



Revista Galega de Economía

ISSN: 1132-2799

mcarmen.guisan@gmail.com

Universidade de Santiago de Compostela
España

BASTIDA DOMÍNGUEZ, María
DO BRAIN DRAIN AO BRAIN GAIN: EXPATRIACIÓN, EMIGRACIÓN E
COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL
Revista Galega de Economía, vol. 24, núm. 3, 2015, pp. 49-64
Universidade de Santiago de Compostela
Santiago de Compostela, España

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39143096004>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

DO BRAIN DRAIN AO BRAIN GAIN: EXPATRIACIÓN, EMIGRACIÓN E COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL

María BASTIDA DOMÍNGUEZ

USC CAMPUS VIDA

Maria.bastida@usc.es

Facultade de Relacións Laborais

Departamento de Organización de Empresas e Comercialización

Resumo: Neste traballo tratamos o valor dos Recursos Humanos Internacionais como fonte potencial de vantaxe competitiva para as organizacións. Sobre a base dun estudo realizado entre 150 expatriados españois, analizamos os seus principais resultados. Comprobamos se o tempo introduce diferenzas significativas nestes resultados, e tamén se son efectivamente medidos polas organizacións. Ademais, a partir dunha enquisa de 330 expatriados auto-iniciados suxerimos que os que abandonan voluntariamente o noso país na procura de oportunidades profesionais obteñen o mesmo tipo de logros. Os datos do noso estudo confirman que as persoas que se atopan en postos no estranxeiro perciben a adquisición de habilidades internacionais e a mellora de competencias profesionais, que poden determinar o diferencial competitivo para as súas organizacións. Así mesmo, os que se atopan no estranxeiro na procura dunha oportunidade laboral ou de desenvolvemento profesional obteñen idénticos resultados, o que suxire que existe unha bolsa de profesionais altamente cualificados con talento disperso que poderían significar para as empresas a mellora de posibilidades de expansión internacional, e para o país a inversión de fuga de talento que, a longo prazo, pode derivar na descapitalización. O tempo mellora os resultados nos dous casos.

Abstract : This paper analyzes the role of International Human Resources as a potential source of competitive advantage for organizations. On the basis of a survey among 150 Spanish expatriates, the main perceived results from allocations are identified. It is also explored if time on assignment introduces significant differences on these results; and if they are actually measured by organizations. Moreover, from a survey of 330 self-initiated expatriates it is proposed that those who leave the country looking for opportunities or career development accomplish same kind of achievement. Data from our study confirm that people who are in positions abroad perceive the acquisition of international skills and managerial competences that can enhance competitive advantages for their organizations. Likewise, those who are abroad looking for professional development obtain similar results, suggesting that there is a stock of highly qualified professionals that could mean for companies enhanced opportunities for internationalization, and for our country reversing brain drain, which can lead to undercapitalization in the long term. Time improves outcomes in both cases.

Keywords:

JEL CODES:

1. Introducción

A internacionalización da economía e globalización dos mercados caracterizan o actual contexto económico mundial. A estratexia de internacionalización, que tradicionalmente se considerou unha vía de expansión e crecemento para as empresas, pasou a ser unha vía de sostemento e supervivencia para moitas delas. En consecuencia, o marco de referencia competitivo actual sitúanos nun mercado sen fronteiras, onde as organizacións conviven con múltiples e variados actores que as obrigan a buscar novas vías de competencia. A abertura de novas vías de distribución e comercialización, a planificación e adaptación da produción aos requisitos do novo mercado, problemas burocráticos e administrativos de distinta índole ou diversos requisitos políticos e legais son só unha mostra dos problemas que pode supoñer este camiño de expansión. Paradoxicamente, a principal ameaza para o éxito vén do interior das propias organizacións: falta de capital humano capacitado para xestionar a internacionalización. A localización e xestión deste capital segue sendo

unha debilidade para a maioría das organizacións (Collings, 2014; Lazarova e Cerdin, 2007; Shaffer, Kraimer, Chen e Bolino, 2012).

Entre os factores que poden favorecer a institución eficaz dunha estratexia de expansión internacional destaca a adhesión dunha cultura global por parte da organización. No marco da *upper echelons theory* (Hambrick e Mason, 1984), as organizacións tenden a reproducir os comportamentos das persoas que as dirixen, posto que son responsables de transmitir a cultura, os valores e as estratexias organizativas. Nestas circunstancias, se a organización quere acometer con seguridade a súa expansión debe colocar ao mando a persoas con talento global, capacidades e habilidades interculturais eficaces. Unha das vías destacadas para adquirir estas capacidades globais é a ocupación sucesiva de asignacións internacionais, polo que diversos autores puxeron de relevo a importancia da experiencia internacional dos directivos como motor da internacionalización. Esta experiencia pode supoñer un diferencial competitivo determinante no éxito das organizacións nun contexto global (Black e Gregersen, 1999; Caligiuri e Tarique 2009; Carpenter e Fredrickson, 2001; Harvey e Moeller, 2009; Harvey, Novicevic, Speier, 2000; Hutzschenreuter e Horstkotte, 2013; Insch, McIntyre e Napier, 2008).

Malia que os datos indican que a mobilidade internacional segue aumentando (Brookfield, 2013; Cartus 2014), aínda son poucas as persoas ás que se lles ofrece unha asignación internacional como parte da súa carreira profesional. En consecuencia, é un activo limitado. Os que contan con esta experiencia convértese nun recurso escaso, valioso, insubstituíble e inimitable para as súas organizacións. Para aproveitar este recurso como fonte de vantaxe competitiva, a organización debe necesariamente identificar e avaliar estes recursos, ademais de procurar apropiarse dos coñecementos que posúen e fomentar a súa difusión. Este é o obxectivo principal deste traballo, amosar o valor dos Recursos Humanos Internacionais como fonte potencial de vantaxe competitiva para as organizacións. Para iso, e logo de revisar diferentes estudos que permiten realizar tal afirmación dende un punto de vista teórico, sobre a base dun estudo realizado entre 150 traballadores expatriados de empresas españolas poranse de relevo os resultados fundamentais que perciben na súa etapa internacional, comprobando a posible influencia do tempo na devandita percepción. Así mesmo, analízase se as empresas perciben e avalían eses resultados, con particular atención aos relacionados coa adquisición de habilidades internacionais.

