

## *ESTRUCTURA Y EXPATRIACIÓN: RIESGOS EN LA ASIGNACIÓN EXTERNA PARA EXPATRIADOS QUE APRENDEN*

Alberto Mirabal Martínez<sup>1</sup>  
Gerardo Zapata Rotundo<sup>2</sup>

### ÍNDICE

Resumen . . . . .	.21
Abstract . . . . .	.22
Introducción . . . . .	.22
Expatriación . . . . .	.22
Estructura . . . . .	.23
Desarrollo . . . . .	.24
Metodología . . . . .	.25
Resultados . . . . .	.26
Análisis de resultados . . . . .	.28
Conclusiones . . . . .	.30
Referencias bibliográficas . . . . .	.31

### RESUMEN

El presente estudio de corte empírico y sustentado en la teoría de la agencia, versa sobre el impacto de los mecanismos de coordinación y control en relación a los desajustes presentados por expatriados en misiones internacionales, para lo cual se desarrolló una investigación longitudinal sobre 12 casos de sujetos trasladados a distintas localidades del mundo cuyo rol estuvo centrado en el aprendizaje. Los resultados obtenidos muestran que (a) los mecanismos de coordinación y control establecidos por “el principal” resultan clave desde el punto de vista estratégico para

---

1 Lic. en Ciencias Administrativas, Universidad Metropolitana, Venezuela. Especialista en Desarrollo Organizacional, UCAB, Venezuela. M.Sc. (D.E.A.) en Dirección de Empresas, Universitat de València, España. Ph.D. en Dirección de Empresas por la Universitat de València, España. Profesor universitario en las cátedras de Comportamiento Organizacional, Franquicias y Gestión de la Expatriación. Miembro del Consejo Editorial de la Revista “Gestión y Gerencia”.E-mail: alberto1344@hotmail.com

---

2 Dr. en Dirección de Empresas por la Universitat de València-España. Licenciado en Contaduría Pública (UCLA, Venezuela). Especialista en Auditoría (UCLA, Venezuela). Diploma de Estudios Avanzados en Organización de Empresas (DEA-España). Doctor por la Universidad de Valencia, España (Dirección y Organización de Empresas). Profesor universitario en la cátedra de Sistemas Administrativos. Miembro del Consejo Editorial de la Revista “Compendium” de la Universidad Centro-Occidental Lisandro Alvarado (UCLA- Venezuela).

el éxito en la adaptación, logro de metas y posterior transferencia de conocimientos por parte del “agente”, (b) que los mecanismos pueden estar en dependencia a restricciones estructurales o del entorno afectando la efectividad en su aplicación y (c) que el éxito de la expatriación no sólo debe evaluarse por los resultados obtenidos sino por la oportuna replicación y transferencia tecnológica a la institución.

*PALABRAS CLAVE:* EXPATRIACIÓN, COORDINACIÓN, CONTROL.

#### ABSTRACT

The present study of an empirical character and based on agency theory, concerns the impact of coordination and control mechanisms in relation to the dislocations evidenced by expatriates on international assignments, which was developed for a longitudinal investigation into 12 cases of subjects moved to different locations in the world whose role was focused on learning. The results show that (a) the coordination and control mechanisms established by the “primary” are key from the strategic perspective for successful adaptation, goal achievement and later transfer of knowledge by the “agent” (b) that the mechanisms can be restricted depending on structure and environment affecting the effectiveness in implementation and (c) the success of expatriation must be assessed not only by results but for the timely replication and technology transfer to the institution.

*KEY WORDS:* EXPATRIATION, COORDINATION, CONTROL.

## INTRODUCCIÓN

El presente artículo está relacionado con la estructura y la expatriación. Concretamente se examina bajo un marco empírico, las relaciones existentes entre los mecanismos de coordinación y control como variables estructurales y los desajustes evidenciados por expatriados cuando son asignados a cumplir objetivos en lugares foráneos. A tal efecto, la investigación se compone de 7 partes. La presente “introducción” como primera sección, que abarca las dos consideraciones clave del trabajo: estructura y expatriación. Una segunda parte referida al “desarrollo”, donde se establecen un cuerpo de conexiones en la materia. Seguidamente, se hace alusión al componente “metodológico” señalando el tipo de estudio, sus características más relevantes y el protocolo establecido. Luego, la cuarta sección, aborda un conjunto de tablas donde se expresan los “resultados”, para dar cabida al “análisis” de los mismos y terminar estableciendo las “conclusiones” más

relevantes en el particular. Finalmente se identifican las referencias bibliográficas utilizadas.

En ese sentido, se abordan a continuación las respectivas consideraciones.

