el desempeño de su trabajo profesional, independientemente de su nacionalidad o el origen de la MNC?*

Para tal efecto, se re-analizaron los resultados por grupos, con el fin de obtener por cada uno de ellos los rasgos que se percibían positivos de la cultura mexicana. Las respuestas se encuentran en orden de importancia de acuerdo a lo expresado por ellos mismos. Sus percepciones pudieron clasificarse en cuatro temas específicos, como son: el trabajo en equipo, la participación de la mujer e impacto en el trabajo, las repercusiones de la educación continua y la última, referida a la importancia que tiene las relaciones personales dentro del trabajo para que éste se lleve a cabo correctamente.

<b>EXPATRIADOS EUROPEOS</b>	<b>EXPATRIADOS NORTEAMERICANOS</b>	<b>EXPATRIADOS LATINOAMERICANOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo continuo</li> <li>• Participación femenina bien aceptada</li> <li>• Educación continua por los buenos resultados que ofrecen</li> <li>• Interacción personal factor fundamental para un crecimiento laboral y social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Mujeres ayudan a la coerción de los trabajadores</li> <li>• Educación continua por necesidad pero buena respuesta en el trabajo</li> <li>• Interacción personal laboral considerada correcta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo mejores resultados a pesar de ciertas limitaciones</li> <li>• Mujeres, base fundamental para la estabilidad de los empleados</li> <li>• Educación continua no explícita, pero bien utilizada</li> <li>• Interacción personal vital, para el buen desarrollo de actividades</li> </ul>

**Tabla 1. Aspectos culturales facilitadores para el trabajo**

**Fuente: Elaboración propia**

La última hipótesis se refiere a:

3. ¿Existen diferencias en las experiencias de los grupos geográficos a los que pertenecen los ejecutivos expatriados, respecto a sus valores profundos que les han motivado a aceptar su cargo?

Cada uno de los grupos exteriorizó algunos valores profundos que les motivaron a aceptar la asignación en México, presentando una gran diversidad de motivos, como se puede observar en la tabla 2, que a continuación se presenta.

<b>EXPATRIADOS EUROPEOS</b>	<b>EXPATRIADOS NORTEAMERICANOS</b>	<b>EXPATRIADOS LATINOAMERICANOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa de aprendizaje</li> <li>• Adecuación de estilos de gestión</li> <li>• Educación continua en el trabajo</li> <li>• Comprensión de diferencias y tomar ventaja de las mismas</li> <li>• Manejo del idioma adecuado, interés en aprenderlo</li> <li>• Rápida adaptación e integración al medio</li> <li>• Interés en aspectos culturales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación por remuneraciones</li> <li>• Cultura de la eficiencia en el trabajo</li> <li>• Exportación de modelos de trabajo</li> <li>• Bajo manejo del idioma</li> <li>• Poca interacción con el medio</li> <li>• Mínima adaptación e integración al entorno de trabajo</li> <li>• Visión en el futuro (plan de pensiones, jubilación)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienestar familiar</li> <li>• Interés por mejorar su situación laboral propia y de su equipo de trabajo</li> <li>• Cumplimiento de objetivos fijados previamente</li> <li>• Manejo del idioma con diferencias en significados</li> <li>• Cercanía geográfica vs. similitudes culturales</li> <li>• Adaptación e integración adecuada</li> <li>• Interés en el desarrollo educativo familiar</li> </ul>

**Tabla 2. Valores profundos que motivaron la expatriación a México**

**Fuente: Elaboración propia**

## 5. Conclusiones

En este estudio se pone de manifiesto el valor del expatriado para el éxito de la asignación, además de que el peso de la expatriación recae directamente en él o ella. Los resultados favorables o positivos que se obtuvieron dependieron del comportamiento, habilidades y destrezas del individuo. Con respecto a la utilización de procesos de selección o preparación para cada uno de los expatriados, se determinó, que en todos los casos fueron poco claros. La falta de preparación adecuada pudo provocar resultados erróneos, además de perder de vista ciertos aspectos favorables de la asignación. La mínima comprensión de la cultura mexicana y del entorno limitó las oportunidades de crecimiento profesional y personal.