Por outra banda, nos últimos anos alertouse sobre a constante saída da mocidade do noso país na procura de mellores oportunidades laborais. Con independencia do desacordo entre as cifras, o certo é que estamos perante unha emigración de profesionais competentes, altamente cualificados, que abandonan o país na procura de desenvolvemento profesional. Este fenómeno, que se etiquetou como *"fuga de talento"* (Saxenian, 2005) pode provocar, a longo prazo, unha descapitalización do país, xa que supón unha perda de capital intelectual moitas veces permanente. O seu estudo foi abordado tradicionalmente dende unha perspectiva económica, pero, en esencia, a situación á que se expoñen estes profesionais non é moi diferente da dos que son enviados polas súas empresas a una asignación internacional (Carr, Inkson e Thorn, 2005; Howe-Walsh e Schyns, 2010). Os dous casos enfróntanse ao que Leung, Maddux, Galinsky e Chiu (2008) denominan *"experiencias culturais intensivas"*, con potencial para desenvolver ás persoas ao expoñelas a diferentes retos nunha contorna non familiar. Daí que a investigación acuñara o concepto de *"self-initiated assignments"* ou expatriacións auto iniciadas (Inkson et al., 1997; Suutari e Brewster, 2000) para referirse aos que abandonan voluntariamente o país e, unha vez no estranxeiro, procuran traballo. En liña con esta argumentación, un segundo obxectivo deste traballo é comprobar se estes expatriados voluntarios obteñen resultados semellantes aos enviados polas súas organizacións. Sobre a base dunha mostra de 330 españois que traballan actualmente noutros países, definimos os seus principais resultados, analizando se difiren dos percibidos polas persoas que son enviadas ao estranxeiro polas súas organizacións. Se non hai grandes diferenzas, existe a posibilidade de reverter os efectos negativos da *"fuga de talento"*, atraíndo a estes profesionais aos que a súa etapa internacional lles facilita a adquisición das capacidades globais imprescindibles para dirixir as empresas de hoxe.

2. OBXECTIVO DO ESTUDO E MÉTODO

Alguns autores analizaron a relación entre a posesión de habilidades e capacidades interculturais entre os compoñentes do equipo directivo das organizacións e diversos resultados para a organización. Así, demostrouse que a experiencia internacional dos altos directivos das multinacionais melloran o rendemento empresarial, a diversificación internacional; reduce o tempo requerido para se introducir nun mercado estranxeiro; facilita o desempeño das actividades de exportación e mellora a eficacia da estratexia de internacionalización, entre outros (Carpenter, Sanders e Gregersen, 2001; Herrmann e Datta, 2005; Li, Lam e Quian, 2001; Moon, 2010; Tihanyi, Ellstrand, Daily e Dalton, 2000). Ata se propuxo que a posesión da competencia intercultural ou a experiencia internacional dos directivos é un precedente ou prerequisite do éxito do negocio internacional (Johnson, Lenartowicz e Apud, 2006; Moon, 2010; Rajshekhar e Todd, 2011).

Neste contexto, e en conexión directa coa antes citada *Upper Echelons Theory*, (Hambrick e Manson, 1984), neste traballo suxírese que esta relación se debe precisamente aos resultados de tipo individual que adquiren os expatriados (adquisición de habilidades interculturais e competencias profesionais, basicamente); xa que a estratexia corporativa é un reflexo dos directivos da organización (Herrmann e Datta, 2005). Tal e como se se referiu antes, os directivos que ocupan estas asignacións internacionais adquiren con maior facilidade as capacidades e habilidades que mellorarán a estratexia de internacionalización das súas empresas e facilitarán os obxectivos contemplados nela, podendo sentar a base dunha vantaxe competitiva sostible perante os seus competidores.

Neste estudo analízase se as persoas en asignacións internacionais perciben, efectivamente, a adquisición destas capacidades e habilidades, ademais da consecución doutros resultados para os que foron enviados aos seus destinos. Tamén analizamos se o tempo de estadía da asignación permite observar diferenzas nos resultados percibidos, co obxectivo de poder determinar se as asignacións tradicionais (de máis de dous anos de duración) son máis axeitadas cas asignacións de curto prazo (entre 3 e 24 meses) de cara á consecución de determinados obxectivos. Preguntamos tamén se estes resultados son percibidos unicamente polos expatriados, ou se a organización efectivamente os identifica e mide. Finalmente, detémonos nos resultados que perciben os expatriados voluntarios, persoas que abandonan o noso país na procura de traballo ou para mellorar as súas condicións laborais e oportunidades profesionais no estranxeiro. Neste contexto, suxírese que os resultados non difiren dos obtidos por expatriados organizativos, polo que as organizacións terían á súa disposición talento disperso que podería atraír co fin de mellorar as súas oportunidades no negocio internacional.

PROCEDIMENTO

Para realizar este estudo, deseñamos un cuestionario dispoñible on-line para detectar os resultados que as persoas perciben no transcurso da súa etapa no estranxeiro. Inclúese diversa información sobre sexo, idade e experiencia previa, tanto na empresa como en asignacións internacionais. Así mesmo, tamén se engadiron un conxunto de ítems co fin de analizar a eficacia dos expatriados na asignación, tanto dende unha perspectiva organizativa (rendemento medido) como individual (rendemento percibido).

No caso dos expatriados organizativos, contactamos con diversas empresas e institucións, solicitando o envío do cuestionario ao seu persoal desprazado no estranxeiro. Se aceptaban, facilitábaselles un e-mail cun link ao cuestionario para que fose remitido aos expatriados. Para os expatriados voluntarios, contactouse con diversos foros especializados para a interacción de expatriados, solicitando a inserción do link para cumprimentar a enquisa. Nos dous casos garantiuse o anonimato dos resultados. O procedemento descríbese no Anexo 1.

3. RESULTADOS

Na Táboa 3 reflíctense as medias e desviacións típicas entre os resultados percibidos polos expatriados organizativos. Todos os participantes perciben un alto nivel de resultados na súa

asignación. Como se pode observar, todas as puntuacións superan os 4 puntos nunha escala de 7, indicando un nivel razoablemente alto de percepción de resultados. A media xeral é de 5.05.

Táboa 3. Resultados percibidos polos expatriados organizativos (n=150). Media e desviación típica

FACTOR	RESULTADOS	ÍTEM	Media	DT
CAR	Carreira Profesional	G1	4,51	2,04
		G2	4,76	1,89
		G3	5,22	1,85
		G4	4,68	1,94
COO	Coordinación entre unidades	G5	5,17	1,70
		G6	5,12	1,50
		G7	4,98	1,64
		G8	5,03	1,72
ABIL	Adquisición de habilidades internacionais	G9	5,07	1,69
		G10	5,64	1,62
		G11	6,13	1,18
		G12	5,81	1,53
		G13	5,29	1,87
TRANSF	Control e Transferencia de coñecementos	G14	5,05	1,65
		G15	4,83	1,93
		G16	4,36	2,02
		G17	5,06	1,88
		G18	4,19	2,22

CAR: Carreira Profesional; COO: coordinación; ABIL: Habilidades internacionais; TRANSF: Transferencia de coñecemento e control; DT: desviación típica

O construto relacionado coa adquisición de habilidades internacionais (ABIL) amosa os maiores valores, puntuando 5.5 de media neste grupo de resultados. En orden de puntuación, os expatriados organizativos perciben resultados vencellados ao seu papel de coordinación entre unidades (COO, media de puntuación do factor=5.075); mellora de competencias profesionais para a súa carreira (CAR, media=4.792) e transferencia de coñecemento e control (TRANS, media de puntuación=4.698).

O grupo de resultados relacionado coa adquisición de habilidades internacionais inclúe tamén o ítem de maior puntuación (G11; media=6.13), que se refire á oportunidade de adquirir novas capacidades e coñecementos na asignación internacional. Este ítem é ademais o que ten unha menor desviación típica (DT=1.18), o que indica que todos os expatriados incluídos na mostra teñen unha percepción clara de consecución neste resultado. É destacable tamén que catro dos cinco ítems relacionados co factor ABIL (adquisición de habilidades internacionais) ocupan os primeiros postos na valoración de resultados por parte dos expatriados. Así, ao xa citado ítem relativo á oportunidade de adquisición de novas capacidades e coñecementos (G11) séguellle o desenvolvemento de capacidades distintas á área de experiencia (G12), a consideración da asignación como unha oportunidade profesional valiosa (G10) e o desenvolvemento de coñecementos sobre a forma de facer negocios noutros países (G9).