## EXPATRIACIÓN

Derivado entre otras consideraciones, de la globalización económica, cambios tecnológicos, presencia de competidores en lugares foráneos, posibilidad de abrir nuevos espacios e incluso de la oportunidad de aprovechar ventajas fiscales, numerosas y diversas organizaciones suelen internacionalizarse. En ese sentido, el espectro de actuación foránea no sólo es competencia exclusiva de las grandes corporaciones, sino que medianas empresas, firmas consultoras, centros educativos y de investigación, organizaciones sin fines de lucro y eventualmente pequeñas y medianas empresas, procuran incrementar su nivel de competitividad transfiriendo personal a sus subsidiarias, empresas afines o instituciones con las que mantienen

acuerdos por determinados períodos de tiempo, recurriendo a la expatriación como opción comúnmente utilizada. Derivado de ello, los roles que llevan a cabo los expatriados pueden diferir en distinto grado de acuerdo a numerosas variables. La misión y visión del ente que representan, la actividad que desempeñarán en función a su posición o los lineamientos estratégicos establecidos por mencionar algunas razones, tienden a incidir en el papel de estos empleados, asumiendo funciones de control, coordinación, consultoría, transferencia de cultura o aprendizaje. Para el caso que nos compete, un tipo de expatriado que vive y trabaja en un determinado país y es enviado a otra nación para cumplir una determinada misión, cual es adquirir conocimientos no necesariamente en filiales o en empresas vinculadas económica o jurídicamente entre sí, sino en centros académicos con los que se mantienen convenios interinstitucionales, es el personal proveniente de instituciones educativas e investigación, quienes al ser transferidos generalmente por amplios lapsos de tiempo hacia otras latitudes, suelen hacer vida académica en centros foráneos para cumplir con el rol asignado, ajustándose a lugares con diferentes culturas y rigiéndose por normas estipuladas en los contratos suscritos entre las partes integrantes del convenio (empleador-empleado-contraparte externa). El papel de este tipo de expatriado tipológicamente definido como “asimilador” (Mirabal, 2006), está circunscrito mayoritariamente al aprendizaje bajo un espectro de duración de moderado a alto, constituyendo las asignaciones externas las vías para adquirir competencias y experiencias que le permitan tomar mayores responsabilidades a futuro. Categorizamos aquellos expatriados cuyas asignaciones si bien suele ser largas, ocurren con menos frecuencia que un expatriado cuya función sea la de controlar, coordinar, formar personal o transferir la cultura organizativa de la firma sede. En ese sentido y ya que no siempre el tema de las transferencias externas forma parte integral de la vida profesional de este tipo de expatriado, la interrelación de forma directa con el ambiente en materia laboral no es un asunto que lo afecte exclusivamente si bien puede mantener una

importante interacción a nivel interno con la organización o institución con la que ha establecido lazos. No obstante, las competencias de orden cultural como requisito que facilite la adaptación y tolerancia ante diferentes enfoques de vida y tecnología posiblemente disímiles, constituyen un elemento clave para asimilar nuevos planteamientos susceptibles de multiplicación posterior. Estimando entonces que el conocimiento potencialmente adquirido sea replicable en la organización que lo envía y que una vez de retorno el área laboral deberá estar acorde con la experiencia y formación obtenida, los aspectos de corte administrativo gestionados antes, durante y posterior al regreso así como las políticas estratégicas de la institución, representan consideraciones significativas para incrementar la posibilidad de éxito foráneo y en consecuencia, favorecer el incremento de las ventajas competitivas para ambas partes. En ese sentido, un condicionante vinculado con la estructura organizativa y circunscrito a la determinación e impacto de los mecanismos de coordinación y control usados por la institución para regir el proceso de expatriación, desempeña un relevante papel en el particular. Seguidamente, se aborda tal apreciación.

## ESTRUCTURA

Bajo el plano internacional, el envío de personal a otras latitudes suele representar una importante decisión estratégica tanto por los costos que representa la transferencia, como por los objetivos y conexión de resultados que se estiman alcanzar. El éxito suele ser medido en función a los propósitos obtenidos, si bien queda claro que posteriores asimetrías una vez de regreso o indicadores tangibles durante el período de expatriación, constituyen importantes signos de deficiencias en la materia. Consecuencias derivadas de una inadecuada gestión y traducidas en retornos prematuros, bajo desempeño, rotación externa, traslado hacia áreas no vinculantes, retraimiento psicológico, rechazo a nuevas transferencias, postergaciones de estancia e incluso, no retorno, constituyen las señales más palpables en materia de fracaso de gestión de la