La participación de expatriados de diferentes nacionalidades, enriqueció el proceso de expatriación, permitiendo conocer su percepción sobre México y

la forma de hacer negocios. Información valiosa que será utilizada para futuras investigaciones. La desatención en aspectos familiares, como medio de integración y mejorar el rendimiento, no se atendió correctamente, dejando al expatriado una carga de actividades por resolver. Se observó un nulo aprovechamiento de la experiencia de los expatriados en México en beneficio de la MNC o de futuros expatriados. En ningún caso se documentaron las experiencias, dejando para cada uno de ellos la riqueza de sus vivencias. Todo este cúmulo de errores hicieron que los ejecutivos expatriados, mostraran poco sentido del compromiso para con las empresas MNCs, entrando en una dinámica de desgaste, por la insatisfacción que les causó sentirse desvalidos y poco cuidados por la matriz. Debido a eso, sus planes futuros de trabajo, se encaminaban a iniciar proyectos con otras empresas como ejecutivos expatriados, dada su experiencia.

Finalmente, se proponen algunas premisas importantes en este tipo de estudios:

1. Es importante distinguir entre culturas reacias y culturas que saben acoger, como en el caso de México, que ayuda a que los expatriados se sientan bien al desarrollar sus actividades.
2. Esto no quita que entre los locales y los expatriados no se dé pie a odiosas comparaciones, dadas las diferencias en contratación.
3. Hay diferencias dependiendo del país de origen del expatriado y del grupo en que ha sido clasificado, a saber:

Expatriados europeos, se ven motivados por el aprendizaje de nuevos conocimientos que les pueda enriquecer como personas, además, de como profesionales. Expatriados latinoamericanos, buscan la unión familiar en el país de destino, que les permita a todos los integrantes tomar ventaja de la experiencia. Expatriados norteamericanos, establecen sus prioridades en la estabilidad económica tanto presente como futura. Nota: Lamentamos no haber conseguido datos de expatriados japoneses para contrastar los resultados con una cultura occidental.

Se presentan algunas recomendaciones para las futuras expatriaciones que se realicen de ejecutivos a filiales mexicanas, con el fin de mejorar el resultado de las asignaciones.

1. Identificar de los rasgos culturales por región en México y por origen del expatriado.
2. Poner de relieve las ventajas que ofrecen las dimensiones culturales del país, para su aprovechamiento inmediato.
3. Establecer de estrategias para mejorar el desarrollo de proyectos o asignaciones.
4. Utilizar de experiencias de expatriados anteriores en beneficio del nuevo expatriado, así como de las asignaciones.
5. Fomentar en la interacción entre filiales de áreas geográficas cercanas, con la matriz.

## Referencias Bibliográficas

- Adler, N. J. (1986). International dimensions of organizational behavior. Boston: PWS-Kent Publishing.
- Anastasi, A., & Urbina Susana. (1998). Test Psicológicos. México: Prentice Hall.
- Arthur, W. Jr., & Bennett, W. Jr. (1995). The international assignee: the relative importance of factors perceived to contribute . Personnel Psychology, 48(1), 99 (16).
- Baruch, Y., & Altman, Y. (2002). Expatriation and Repatriation in MNCs: A Taxonomy. Human Resource Management, 41(2), 239-259.
- Black, J. S., & Stephens G.K. (1989). The influence of the Spouses on American Expatriate Adjustment in Overseas Assignment. Journal of Management , 15(4), 525-544.
- Black, J. S. (1988). Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan. Journal of International Business Studies, 19, 277-294.
- Black, J. S., & Gregersen Hal B. (1992). Serving Two Masters: Managing the Dual Allegiance of Expatriates Employees. Sloan Management Review, 33(4), 61-80.
- Black, J. S., Gregersen, H. B., & Mendenhall, M. E. (1992). Toward a theoretical framework of repatriation adjustment. Journal of International Business Studies, 23(4), 737-761.
- Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1999). The Right Way to Manage Expats. Harvard Business Review, 77(2), 52-61.
- Black, J. S., Morrison, A. J., & Gregersen, H. B. (1999). Global Explorers - The Nest Generations of Leaders. London: Routledge.
- Black, S. J., Gregersen, H. B., Mendenhall, M. E., & Stroh, L. K. (1999). Globalizing People Through International Assignment. U.S.A.: ADDISON-WESLEY.
- Bonache, J. (1998). Encuestas sobre las políticas de expatriación de las multinacionales españolas. Capital Humano, (114), 36-45.
- Boyacigiller, N. (1990). The role of expatriates in the management of interdependence, complexity and risk in multinational corporation. Journal of International Business Studies, 21(3), 357-381.
- Creswell, J. W. (1994). Research Design - Qualitative & Quantitative Approaches. United States of America: SAGE Publications, Inc.
- De Forest, M. E. (1984). Spanish-Speaking Employees in America Industry.