No outro extremo, o ítem que presenta menor puntuación é o relacionado co desempeño de funcións para as que non hai persoal capacitado dispoñible no país onde se desenvolve a asignación (G18,

media=4.19). Paradoxicamente, este é un dos motivos máis esgrimidos polas multinacionais cando deciden enviar persoal propio aos países destino das súas filiais, habitualmente referenciado como "*filling posts*" (Harzing, 2011).

A continuación analízase a estabilidade destes resultados. A Táboa 4 amosa o efecto do tempo sobre os resultados percibidos. En particular, centrámonos na análise das diferenzas entre as asignacións de curto e longo prazo. Habitualmente considéranse asignacións a curto prazo as de duración inferior a un ano, namentres que as superiores a 12 meses son asignacións a longo prazo (Selmer, 2004; Konopaske e Werner, 2005). Porén, neste traballo os grupos diferéncianse sobre a base de asignacións que duran máis ou menos 24 meses ($n = 44$ e $n = 106$, respectivamente). O marco temporal exténdese coa finalidade de explorar mellor os resultados percibidos e, máis concretamente, os relacionados coa carreira profesional e as habilidades internacionais.

analizados, e a proba *t* de Student indica que o 80% das diferenzas son significativas. Todos os expatriados perciben un maior nivel de cumprimento de obxectivos conforme aumenta a súa estadia no destino da asignación. Concretamente, as diferenzas son significativas en todos os ítems incluídos no grupo de adquisición de habilidades internacionais (G9, G10 e G13 $p < 0.01$; G12, $p < 0.05$ e G11 $p < 0.1$) e tamén en todos os relacionados coa transferencia de coñecemento e control (G15, G16, G17 y G18, $p < 0.01$; G14, $p < 0.05$). A puntuación media de percepción de adquisición de habilidades internacionais pasa de 5.58 en asignacións de curta duración a 6.078 nas superiores a 24 meses (mellora en 0.498 puntos). A diferenza é aínda superior no caso dos resultados relacionados coa transferencia de coñecemento e control, onde a media aumenta en 0.79 puntos (pasa de 4.69 a 5.48). O tempo introduce tamén diferenzas significativas en tres dos ítems relacionados cos resultados para a carreira profesional (G1 e G2, $p < 0.05$; G4, $p < 0.1$) e dos vencellados á coordinación entre unidades (G6, $p < 0.05$; G8, $p < 0.01$). A media de puntuación nestes grupos mellora en 0.44 e 0.36 puntos respectivamente.

Outro dos obxectivos formulados para o estudo é analizar se os resultados anteriormente citados só son percibidos polos expatriados, ou se, pola contra, tamén son recoñecidos e medidos polas súas organizacións.

Os datos suxiren que o tempo introduce diferenzas na percepción de todos os resultados,

Táboa 4. Tempo e percepción de resultados. Expatriados organizativos

		≤ 24 meses (n=106)		> 24 meses (n=44)		t	Sig.
		M	DT	M	DT		
CAR	G1	4,27	2,07	5,09	1,86	-2,262	,025**
	G2	4,56	1,99	5,25	1,57	-2,267	,026**
	G3	5,10	1,96	5,50	1,55	-1,315	,191
	G4	4,51	1,98	5,09	1,79	-1,682	,095*
COO	G5	5,11	1,74	5,30	1,62	-,596	,552
	G6	4,96	1,49	5,50	1,47	-2,018	,045**
	G7	4,88	1,68	5,23	1,55	-1,188	,237
	G8	4,74	1,82	5,73	1,21	-3,910	,000***
ABIL	G9	4,87	1,79	5,57	1,28	-2,689	,008***
	G10	5,39	1,78	6,25	,89	-3,931	,000***
	G11	6,03	1,27	6,36	,89	-1,834	,069*
	G12	5,66	1,64	6,16	1,18	-2,089	,039**
	G13	4,98	1,99	6,05	1,24	-3,956	,000***

TRANSF	G14	4,84	1,69	5,57	1,44	-2,499	,014**
	G15	4,47	1,98	5,70	1,49	-4,171	,000***
	G16	3,97	2,07	5,30	1,54	-4,314	,000***
	G17	4,83	1,98	5,61	1,48	-2,656	,009***
	G18	3,75	2,17	5,23	1,96	-3,879	,000***

*** $p < 0.01$; ** $p < 0.05$; * $p < 0.1$. CAR: Carreira Profesional; COO: coordinación; ABIL: Habilidades Internacionais; TRANSF: Transferencia de coñecemento e control; M: Media; DT: desviación típica; t: t de Student para dúas mostras independentes.

A Táboa 5 amosa a análise de regresión múltiple realizada para comprobar se estes resultados son preditores do rendemento percibido polo expatriado e o medido pola súa organización. Nas dúas análises diferentes consideráronse como variables independentes as dúas medidas de rendemento, (1) medido pola organización (MEAS) e (2) auto avaliado polo expatriado (PERC). Como variables dependentes consideráronse as catro dimensións de resultados analizados: CAR ou resultados de carreira profesional; COO ou resultados relacionados coa coordinación entre unidades; ABIL ou adquisición de habilidades internacionais e TRANSF ou transferencia de coñecementos e control. O tempo na asignación utilizouse como variable de control.

O resultado da análise suxire que existe unha relación entre os resultados obtidos polo expatriado e a medida de desempeño utilizada pola súa organización, pero soamente no caso dos resultados vencellados á transferencia de coñecementos e control ($\beta = 0,546$; $p < 0,01$) e os inherentes ao rol do expatriado como coordinador entre unidades ($\beta = -0,224$; $p < 0,05$). Pola contra, non se atopou un efecto significativo sobre a medición de rendemento por parte da organización no caso da adquisición das capacidades internacionais ($\beta = 0,082$; $p > 0,1$), ou resultados relacionados coa carreira profesional ($\beta = -0,047$; $p > 0,1$). No caso do rendemento auto avaliado polo expatriado ou percibido, non se atopou un efecto significativo coa maioría de factores de medición, é dicir, transferencia de coñecemento e control ($\beta = 0,100$; $p > 0,1$); coordinación ($\beta = 0,048$; $p > 0,1$); e adquisición de habilidades internacionais ($\beta = 0,155$; $p > 0,1$). Porén, suxírese unha relación entre a medición de desempeño por parte do expatriado e os resultados das asignacións para a súa carreira profesional ($\beta = 0,046$; $p < 0,05$).