expatriación. Ante tal circunstancia, de manera general las políticas estratégicas de la institución y más específicamente, la efectividad de los mecanismos de coordinación y control del personal expatriado, íntimamente vinculados con la estructura organizativa, representan consideraciones que pueden contribuir a la reducción de los fracasos externos, haciendo más expeditos y fiables los procedimientos en la gestión de la transferencia e incidiendo en los indicadores de resultados, mantenimiento de vínculos con el expatriado y articulaciones del retorno. Queda claro en todo caso, que si bien el enfoque estratégico puede mantener incidencia en las posturas reflejadas para determinar los mecanismos de coordinación y control del personal expatriado en términos de (1) tendencias formales y centralizadoras (2) formas más indirectas o (3) una mezcla de aspectos formales e informales (Perlmutter, 1965; Harris y Holden, 2001; Bonache y Pla, 2002), de igual manera condicionantes supeditados a tamaño (Hickson et al., 1974; Yunker, 1983; Duberley y Walley, 1995), influencia gubernamental (Colling, 1997), complejidad del entorno (Harzing, 2001), articulación de planes de corte estratégico, costes (Williamson, 1985) y normativas contractuales, pueden regular su actuación e incidir en los resultados esperados en la asignación. En el caso que nos compete, cual es el traslado de personal para adquirir conocimientos por la vía de convenios interinstitucionales, estas dos últimas apreciaciones suelen mantener un importante peso en el particular y en consecuencia serán fundamentalmente las abordadas.

## DESARROLLO

Si bien la transferencia de personal a lo largo de distintas funciones, negocios y unidades geográficas constituye una excelente vía para la fertilización de ideas e incremento de la experiencia, su vínculo con el avance profesional del sujeto y transferencia de resultados a la organización, no siempre puede concretarse directamente. Muy puntualmente, una desvinculación estratégica entre expatriado e institución en términos de la planificación y

gestión del traslado (Harvey, 1982), así como una imprecisa asistencia o excesiva duración de la estancia, pueden comprometer no sólo la sensación de pérdida de pertenencia con la casa matriz (Black et al., 1992), sino incidir en la visión global y efectos esperados en el respectivo proceso de expatriación. En ese sentido, los mecanismos de coordinación y control en materia de expatriación desempeñan un papel fundamental para gestionar el proceso e incidir en el comportamiento del expatriado, en el logro de metas y en la posibilidad latente de éxito o fracaso externo. En el caso puntual que nos compete, la tendencia a generar un control formal del personal transferido externamente, sustentado en mayor orden en los convenios suscritos, uso de jerarquías, reglas explícitas, estándares o control directo del comportamiento (Ouchi, 1977, 1979) como aspectos de corte centralizador, suelen representar las vías utilizadas por las instituciones vinculadas específicamente en materia de asignaciones para expatriados que procuran adquirir conocimientos (Mirabal, 2006). La teoría de agencia (Jensen y Meckling, 1976), plantea de hecho importantes consideraciones en la materia aplicables a la expatriación, ya que al presumirse la existencia del riesgo moral, es decir, la posibilidad que el agente (expatriado), derive potencialmente objetivos personales en detrimento de los intereses del principal (institución), los mecanismos anteriormente señalados procuran actuar como elementos preventivos en el particular. Queda claro en todo caso, que las potenciales disfuncionalidades atribuibles al expatriado, pueden derivarse de inadecuada asistencia técnica por parte de la institución, de intereses personales, situaciones coyunturales o por elementos de carácter profesional, entre otras consideraciones.

Adicionalmente y siguiendo la línea trazada, los costes ex-ante y ex-post (Williamson, 1985), constituyen otro factor incidente en el proceso de expatriación y en consecuencia en la posible determinación de los mecanismos de coordinación y subsecuentes riesgos asociados con la transferencia. Los costes "ex-ante" representados por costes de selección, socialización, formación y compensación, procuran asegurar

que el individuo posee el capital humano requerido para la misión que le toca desempeñar, y los costes “ex-post” representados por costes de regateo y monitoreo, persiguen renegociar y asegurar el comportamiento deseado.

Puntualmente, dentro de los costes ex-ante (selección, socialización, formación y compensación), los de selección procuran reducir los riesgos de una asignación equivocada, ya que la organización debe protegerse de la posibilidad que se exagere el nivel de conocimientos y habilidades por parte del personal susceptible de transferencia (Jensen y Meckling, 1976). Para el caso que nos ocupa y dado que los expatriados tienden a ser reclutados en la propia organización (Naumann, 1993; Mayrhofer y Brewster, 1996), se presume que el grado de conocimiento con respecto a las cualificaciones de los mismos son conocidas por las partes, motivo por el cual se espera que las posibles asimetrías de información en lo relativo a esta materia sean sustantivamente menores que en las que se incurriría bajo otras circunstancias. No obstante, en materia de costes de selección, el examen del grupo familiar que acompaña al expatriado se considera altamente incidente en la asignación foránea y su descuido en el análisis tiende a repercutir en potenciales distorsiones durante la estancia.