Business Horizons: Greenwich, 27 (1), 14-18.

- De la Oca, J. C. (1997). El futuro de la elite directiva. Capital Humano, 27-30.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy R.L. (1999). Gestión de Recursos Humanos. España: Prentice Hall International Ltd.
- Greer, C. R., & Stephens, G. K. (1996). Employee relations issues for U.S. companies in Mexico. California Management Review, 38(3), 121-146.
- Gregersen, H. B., & Black, J. S. (1992). Antecedents to commitment to a parent company and foreign operation. Academy of Management Journal, 35(1), 65-90.
- Gregersen, H. B., & Black, J. S. (1990). A multifaceted approach to expatriate retention in international assignments. Group & Organization Studies, 15(4), 461-486.
- Hollis, M. (1998). Filosofía de las Ciencias Sociales. Barcelona, España: Editorial Ariel Sociología.
- Hollis, M. (1994). The Philosophy of Social Science, An Introduction. Great Britain: Cambridge University Press.
- Hood, J. N. (1994). Patterns of differential assimilation and acculturation for women in business organizations. Human Relations, 47(2), 159-181.
- Kras, E. (1991). Management in Two Cultures: Bridging the gap between U.S. and Mexican Managers. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Kras, E. (2000). The viable future of Mexico and Latin America: A new business paradigm. International Journal of Public Administration, 23(5-8).
- Lanier, A. (1979). Selecting and preparing personnel for overseas transfers. Personnel Journal, 58, 42-46.
- Laurent, A. (1983). The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management. International Studies of Management & Organization, 13(1-2), 75-96.
- Lipman-Blume, J. Female Leadership In Formal Organization: Must the Female Leader Go Formal?
- Locke, L. F. (1987). The Process of Social-Science Research. California, U.S.A.: SAGE.
- Marmar Solomon, C. (1994). Staff selection impacts global success. Personnel Journal, 88-101.
- McEvoy, G. M., & Cascio, W. F. (1987). Do good or poor performance leave? A meta-analysis of the relationship between performance and turnover. Academy of Management Journal, 30(4), 744-762.