Táboa 5. Resultados do expatriado e desempeño				
DESEMPEÑO MEDIDO			DESEMPEÑO PERCIBIDO	
	Regression coefficients (β)	Sig.	Regression coefficients (β)	Sig.
Constant	-,190	,143	-,003	,983
CAR	-,047	,608	,195	,046**
COO	-,224	,039**	,048	,673
ABIL	,082	,455	,155	,184
TRANSF	,546	,000***	,100	,370
Time	-,163	,328	,089	,613
R ²	0.274		0.180	
F Stat	8,986	,000***	5,238	,000***

*** $p < 0.01$; ** $p < 0.05$; * $p < 0.1$. CAR: Carreira profesional; COO: coordinación; ABIL: Habilidades internacionais; TRANSF: Transferencia de coñecemento e control;

Finalmente, formulábase a existencia de diferenzas entre os resultados obtidos polas persoas que se atopaban en postos no estranxeiro como consecuencia dunha decisión das súas organizacións e os percibidos polos que voluntariamente abandonan o país na procura de mellores oportunidades profesionais. A Táboa 6 presenta as puntuacións medias outorgadas a cada un dos resultados obtidos polos expatriados voluntarios ou auto-asignados. Neste caso non se contemplan obxectivos funcionais nin técnicos xa que, como se sinalou anteriormente, non hai unha organización que

deseñe a etapa internacional cunha finalidade concreta. Por tanto, analízase a obtención de resultados vencellados á adquisición de habilidades internacionais e mellora de competencias profesionais. Tamén neste caso atopamos unha percepción alta no logro de resultados, cunha puntuación media que se achega ao 5 (4.96), lixeiramente inferior ao caso dos expatriados organizativos.

Táboa 6. Resultados percibidos polos expatriados auto-iniciados (n=330). Media e desviación típica

GRUPO	RESULTADOS	ÍTEM	Media	DT
CAR	Carreira profesional	G1	4,26	2,164
		G2	4,49	2,151
		G3	4,95	2,090
		G4	4,49	2,078
ABIL	Adquisición de habilidades internacionais	G9	4,65	1,922
		G10	5,31	1,696
		G11	6,00	1,389
		G12	5,60	1,622
		G13	4,87	2,052

CAR: Carreira profesional; ABIL: Habilidades internacionais; DT: desviación típica

A adquisición de habilidades internacionais volve ser o grupo de resultados cunha maior percepción de logro, superando de media os 0.264 puntos sobre a media de adquisición de competencias profesionais.

Táboa 7. Tempo e percepción de resultados. Expatriados Auto-Iniciados

		≤ 24 meses, n=250		> 24 meses, n=80		t	Sig.
		M	DT	M	DT		
CAR	G1	4,01	2,179	5,22	1,822	-4,683	,000***
	G2	4,26	2,203	5,36	1,689	-4,500	,000***
	G3	4,79	2,186	5,52	1,559	-3,149	,002***
	G4	4,36	2,096	5,00	1,940	-2,303	,022**
ABIL	G9	4,52	1,970	5,13	1,653	-2,627	,010**
	G10	5,21	1,733	5,68	1,500	-2,076	,039**
	G11	5,95	1,427	6,19	1,228	-1,406	,162
	G12	5,62	1,631	5,52	1,596	,433	,666
	G13	4,71	2,064	5,48	1,899	-2,785	,006***

***p<0.01**p<0.05; *p<0.1. CAR: Carrera Profesional; ABIL: Habilidades Internacionales;

M: Media; DT: desviación típica; t: t de Student para dúas mostras independentes

A oportunidade de adquirir novas capacidades e coñecementos na asignación internacional é novamente o ítem con maior valoración (G11, media=6.00) e que reflicte menor dispersión na resposta (DT=1.389). Neste caso, os expatriados auto-iniciados outorgan menor valoración á integración da etapa internacional na planificación de carreira profesional (G1, media=4.26), resultado lóxico porque a meirande parte das persoas incluídas nesta mostra (73.93%) decidiron acometer a súa asignación para atopar traballo ou unha mellora profesional no estranxeiro, e non como resultado dunha estratexia planificada de carreira profesional. O tempo tamén mellora os resultados percibidos polos expatriados auto-iniciados (Táboa 7), que reflicten unha mellora na

puntuación de todos os ítems coa excepción da outorgada á percepción de capacidades alleas á área de experiencia propia (G12), que baixa lixeiramente.

A mellora é notablemente superior no caso da adquisición de competencias profesionais, onde a media de puntuación ascende case nun punto (0.92) fronte aos 0.39 que sobe, de media, a valoración de resultados relacionados coa adquisición de habilidades internacionais. As diferenzas son estatisticamente significativas en todos os ítems incluídos no grupo de resultados relacionados coa carreira profesional (G1, G2, G3 $p<0.01$; G4, $p<0.5$) e en tres dos vencellados coa adquisición de habilidades internacionais (G13, $p<0.01$; G9 e G10, $p<0.05$).

De media, os expatriados polas organizacións teñen unha percepción maior de consecución de obxectivos cos auto-asignados (Táboa 8). Porén, na mellora de competencias profesionais, as diferenzas non son estatisticamente significativas (G1, G2, G3 e G4, $p>0.1$). No que se refire á adquisición de habilidades internacionais, son diferenzas estatisticamente significativas as diferenzas no desenvolvemento de redes de contacto profesional; a consideración da asignación como unha experiencia profesional valiosa e o desenvolvemento da forma de facer negocios noutros países (G9, G10 e G13, $p<0.5$).

Táboa 8. Resultados expatriados organizativos vs Auto-Iniciados

		TIPO DE EXPATRIADO				t		Sig.
		Organizativos (n=150)		Auto-asignados (n=330)				
		Media	DT	Media	DT			
CA R	G1	4,51	2,042	4,26	2,164	-1,192	,234	
	G2	4,76	1,899	4,49	2,151	-1,379	,169	
	G3	5,22	1,853	4,95	2,090	-1,444	,150	
	G4	4,68	1,940	4,49	2,078	-,943	,346	
AB IL	G9	5,07	1,687	4,65	1,922	-2,463	,014**	
	G1	5,64	1,623	5,31	1,696	-2,026	,043**	
	0	6,13	1,183	6,00	1,389	-,991	,322	
	G1	5,81	1,531	5,60	1,622	-1,365	,173	
	1	5,29	1,867	4,87	2,052	-2,140	,033**	
	G1							
	2							
	G1							
	3							

*** $p<0.01$ ** $p<0.05$; * $p<0.1$. CAR: Carreira profesional; ABIL: Habilidades internacionais; M: Media; DT: desviación típica; t: t de Student para dúas mostras independentes

4. Discusión

Neste traballo partimos da idea de que as persoas, na súa etapa internacional, adquiren un conxunto de capacidades e habilidades como resultado da súa exposición aos diferentes sistemas de valores, linguas e contextos internacionais, o que se pode denominar "talento global" ou global mindset (Bower e Inkpen, 2009; Gupta e Govindarajan, 2002; Lovvorn e Chen, 2014). Este talento pódese configurar como recurso estratéxico para as súas organizacións, e asentar as bases dunha vantaxe competitiva diferencial e sostible fronte aos seus competidores.