Los costes de socialización y formación, relacionados con el inventario de valores, normas, costumbres y adquisición de competencias, persiguen garantizar el aprendizaje e internalización de tales componentes de cara a minimizar desajustes por cambios en el nuevo estilo de vida foránea, tanto en el plano profesional como familiar. En este particular, los planes formativos y la asistencia técnica, representan las vías para controlar tales consideraciones. Los costes de compensación (Birdseye y Hill, 1995; Joinson, 2002), vinculados a los emolumentos directos e indirectos asociados con salarios, acomodación, primas, beneficios colaterales, repatriación y conectados sustantivamente con las reglamentaciones suscritas entre las partes, representan otro componente crítico, toda vez, que si bien son aceptados por agente y principal, suele esperarse por parte del primero, respuestas inmediatas, oportunas

y efectivas para prever y subsanar potenciales contingencias. Tales consideraciones inadecuadamente atendidas, tienden efectivamente a generar disonancias difíciles de conciliar. Consecuencialmente y en materia de costes ex-post, ambos -regateo y monitoreo- actúan para establecer posibles renegociaciones entre las partes con miras a redimensionar las condiciones del “contrato suscrito”, así como reducir los riesgos derivados de comportamientos inadecuados u oportunistas que alteren la dinámica y evolución de la misma transferencia. Obviamente, en la medida en que la organización tenga más confianza en que el expatriado actuará de manera instrumental y según los términos previstos en el contrato, menores serán los ajustes y en consecuencia, los costes de ex-post.

En todo caso, queda claro que en términos de expatriación el asunto del coste en sus distintas manifestaciones diferirá según las políticas internas de cada organización y por consiguiente, serán claves para establecer los mecanismos de coordinación que considere pertinente. En el caso que nos compete, cual es el traslado de expatriados para adquirir y replicar conocimientos, (a) las prácticas de corte centralizador estarán mayormente vinculadas con los costes de selección, compensación, regateo y monitoreo y (b) prácticas más flexibles e informales, tenderán a estar asociadas con los costes de socialización y formación, incidiendo ambas consideraciones en la percepción de apoyo, ajuste, logro de metas y conexión con avance de carrera por parte del expatriado.

## METODOLOGÍA

El estudio planteado es de corte empírico con sustrato en investigación cualitativa, caracterizándose esta metodología porque (a) se centra en la búsqueda de las causas, (b) el diseño de la investigación exige un papel más activo por parte del investigador derivado de la multiplicidad de fuentes a las que debe recurrir y (c) se trata de construir o incrementar el conocimiento sobre el objeto de análisis, para lo cual el investigador debe adoptar un papel de intérprete de la realidad que estudia (Stake, 1995).

De cara a lo planteado y dentro del esquema cualitativo, nos remitimos al estudio de casos explicativos como estrategia de investigación, toda vez que resultan adecuados cuando el investigador tiene poco control sobre los acontecimientos y cuando los hechos son más de naturaleza contemporáneos, ante lo cual, puede hacerse uso de diversas fuentes de evidencia no siempre disponibles en casos de corte históricos (Yin, 1989). De igual manera y relevante para el caso que nos compete, los estudios de casos explicativos se justifican (a) cuando se hace uso del trabajo de campo permitiendo contrastar planteamientos y por ende contribuyendo al desarrollo teórico en las áreas que diera lugar, (b) porque tienen una larga tradición en materia de análisis organizativo (c) porque de alguna manera pueden complementar y enriquecer la metodología cuantitativa y (d) porque su ámbito de aplicación es recomendable en situaciones en las que se pretenda analizar procesos de cambio organizativo o estudios de naturaleza intercultural en los que se requiere realimentación para interpretar acertadamente los diferentes significados en función a los distintos contextos (Bonache, 1999).

En relación al diseño de la investigación, la unidad de análisis estuvo representada en nuestro caso por 12 expatriados tipológicamente definidos como “asimiladores” provenientes de centros de educación e investigación jurídicamente localizados en Venezuela y con conexión interinstitucional foránea, formando parte los presentes resultados de una investigación mayor vinculante al área examinada con duración estimada de 4 años.