- Mendenhall, M., & Oddou, G. (1985). The Dimensions of Expatriates Acculturation: A Review. Academy of Management Review, 10(1), 39-47.
- Mendenhall, M., & Oddou, G. (1998). The Overseas Assignment: A Practical Look. Business Horizons; Greenwich, 31(5), 78-84.
- Mendenhall, M. E. ( Oct 15, 1999). On the Need for Paradigmatic Integration in International Human Resource Management. Management International Review, 65.
- Mendenhall, M. E., & Oddou, G. R. (1991). Succession planning for the 21st century: how well are we grooming our future business leaders? Business Horizons, 34(1), 26-34.
- Mendenhall, M. E., & Stahl, G. K. (2000). Expatriate Training and Development: Where Do We Go From Here?(Industry Trend or Event). Human Resource Management , 39(2-3), 251-266.
- Mendenhall, M. E., & Wiley, C. (1994). Strangers in a strange land: the relationship between expatriate adjustment and impression management. (Impression Management and Diversity: Issues for Organizational Behavior). American Behavioral Scientist , 37(5), 605-621.
- Naumann, E. (1992). A conceptual model of expatriate turnover. Journal of International Business Studies, 23(3), 499-531.
- Peterson, R. B., Sargent, J., Napier, N. K., & Shim, W. S. (1996). Corporate expatriate HRM policies, internationalization, and performance in the world's largest MNCs. Management International Review, 36(3), 215 (16).
- Rodriguez, C. A. (1997). Developing expatriates cross-cultural sensitivity: cultures where "your culture's OK" is really not OK. Journal of Management Development, 16(9), 690-702.
- Salkind, N. J. (1999). Métodos de Investigación. México: Prentice Hall.
- Sanchez, J. J., Spector, P. E., & Cooper, C. L. (2000). Adapting to a boundary less world: A developmental expatriate model. Academy of Management Executive, 14(2), 96-106.
- Sargent, J., & Matthews Linda. (1998). Expatriate reduction and Mariachi Circle: Trends in MNC human-resource practices in Mexico. International Studies of Management & Organization, 28 (2), 74-96.
- Selmer, J. (1999). Career issues and international adjustment of business expatriates. Career Development International, 4(2), 77.
- Selmer, J. (2002). The Chinese connection? Adjustment of Western vs. overseas Chinese expatriate managers in China.(Statistical Data Included)(Polling Data). Journal of Business Research, 55(1), 41-50.

- Selmer, J. (1996). Expatriate or local bosses? HCN subordinates' preferences in leadership behavior. (host-country national subordinates). International Journal of Human Resource Management, 7(1), 165-179.
- Selmer, J. (1998). Expatriation: Corporate policy, personal intentions and international adjustment. International Journal of Human Resource Management, 996.
- Selmer, J. (2002). Practice makes perfect? International experience and expatriate adjustment . Management International Review, 42 (1), 71-88.
- Stephens, G. K., & Greer, C. R. (1995). Doing business in Mexico: understanding cultural differences. Organizational Dynamics, 24(1), 39-56.
- Tung, R. L. (1988). Career issues in International Assignments. Academy of Management Executive, 2(3), 241-245.
- Tung, R. L. (1986). Corporate Executives and Their Families in China: The Need for Cross-Cultural Understanding in Business. Columbia Journal of World Business, 21(1), 21-26.
- Tung, R. L. (1987). Expatriate Assignment: Enhancing Success and Minimizing Failure. Academy of Management Journal, 117-125.
- Tung, R. L. (1988). The new expatriate. Cambridge, MA: Ballinger Publishing.
- Tung, R. L. (1981). Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments. Columbia Journal of World Business, 16(1), 68-79.
- Tung, R. L. (1982). Selection and training procedures of U.S., European and Japanese Multinational. California Management Review, 25(1), 57-51.
- Weber, D. O. (2000). The lack of diversity at the top. Health Forum Journal, 43(5), 31-34.
- Westwood, R. I., & Leung, S. M. (1994). The female expatriate manager experience: coping with gender and culture. International Studies of Management & Organization, 24(3), 64 (22).
- Yiu, L., & Saner, R. (2000). Determining the impact of cognitive styles on the effectiveness of global managers: Propositions for further research. Human Resource Development Quarterly, San Francisco, 11(3), 319-324.

Av. Luis Castelaso s/n  
 Frac. Industrial Las Ánimas  
 C.P. 91190  
 Tel. + 52 228 841 89 22 Ext. 13465  
 Tel. y Fax +52 228 841 89 00  
 + 52 228 812 53 33  
 E-mail: [eira\\_fernandez@usa.net](mailto:eira_fernandez@usa.net)  
[eira\\_fernandez@yahoo.com.mx](mailto:eira_fernandez@yahoo.com.mx)