O Gráfico 3 reflicte as puntuacións medias outorgadas polos expatriados organizativos para cada un dos ítems de resultados propostos. Os nosos resultados suxiren que, efectivamente, os expatriados perciben un alto logro de resultados no transcurso da súa asignación internacional, tanto dende un punto de vista técnico e funcional, como no que se refire ao desenvolvemento de capacidades e habilidades globais e a adquisición de competencias profesionais que poden mellorar as súas oportunidades de promoción na organización. De entre todos estes resultados, os que se perciben

con maior claridade son os vencellados á adquisición de habilidades internacionais. Como se observa no gráfico, catro dos cinco ítems dos incluídos neste grupo de resultados son os que reciben maior puntuación (G11, G12, G10 e G13). Concretamente, e por orden de puntuación, os expatriados perciben que aproveitan a asignación como unha oportunidade para adquirir novas capacidades e habilidades, desenvolvendo especialmente as alleas á súa área de experiencia e, de forma destacada, o coñecemento da forma de facer negocio noutras culturas.

Puntuación media Resultados

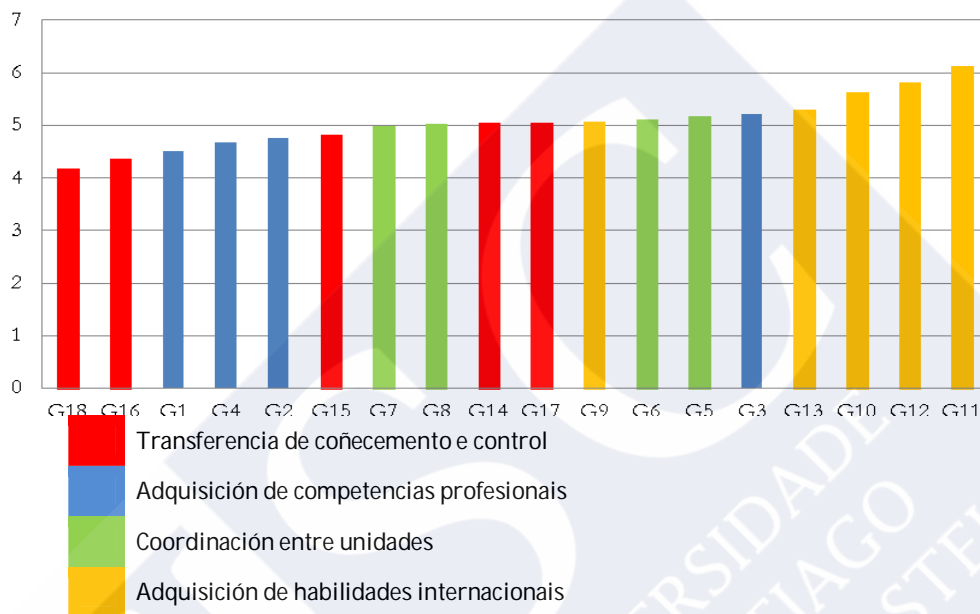


Gráfico 3. Resultados percibidos polos expatriados organizativos

Noutro extremo figuran os ítems vencellados ao desenvolvemento de función de transferencia de coñecemento e control, especialmente o desempeño en áreas de xestión non dispoñibles entre a forza de traballo do país destino da asignación e o desenvolvemento de mecanismos de control (G18 e G16 respectivamente). O feito de realizar tarefas vencelladas co traballo que viñan desenvolvendo de forma previa á expatriación podería explicar esta diferenza. Así mesmo, o 74% dos participantes atópanse en países situados na UE e América do Norte (EEUU e Canadá), o que pode influír na percepción de dispoñibilidade de talento local.

Un resultado particularmente chamativo é a baixa puntuación outorgada aos ítems incluídos no grupo de resultados vencellados á adquisición de competencias profesionais que poden mellorar as oportunidades de promoción na empresa. Unha análise máis detallada destes elementos permítenos ver que, malia que os expatriados cren que a etapa internacional débelle axudar na súa promoción na organización (ítem G3, media= 5.22), a súa percepción é menor no que se refire á inclusión desta etapa nunha planificación de carreira a longo prazo, a súa relación directa coa súa carreira profesional, ou a mellora de oportunidades para a promoción de forma inmediata nas súas organizacións (ítems G1, G4 e G2 respectivamente). Este resultado indúcenos a pensar que a forma en que o expatriado valora, globalmente, a súa etapa internacional pode non se corresponder coa valoración que fai da mesma a organización.

A análise de regresión múltiple realizada (Táboa 5) permítenos explorar as relacións entre a percepción de resultados por parte do expatriado e a medición de desempeño, tanto dende unha

perspectiva individual (percibido polo expatriado) como organizativa (medido pola organización). Os resultados da análise preséntanse no Anexo.

Finalmente, a consideración do tempo permite visualizar diferenzas tanto no caso dos organizativos como no dos auto-iniciados. Concretamente, o tempo mellora a percepción en todos os resultados dos expatriados organizativos, de forma destacada no caso de transferencia de coñecementos e control e adquisición de habilidades internacionais (gráfico 6).

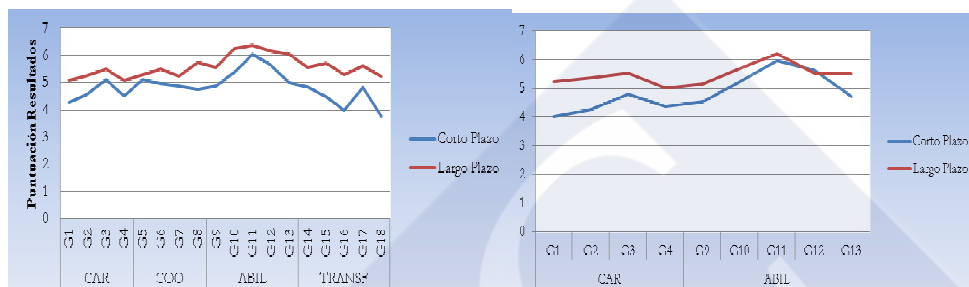


Gráfico 6. Resultados percibidos por expatriados organizativo e tempo

Gráfico 7. Resultados percibidos por expatriados auto-iniciados e tempo

Todas as diferenzas entre as puntuacións son estatisticamente significativas, agás no caso do desenvolvemento de redes de contacto profesional, a consideración da asignación como unha experiencia profesional valiosa e o desenvolvemento de coñecementos sobre a forma de negociar noutros países (Táboa 4). As características intrínsecas ao traballo dos expatriados, como comentamos previamente, poden explicar este resultado. Tan pronto como chegan ao país destino da asignación, os expatriados organizativos deben interactuar con outras empresas, véndose obrigados a negociar con persoas doutra cultura dende o momento da súa chegada. Así mesmo, é probable que interactúen con outros expatriados e establezan redes de contacto. Finalmente, a valoración da asignación como experiencia profesional valiosa adoita ser un prerequisite de aceptación da asignación, moi relacionado coas expectativas de promoción que xera a antedita etapa para os profesionais (Carpenter e Frederickson, 2001; Carr, Inkson e Thorn, 2005; Daily, Certo e Dalton, 2000; Dickman e Harris, 2005; Dragoni, Tesluk, Russell e Ok 2009; Fink, Meierwert e Rohr, 2005).