Dentro del diseño global del estudio y siguiendo a Eisenhardt y Bourgeois (1988), se elaboró un protocolo de actuación integrado por las preguntas del estudio, conexiones entre data y cuestiones de análisis, criterios para interpretar los hallazgos (validez de los constructos, validez interna, validez externa y fiabilidad), determinación de las fuentes de información, selección de casos, elaboración del trabajo de campo, definición y aplicación de los instrumentos de recolección de información, planteamiento de proposiciones y conclusiones.

Cabe advertir, que el cuestionario estructurado y la entrevista representaron las principales herramientas en la recogida y validación de información.

En términos demográficos, los expatriados eran todos de nacionalidad venezolana, con rango de edad entre 31-40 años, el período de estancia asignado estuvo enmarcado entre los 3-4 años, los destinos fueron diversos (Brasil, España, México, Inglaterra y EE.UU), mayoritariamente estuvieron acompañados de sus familiares y para el 83% de la población, el respectivo traslado representó su primera experiencia internacional. Los indicadores de fracasos externos ya identificados en párrafos previos, se enmarcaron mayormente en el caso que nos ocupa (expatriados “asimiladores”), con retorno prematuro, bajo desempeño, rotación interna hacia áreas no vinculantes, postergación de estancia, escasa transferencia del conocimiento adquirido y en casos extremos, en no retorno a la organización en el país de origen. Los mecanismos de control y coordinación ejercidos por las firmas sedes, altamente centralizados y formalizados, se sustentaron fundamentalmente en reglamentaciones internas, reportes administrativos-académicos y cumplimiento de estándares previamente determinados en la firma de contratos entre expatriados e institución, ante lo cual los costes de compensación (ex-ante) representaron de forma mayoritaria los aspectos considerados. La presencia de mentores o efectivos sistemas de información e interrelación entre las partes como elementos integrantes de controles directos, estuvieron mayoritariamente ausentes. Por otra parte, la carencia o debilidad de mecanismos informales con sustrato en la socialización por la vía de la asistencia no reglamentada, así como la escasa atención prestada a distintos costes ex-ante y ex-post asociados a las transferencias, signaron de igual manera los procedimientos durante la estancia.

## RESULTADOS

Las siguientes tablas recogen los principales resultados obtenidos en la investigación.

TABLA 1

CASOS CON DESAJUSTE			
Tipo de expatriado	Casos	Desajuste	Porcentaje
Asimilador*	12	9 casos	75 %

\* Asignado para adquirir conocimientos y transferirlos posteriormente. Caracteres: Lapso de asignación amplio (promedio 4 años), escaso vínculo con el entorno laboral y altas conexiones con la institución contraparte en país destino. Transferido generalmente con familia.

TABLA 2

ASISTENCIA RECIBIDA*			
Total de casos (12)	%	Casos con desajuste (9)	%
3 de 12 casos	25 %	2 de 9 casos	22 %

\*Orientaciones de corte informal proporcionada por la organización y vinculante con apoyo en servicios y adaptación del expatriado y grupo familiar.

TABLA 3

TIPO DE DESAJUSTES		
Desajuste	Casos	Porcentaje
Retorno prematuro*	6	67 %
Bajo desempeño	2	22 %
Postergación de estancia	1	11 %

\*Asignaciones de 3-4 años. Promedio de adelanto de regreso: 12-18 meses año antes de lo previsto.

TABLA 4

COMPETENCIAS EXAMINADAS	
Competencias del expatriado	Evaluación - Total de casos (12)
Calificación técnica*	Asumida en reglamentaciones de convenio
Sensibilidad cultural**	Sin evaluación formal
Habilidades gerenciales	No vinculante

\*Trayectoria doméstica, experiencia en proyectos y/o funciones, credenciales académicas.

\*\*Adaptación, madurez emocional, experiencia internacional.

TABLA 5

CONSIDERACIONES FAMILIARES EXAMINADAS	
Concepto	Evaluación - Total casos (12)
Caracteres del núcleo familiar *	Sin examen previo. Se asumen costes de compensación en convenio.
Situación profesional cónyuge**	Sin examen previo
Condición financiera al momento de la transferencia***	Sin examen previo

\*En términos demográficos (cantidad de integrantes, edades, condición social, estudios).

\*\* Condición y expectativas profesionales del acompañante.

\*\*\* Concienciación sobre ralentización de ingresos.