As diferenzas son menores no caso dos expatriados auto-iniciados (Gráfico 7), malia que tamén neste caso son estatisticamente significativas (Táboa 7) agás para o caso do desenvolvemento de novas capacidades e coñecementos (G11) e capacidades alleas á área de experiencia (G12). No grupo de referencia, expatriados auto-asignados, a maior presenza correspóndese a persoas que saen do país para atopar traballo no estranxeiro (33%). Por tanto, é probable que non esperen un traballo que concorde coas súas capacidades e formación, senón que opten por aproveitar a primeira oportunidade que se lles presente. Nestas circunstancias, é o desenvolvemento e a adaptación de capacidades e habilidades a ese traballo a que se produce dende o primeiro momento, non sendo necesario esperar un prazo para que melloren nesa adaptación.

Da comparación de evolución dos resultados en función do tempo nos dous grupos, podemos concluir que as persoas que se atopan nunha asignación no estranxeiro perciben unha mellora dos seus resultados, con independencia de se a etapa internacional responde a unha decisión organizativa ou de tipo persoal (Gráfico 8).

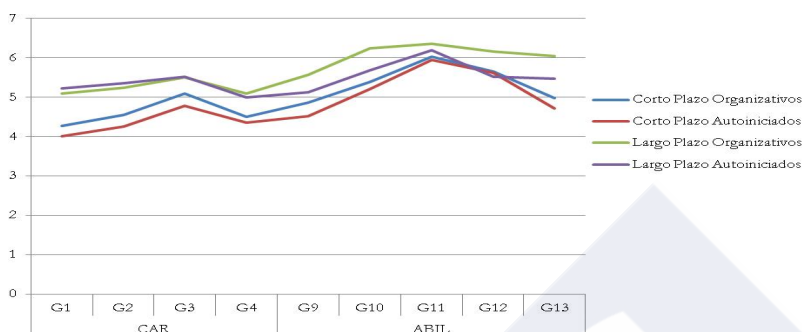


Gráfico 8. Tempo e resultados percibidos por expatriados organizativos vs auto-iniciados

Conforme transcorre o tempo mellora a adquisición de habilidades internacionais ou globais, de igual forma que a adquisición de competencias profesionais que poderían reverter nunha mellora das oportunidades para progresar profesionalmente. Esta mellora é máis evidente nas persoas que levan no seu destino máis de 24 meses, namentres que os que están nun prazo inferior percébeno menos, sobre todo cando son auto-iniciados. Os datos suxiren tamén que o resultado máis evidente en todos os grupos é a oportunidade que ofrece a asignación internacional para desenvolver novas capacidades e coñecementos (ítem G11).

5. Conclusións, limitacións e liñas futuras de investigación

Os resultados obtidos confirman a nosa proposta teórica, na medida en que as persoas que traballan en destinos internacionais perciben que non soamente cumpren coas obrigas para as que foron enviados polas súas empresas, senón que están adquirindo unha serie de capacidades e habilidades que lles axudarán a promocionar na súa carreira profesional, e que non puideran adquirir ata a súa experiencia internacional. Se son correctamente aproveitados polas empresas, poden sentar as bases dun diferencial competitivo fronte ao resto das empresas, que lles axudará na súa expansión internacional.

Neste senso, un resultado particularmente preocupante é o relacionado coa asimetría na medición do rendemento entre as organizacións e os expatriados. Á vista dos nosos datos, as organizacións semellan non medir ou sequera considerar as habilidades e competencias adquiridas polos seus traballadores, limitándose a avaliar o cumprimento de obxectivos concretos considerados no deseño da etapa internacional. Desta forma, atopámonos con que a organización conta cunha serie de recursos valiosos, escasos, non substituíbles nin imitables e con altos niveis de capacidade cognitiva, pero non se percata da súa existencia. O expatriado, pola súa banda, percibe estes resultados, o que motiva que xere unhas expectativas de crecemento e promoción que dificilmente se ven cumpridas.

O problema do incumprimento de expectativas impide, á súa vez, que o valor deste recurso estratéxico retorne á organización, é dicir, dificulta a apropiación (Grant 1991; Kamoche e Muller, 1998). Por tanto, as empresas deben establecer mecanismos apropiados para garantir a conservación destes recursos para o seu propio beneficio. No caso dos Recursos Humanos Internacionais, o problema é particularmente complexo, debido á ausencia de mecanismos formais para garantir a acumulación de valor dentro da organización. A taxa de abandono cando os expatriados retornan ao país de orixe - con taxas dende o 12% (Brookfield Relocation Trends, 2013) ata o 25%, (Black e Gregersen, 1999) - agravan o problema: as empresas non só fallan na apropiación do coñecemento adquirido polos seus empregados, senón que poñen á disposición da competencia este coñecemento e habilidades a custo cero (Kraimer, Shaffer e Bolino, 2009; Lazarova e Cerdin, 2007; Suutari e Brewster, 2003).

A consideración do tempo dende que a persoa chega ao destino da expatriación permite visualizar diferenzas significativas na percepción de todos os resultados, e moi especialmente no que se refire aos vencellados á transferencia de coñecemento e control e coa adquisición de habilidades internacionais. Este achado pode ser importante para as empresas á hora de planificar as súas asignacións internacionais, xa que poderán determinar o prazo axeitado para cada unha delas en función dos principais obxectivos que queiran acadar. Así, conforme os datos do noso estudo, as asignacións que teñan como principal fin conseguir o control da filial poderían deseñarse cun prazo máis curto cas que pretendan transferir coñecementos, cultura corporativa, controlar as operacións no estranxeiro ou aquelas cuxo fin sexa capacitar ás persoas asignadas para futuras tarefas directivas.

Finalmente, un resultado fundamental é o que se relaciona cos expatriados voluntarios ou auto-iniciados. A nosa análise revela que, efectivamente, hai persoas novas altamente cualificadas que abandonan o noso país por motivos laborais, xa sexa para atopar traballo no estranxeiro ou porque cren que encontrarán mellores oportunidades para o seu desenvolvemento profesional. Recordemos que a media de idade nos expatriados voluntarios é inferior aos 30 anos (29.73), teñen na súa gran maioría estudos universitarios (82.72%) e marchan ao estranxeiro principalmente por motivos estritamente laborais (73.93%). A alta dispersión de postos ocupados (78.84% no sector servizos) suxire que están ocupados principalmente en postos para os que están sobrecapacitados. O noso estudo revela que os resultados de tipo persoal que perciben estas persoas non difiren significativamente dos percibidos polas persoas enviadas polas súas organizacións a postos no estranxeiro. Xa que o noso discurso se basea, precisamente, en que son eses resultados os que poden constituír unha fonte de vantaxe competitiva para as empresas, a lectura obrigada é que a empresa española ten á súa disposición unha inxente cantidade de talento dispoñible disperso, que podería captar e atraír. Este movemento sería positivo para a empresa, por canto podería reverter na mellora das súas oportunidades de expansión internacional, pero tamén para o país, posto que en última instancia sería unha barreira á descapitalización a longo prazo que supón o non retorno dos que están no estranxeiro por motivos laborais, e unha forma de facer reverter as inversións realizadas en materia de formación na competitividade nacional.

Este traballo non está exento de limitacións. A principal consiste na medición de resultados, posto que non podemos obviar que se trata de percepcións sobre o grao de alcance dos mesmos, o que implica unha autoavaliación e conleva un alto grao de subxectividade. Neste senso, pretendemos comprobar cunha análise posterior se o grao de cumprimento medido pola organización reforza as nosas conclusións.