TABLA 6

#### TIPOS DE MECANISMOS DE COORDINACIÓN-CONTROL UTILIZADOS

Mecanismos	Porcentaje sobre total de casos
Formales (reglamentaciones, reportes, estándares, otros)	100 %
Informales (socialización y asistencia no reglamentada)	17 %

TABLA 7

#### IMPORTANCIA CONCEDIDA POR LOS EXPATRIADOS A LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN-CONTROL UTILIZADOS PARA PREVENIR Y/O REDUCIR DESAJUSTES

Tipo de mecanismos	Importante	Moderadamente Importante
Mecanismos formales (reglamentaciones, reportes, estándares)	83 % (10/12casos)	17 % (2/12 casos)
Mecanismos informales (socialización y asistencia no reglamentada)	100 % (2/2 casos)	0 % (0 casos)

TABLA 8  
PERCEPCIÓN DE EFECTIVIDAD DE LOS EXPATRIADOS  
EN RELACIÓN CON LOS MECANISMOS  
DE COORDINACIÓN-CONTROL UTILIZADOS PARA PREVENIR  
Y/O REDUCIR DESAJUSTES

Tipo de mecanismos	Alta	Moderada	Baja
Mecanismos formales (reglamentaciones, reportes, estándares)	25 % (3casos)	50 % (6 casos)	25 % (3 casos)
Mecanismos informales (socialización y asistencia no reglamentada)	50 % (1caso)	50 % (1caso)	0 % (0 casos)

TABLA 9

DEBILIDADES PUNTUALES PERCIBIDAS POR  
LOS EXPATRIADOS EN RELACIÓN A LOS  
MECANISMOS DE COORDINACIÓN-CONTROL  
UTILIZADOS VS. DESAJUSTES PRESENTADOS

Mecanismos	Debilidades
Mecanismos formales (reglamentaciones, reportes, estándares)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación delimitada a la norma.</li> <li>• Restricciones para ajustar cláusulas.</li> <li>• El estándar define el éxito. Dificultad de evaluar desajustes potencialmente subsanables in situ.</li> </ul>
Mecanismos informales (socialización y asistencia no reglamentada)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultad en atención individualizada.</li> <li>• Costes adicionales.</li> <li>• Desorganización de conceptos gestionados en la asistencia.</li> </ul>

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los mecanismos de coordinación y control ejercidos por las casas matrices en relación con sus expatriados, tienen fundamentalmente como objetivo garantizar el logro de metas propuestas y reducir la posibilidad de comportamientos no esperados por parte de los asignados, ante lo cual, el logro del estándar puede verse afectado por disfunciones en materia de adaptación y por deficiencias en las interrelaciones entre las partes.

En el caso que nos compete, algunas aco-  
taciones deben reafirmarse:

- (1) El principal (la institución) suele establecer convenio con el agente (el expatriado) para garantizarse el logro de las metas estimadas (culminación del aprendizaje en el lapso y condiciones previstas) y/o ser resarcida material y administrativamente por incumplimiento de parte del personal transferido. Si bien estos contratos suelen estar reglamentados internamente y aún estimando que las cláusulas que conciernen a ambas partes deben mantener equilibrio entre sí, la participación del expatriado suele ser escasa para la modificación de alguna de ellas. Los potenciales cambios en todo caso, suelen sobrevenir de forma contingente. Los costes de regateo actúan consecuentemente en el particular.
- (2) Algunos costes asociados a la transferencia, tienden en algunos casos a ser controlados y en otros, desatendidos por la institución. Así, en materia de costes de selección, el proceso enfatiza fundamentalmente en el sujeto que se traslada externamente, obviando por razones obvias, las competencias técnicas que se supone tiene el expatriado y ante lo cual la organización valida (ref. tabla 4). No obstante, no se toma mayormente en consideración, situaciones que de orden contextual asociadas al núcleo familiar (ref. tabla 5), tienden a incidir en fracasos externos (desempeño, retorno anticipado o de alguna otra circunstancia). Se procura solventar esa situación, por la vía de los costes de compensación, igualmente reglamentados y no



siempre coherentes con las características particulares de quienes se transfieren externamente. En materia de costes de socialización y formación, estos suelen quedar a cargo del expatriado y por ende del núcleo familiar, careciéndose en su mayor parte de asistencia técnica y apoyo informal en aspectos básicos para el ajuste externo. Generalmente y si las circunstancias lo ameritan, tienden a ser renegociadas o flexibilizadas con posterioridad algunas condiciones pre-establecidas en los contratos suscritos. Así, la tendencia mayoritaria a gestionar la expatriación mediante el uso de mecanismos formales de coordinación y minoritariamente por la vía informal, suele caracterizar el proceso. Priva en todo caso, la sustentación en convenios y se descuida la implementación de mecanismos menos reglamentados pero complementarios en el complejo y estratégico proceso de traslado foráneo.