A alta concentración de persoas en destinos ubicados na UE (77,29%) podería tamén supoñer un nesgo na mostra. Posteriormente, deberíase realizar máis análise para comprobar a xeneralización de resultados.

Outro punto para avanzar na investigación é a análise da posible interacción entre estes resultados percibidos: a través de sucesivas asignacións, os expatriados poden aumentar os seus contactos a nivel mundial, tanto fóra como entre diferentes filiais dunha multinacional. Estas relacións constitúen a base para o control e a coordinación, e en consecuencia poderían facilitar o intercambio de coñecementos entre as filiais e a adopción rápida e exitosa das prácticas organizativas entre elas. En resumo, nun mundo de intensa competencia polo capital humano, a capacidade de liderado internacional é escasa. O talento global converteuse nun activo estratéxico e pasou a ser unha das poucas fontes críbles de vantaxe competitiva sostible. As organizacións enfróntanse a unha maior competencia polo talento global (Collings e Mellahi, 2009; Boudreau e Ramstad, 2005). Para as empresas impulsadas por competir nun contexto internacional é fundamental identificar os recursos humanos con talento global, desenvolvelo o que lles sexa posible, e desenvolver estas habilidades e capacidades, o que á súa vez redunda nun beneficio para a organización. Malia as limitacións deste traballo, cremos que os resultados obtidos suxiren que o persoal que a empresa ten asignado no estranxeiro, pero tamén a cantidade de persoas que abandonan o noso país na

procura dunha oportunidade laboral ten potencial para adquirir as habilidades e capacidades que as convertan en recursos estratéxicos para as organizacións. A identificación, capacitación e desenvolvemento deste capital humano pode constituír unha sólida fonte de vantaxe competitiva que axude á expansión internacional, crecemento e competitividade das nosas empresas, en particular, e o país, en xeral. A identificación, capacitación e atracción do persoal competente e altamente cualificado que se viu obrigado a abandonar o país por falta de horizontes e perspectiva profesional pode supoñer o paso da fuga de cerebros á ganancia de talento.

Referencias bibliográficas

- Aaker, D. (1989): Managing assets and skills: The key to a sustainable competitive advantage. *California Management Review*, Winter: 91-106.
- Aaker, D. A., y McLoughlin, D. (2010). *Strategic market management: global perspectives*. John Wiley y Sons.
- Altman, Y. y Shortland, S. (2008). Women and international assignments: Taking stock—a 25-year review. *Human Resource Management* 47 (2): 199-216
- Aycan, Z. (2001). Expatriation: a critical step toward developing global leaders". En Mendenhall, Köhlmann y Stahl, (Ed). *Developing global business leaders: policies, processes and innovations*, Westport : Quorum Books.
- Banai, M. y Harry, W. (2004). Boundaryless global careers: the international tinerants. *International Studies of Management and Organization*, 34(3), 96-120.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, vol. 17, (1): 99-120.
- Bartlett, C. A., y Ghoshal, S. (2003). What is a global manager?. *Harvard business review*, 81(8), 101-8.
- Benson, G.S. y Pattie, M. (2008): Is Expatriation Good for my career? The impact of expatriate assignments on perceived and actual career outcomes. *International Journal of Human Resource Management*, 19 (9): 1636-1653
- Black, J.S., y Gregersen, H.B. (1999). The right way to manage expats. *Harvard Business Review*, 77(2): 52-62.
- Black, J.S. & Porter, L.W. (1991) Managerial behavior and job performance: A successful manager in Los Ángeles may not be successful in Hong Kong. *Journal of International Business Studies*, 22 (1), 99-114.
- Bolino, M. (2007). Expatriate assignments and intra-organizational career success: Implications for individuals and organizations. *Journal of International Business Studies* 38 (5): 819-835
- Bolino, M.C. and Feldman, D.C. (2000) 'The antecedents and consequences of underemployment among expatriates', *Journal of Organizational Behavior* 21(8): 889-911
- Bonache, J. y Zárraga-Oberty, C. (2008): Determinants of the success of international assignees as knowledge transferors: a theoretical framework. *International Journal of Human Resource Management*, 19.1, 1-18
- Bonache, J., y Brewster, C. (2001). Knowledge transfer and the management of expatriation. *Thunderbird International Business Review*, 43(1): 145-168.
- Bonache, J.; Brewster, C. y Suutari, V. (2001): Expatriation: a Developing Research Agenda. *Thunderbird International Business Review*, 43(1): 3-20.
- Boudreau, J.W. y Ramstad, P.M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 42: 129-136
- Bowen, D.E. y Inkpen, A.C. (2009): Exploring the Role of 'Global Mindset' in Leading Change in International Contexts. *Journal of Applied Behavioural Science*, 45:239.
- Brookfield Inc. (2013). *Brookfield global relocation trends*. New York: NY: Brookfield
- Caligiuri, P.y Tarique, I. (2009). Predicting effectiveness in global leadership activities. *Journal of World Business*, 44(3): 336-350.

- Carpenter, M.A., Fredrickson, J.W. (2001). Top Management Teams, Global Strategic Posture and the Moderating Role of Uncertainty. *The Academy of Management Journal* 44(3), 533-545.
- Carpenter, M., Sanders, W. y Gregersen, H. (2001): Bundling human capital with organizational context: the impact of international assignment experience on multinational firm performance and ceo pay. *Academy of Management Journal*, 44,(3): 493-511
- Carr, S.S., Inkson, K., y Thorn, K. (2005). From Global careers to talent flow: Reinterpreting 'brain drain'. *Journal of World Business*, 40, 386-398.
- Chen, G.; Kirkman, B.; Kim, K.; Farh, C.I.C.y Tangirala, S. (2010): When does cross-cultural motivation enhance expatriate effectiveness? A multilevel investigation of the moderating roles of subsidiary Support and Cultural Distance. *Academy of Management Journal*, 53 (5), 1110-1130.
- Collings, D. G. (2014). Integrating global mobility and global talent management: Exploring the challenges and strategic opportunities. *Journal of World Business*, 49(2), 253-261.
- Collings, D y Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda, *Human Resource Management Review*, 19: 304-313
- Coyne, K. (1986). Sustainable competitive advantage - What it is, What it isn't. *Business Horizons*, January/February: 54-61.
- Daily, C.M., Certo, S.T. y Dalton, D.R. (2000). International experience in the executive suite: the path to prosperity?. *Strategic Management Journal* 21 (4): 515-523.
- Dickmann, M. y Harris, H. (2005). Developing career capital for global careers: The role of international assignments. *Journal of World Business*, 40.4 399-408
- Downes, M., y Thomas, A. 1999. Managing overseas assignments to build organizational knowledge. *Human Resource Planning*, 22(4): 33-48.
- Dragoni, L.; Tesluk, P.E.; Russell, J.E.A. y Oh, I. (2009). Understanding managerial development: Integrating Developmental Assignments, Learning Orientation, and Access to Developmental Opportunities in Predicting Managerial Competencies. *Academy of Management Journal*, 52 (4): 731-743
- Edström, A., y Galbraith, J.R. (1977). Transfer of managers as a co-ordination and control strategy in multinational organizations. *Administrative Science Quarterly*, 22(2): 248-263.
- Fernández, Z. y Suárez, I. (1996): La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 5 (3), 73-92.
- Fink, G.; Meierwrt, S. y Rohr, U. (2005). The use of repatriate knowledge in organizations. *Human Resource Planning*, 28.4, 30-36
- Grant, M. (1991). The resourcebased theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, Spring, :114-135.
- Gupta, A. y Govindarajan, V. (2002): Cultivating a Global Mindset. *The Academy of Management Executive*, 16, 1: 116-126.
- Guzzo, R.A., Noonan, K.A. y Elron, E. (1994). Expatriate Managers and the psychological contract. *Journal of applied Psychology*, 79, 4: 617-626
- Hall, R. (1992): The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13: 135-144.
- Hambrick, D.C. y Mason, P.A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review* 9 (2): 193-206
- Harrison, D.A. Shaffer, M.A. y Bhaskar-Shirnivas, P. (2004). Going places: roads more and less traveled in research on expatriate experiences. In J. Martocchio (ed) *Research in Personnel and Human Resources Management*, 203-252, Stamford CT: JAI Press.
- Harvey, M. y Moeller, M. (2009). Expatriate Management: a historical review. *International Journal of Management Reviews* Volume 11 (3): 275-296
- Harvey, M., Novicevic, M.M., y Speier, C (2000). Strategic global human resource management: The role of inpatriate managers. *Human Resource Management Review*, 10 (2): 153-175

- Hemmasi, M.; Downes, M. y Varner, I.I. (2010). An empirically-derived multidimensional measure of expatriate success: reconciling the discord. *International Journal of Human Resource Management*, 21.7, 982-998
- Herrmann, P. y Datta, D. K. (2005), Relationships between Top Management Team Characteristics and International Diversification: an Empirical Investigation. *British Journal of Management*, 16: 69–78
- Hocking, J. B., Brown, M. y Harzing A.-W (2004). A knowledge-transfer perspective of strategic assignment purposes and their path-dependent outcomes *International Journal of Human Resource Management* 15 565– 572
- Howe-Walsh, L., y Schyns, B. (2010). Self-initiated expatriation: implications for HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(2), 260-273.
- Hutzschenreuter, T. y Horstkotte, J. (2013): Performance effects of top management team demographic faultlines in the process of product diversification. *Strategic Management Journal*, 34: 704–726.
- Inkson, K.; Arthur, M.B.; Pringle, J. y Barry, S. (1997). Expatriate assignment versus overseas experience: Contrasting models of international human resource development. *Journal of World Business*, 32 (4), 351–368
- Insch, G. S., McIntyre, N., y Napier, N. K. (2008). The expatriate glass ceiling: the second layer of glass. *Journal of Business Ethics*, 83, 19-28
- Johnson, J. P., Lenartowicz, T., y Apud, S. (2006). Cross-cultural competence in international business: Toward a definition and a model. *Journal of International Business Studies*, 37(4), 525-543.
- Kamoche, K. (2000). Developing managers: the functional, the symbolic, the sacred and the profane. *Organization Studies* 21 (4), 747-774.
- Kamoche, K., Harvey, M. (2006). Knowledge Diffusion in the African Context: An Institutional Theory Perspective. *Thunderbird International Business Review*, 48, 2, 157–181.
- Konopaske, R. and Werner, S. (2005). US managers' willingness to accept a global assignment: do expatriate benefits and assignment length make a difference? *International Journal of Human Resource Management* 16 (7), 1159–1175
- Kraimer, M.L; Shaffer, M.A. y Bolino, M.C. (2009). The influence of expatriate and repatriate experiences on career advancement and repatriate retention. *Human Resource Management*, 48 (1) 27-47
- Lazarova, M. B., y Cerdin, J. L. (2007). Revisiting repatriation concerns: organizational support versus career and contextual influences. *Journal of International Business Studies*, 38(3), 404-429.
- Lepak, D. y Snell, S. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24 (1): 31-48.
- Leung, A. K., Maddux, W. W., Galinsky, A. D., y Chiu, C. (2008). Multicultural experience enhances creativity: The when and how. *American Psychologist*, 63(3), 169-181
- Li, J., Lam, K. y Quian, G. (2001). Does culture affect behavior and performance of firms? The case of joint ventures in China. *Journal of International Business Studies*, 32(1), 115-131.
- Lovvorn A.S. y Chen J.S. (2011) Developing a global mindset: The relationship between an international assignment and cultural intelligence. *International Journal of Business and Social Science* 2(9): 275-283
- McCaulay, C.D.; Ruderman, M.N., Ohlett, P.J. y Morrox, J.E. (1994). Assessing the development components of managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79.4 544-560
- Mendenhall, M.E.; Osland, J.S.; Bird, A.; Oddou, G.R. and Maznevski, M.L. (2008). Global leadership: research, practice and development. Routledge, London
- Moon, T. (2010). Organizational cultural intelligence: dynamic capability perspective. *Group and Organizational Management*, 35 (4): 456-493
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

- Nunnally, J. C., and Bernstein, I. H. (1994) *Psychometric theory* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill, Inc
- Paik, Y. y Sohn, J.D.(2004). Expatriate Managers and MNC's Ability to Control International Subsidiaries: The Case of Japanese MNCs. *Journal of World Business*, 39, 61–71.
- Porter, M. (1991): Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12: 95-117.
- Rajshekhhar (Raj) G. J. y Todd, P.R. (2011) Entrepreneurial orientation, management commitment, and human capital: The internationalization of SMEs in India. *Journal of Business Research*, 64 :1004–1010
- Reuber A. R., y Fischer, E.(1997). The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMES. *Journal of International Business Studies* 28 (4): 807–2
- Riusala, K., y Suutari, V. (2004). International knowledge transfers through expatriates. *Thunderbird International Business Review*, 46(6), 743-770.
- Saxenian, A. (2005). From brain drain to brain circulation: Transnational communities and regional upgrading in India and China. *Studies in Comparative International Development*, 40(2), 35-61.
- Scullion, H. y Collings, D.G. (eds) (2006). *Global Staffing*. London: Routledge
- Selmer, J. (2004). Psychological barriers to adjustment of Western business expatriates in China: newcomers vs. long stayers. *International Journal of Human Resource Management* 15(4/5), 794–813.
- Shaffer, M. A., Kraimer, M. L., Chen, Y. P., y Bolino, M. C. (2012). Choices, Challenges, and Career Consequences of Global Work Experiences A Review and Future Agenda. *Journal of Management*, 38(4), 1282-1327.
- Stahl, G.K., Miller, E.L. and Tung, R.L. (2002). Toward the boundaryless career: a closer look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment. *Journal of World Business* 37 (3), 216-227
- Suutari, V. y Brewster, C. (2000). Making their own way: international experience through self-initiated foreign assignments. *Journal of World Business*, 35(4), 417-436.
- Tihanyi, L., Ellstrand, A.E., Daily, C.M. Dalton, D. R. (2000). Composition of the top management team and firm international diversification. *Journal of Management* 26, 1157-1177
- Welch, D.E. (2003). Globalization of staff movements: beyond cultural adjustment. *Management International Review* 43 (2):149–169
- Wernerfelt, B. (1984): A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.
- Wright, P.M., McMahan, G.C., y McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resources Management*, 5: 301-326.