Derivado de ello y en relación con los resultados obtenidos, cabe señalar lo siguiente:

- (a) Los expatriados advierten que las disfunciones ocurridas en materia de expatriación, pueden atribuirse en cierta medida a debilidades en materia de asistencia antes y durante la transferencia, representadas en retorno prematuro, desempeño menor al esperado y postergación de estancia. Si bien los dos primeros efectos para los casos que nos compete, no implicaron que la meta no fuese alcanzada (el aprendizaje concluyó bajo otras condiciones), regresar antes de lo previsto suele ocasionar desajustes importantes tanto para el expatriado como su núcleo más cercano. En lo concerniente a la postergación de estancia y puntualmente en el caso presentado, la evidencia de retraso en la consecución del estándar esperado y la alta posibilidad de no retorno a la institución en el país de origen, determina un fracaso más tangible y dañino bajo el plano institucional.
- (b) La percepción de rigidez de los convenios suscritos, aún con modificaciones posteriores, es considerada por los expatriados como elemento coadyuvante para incidir sobre los desajustes, si bien esta condición es advertida una vez que transcurre cierto período de tiempo. Se acrecienta cuando comienzan las dificultades de ajuste en el núcleo familiar.
- (c) El desajuste familiar y el profesional, representan las causas genéricas en materia de adaptación del expatriado. El escaso apoyo al grupo familiar, centrado fundamentalmente en el cónyuge que interrumpe su carrera profesional, la sensación de pérdida de raíces aplicable a los referidos expatriados cuya asignación suele superar los 3-4 años y las limitaciones financieras como consecuencia de restricciones en los acuerdos suscritos, (por ejemplo, condiciones cambiarias del signo monetario e imposibilidad de laborar en el país destino), representaron los elementos mayormente asociados a la primera condición. En relación al desajuste profesional, aspectos vinculados con la desconexión paulatina y consistente con la institución, la imprecisión sobre posiciones a ocupar al regreso, la indeterminación sobre posibilidad real de replicar habilidades y conocimientos adquiridos, la escasa valoración de la experiencia y el bajo apoyo de los pares en el proceso de reinserción al regreso, signaron la segunda condición.
- (d) Se entiende y queda claro por parte de los expatriados, que los mecanismos formales de coordinación-control deben regir el proceso y si bien se perciben efectivos en un 75% en el rango de alto-moderado, se cuestiona su rigidez. Se espera adicionalmente, mayor apoyo por la vía de la socialización, entendiendo en principio que la percepción de efectividad en relación con éstos, apunta hacia niveles mayores, sin demérito de la necesidad y complementariedad de ambos.
- (e) En los casos en que no hubo desajuste (3/12), no se devalorizó la importancia de los mecanismos de coordinación-control para reducir los malestares igualmente sentidos en materia de restricciones financieras, conexiones parciales con la sede, deficiente apoyo al grupo familiar o potencial desarticulación profesional al regreso. Sin embargo, la experiencia internacional y algunos rasgos personales vinculados con tolerancia,

optimismo y alta autoestima, representaron los elementos catalizadores que parecieron incidir puntualmente en estos casos para considerar bajo otra óptica el tema de la transferencia externa y las bondades obtenidas a través de la misma.

## CONCLUSIONES

Como consecuencia de los resultados señalados, se concluye lo siguiente:

1. La ausencia o debilidad en materia de mecanismos de coordinación y control de expatriados incrementa la posibilidad de generar desajustes foráneos, haciéndose más palpable esta consideración en retornos prematuros y ocasionalmente en postergaciones de estancia. No obstante, el control formal y centralizado ejercido a través de los contratos suscritos entre las partes, sirve sutilmente como elemento disuasorio para garantizar al menos el logro de las metas previstas y el regreso a la organización, cónsono con el tópico abordado.
2. Si bien los mecanismos de control suelen usualmente plantearse en términos de resultados, una mezcla de formas formales e informales, contribuyen al monitoreo de los expatriados y a la prevención de costes futuros. Concretamente, (1) un adecuado sistema de información que mejore la comunicación y retroalimente en tiempo real, (2) la presencia de mentores susceptibles de canalizar inquietudes e intermediar institucionalmente (3) programas de formación y asistencia multicultural que contribuyan a incrementar el sentido de compromiso y proporcionar apoyo durante las fases del proceso de expatriación-repatriación y (4) mecanismos alternos de coordinación a través de redes informales que provean información y refuercen vínculos entre las partes, representan opciones adicionales a incluir en el tema estructural.
3. Estancias prolongadas pueden potenciar la pérdida de raíces por desvinculamiento social, incrementando los desajustes o favorecer solapadamente la posibilidad de una “excesiva adaptación” generalmente inadvertida por las mismas instituciones.
4. Si bien las características del grupo familiar suelen tener incidencia en el particular, los mecanismos informales de coordinación y los programas de formación multicultural, constituyen recursos útiles para reducir potenciales disfunciones en la permanencia externa.
5. Las instituciones deben conocer más sobre los costes que implica la expatriación, máxime cuando suelen ser mucho más altos en comparación al coste que implica un empleado en el contexto local (Duane, 2001). Enfatizar como política en los costes remunerativos altamente apreciados por las instituciones y estipulados en los convenios suscritos, no siempre contribuye a compensar los costes familiares y personales. La pérdida o ralentización de las redes sociales en el país de origen, el cambio o abandono del ambiente en relación a estilos de vida, la suspensión definitiva o temporal de carreras duales, los riesgos implícitos en el país destino y las expectativas de puestos a ocupar en la empresa una vez de vuelta, si bien representan costes difíciles de valorar, organizativamente son factibles de subsanar.
6. La dependencia esperada con la institución en la resolución de dificultades que escapan al control del asignado es una constante en la expatriación. Tales disfunciones se vinculan mayormente con el grupo familiar que acompaña al personal transferido y si bien el desajuste profesional es una causal vinculante con el expatriado que labora en la institución, la evidencia sugiere que la debilidad en la expatriación en términos de ajuste no siempre es resultado de la inhabilidad del expatriado para adaptarse a la asignación foránea, sino en buena medida de la inhabilidad de la familia de aquel para ajustarse a la nueva cultura (Tung, 1981; Shumsky, 1992). Se reafirma en consecuencia, la necesidad de monitoreo y efectivos sistemas de coordinación y control que regulen la asistencia foránea y garanticen a la institución los réditos previstos.
7. El proceso de expatriación y sus derivaciones suele ser complejo y debe concebirse íntimamente vinculado con los subsistemas

organizativos. En consecuencia, debilidades en materia de estructura interna, restricciones por normativas impuestas por órganos superiores o fallas en planes estratégicos capaces de articular y transferir la tecnología adquirida a los espacios correspondientes, atentan contra la inversión, ralentizando circunstancialmente la aplicación de los objetivos logrados por el expatriado. Por consiguiente, el logro de éste no es necesariamente el logro de la institución.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Birdseye, M. y J. Hill. 1995. Individual, organizational/work and environmental influences on expatriate turnover tendencies: An empirical study. *Journal of International Business Studies*, 26(4): 787-813.
- Black, J.; H. Gregersen y M. Mendenhall. 1992. *Global assignments: Successfully expatriating and repatriating international managers*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bonache, J. 1999. El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: Características, críticas y defensas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 3, 123-140.
- Bonache, J., y J. Pla. 2002. La selección de directivos en las multinacionales: un análisis desde la lógica de la teoría de la internalización. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. 12, Mayo-Agosto, 337-353.
- Colling, T. 1997. Managing human resources in the public sector. In I. Beardwell & L. Holden (eds.), *Human Resource Management: A contemporary perspective*. London: Pitman.
- Duane, M. 2001. Policies and practices in global human resource systems. Westport, CT: Quorum.
- Duberley, J. y P. Walley. 1995. Assessing the adoption of HRM by small and medium sized manufacturing organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 6 (4): 891-911.
- Eisenhardt, K. y L. Bourgeois. 1988. Politics of strategic decision making in high velocity environments: toward a midrange theory. *Academy of Management Journal*, 31(4): 737-770.
- Harris, H. y L. Holden. 2001. Between autonomy and control: expatriate managers and strategic IHRM in SMEs. *Thunderbird International Business Review*. New York, 43 (1): 77-101.
- Harvey, M. 1982. The other side of foreign assignments: Dealing with the repatriation dilemma. *Columbia Journal of World Business*, 17(1): 53-59.
- Harzing, A. 2001. Of Bears, Bumble-bees and Spiders: the role of expatriates in controlling foreign subsidiaries. *Journal of World Business*, 36(4): 366-379.
- Hickson, D.; C. Hinings, C. McMillan y J. Schwitter. 1974. The culture free context of organization structure: A tri national comparison. *Sociology*, 8(1): 59-80.
- Jensen, M. y W. Meckling. 1976. Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4): 305-360.
- Joinson, C. 2002. Save thousand per expatriate. *HR Magazine* (July): 73-77.
- Mayrhofer, W. y C. Brewster. 1996. In praise of ethnocentricity: expatriate policies in European multinationals. *International Executive*, 38(6): 749-778
- Mirabal, A. 2006. Efecto moderador de la cultura, el contexto y la estrategia sobre las prácticas de entrenamiento y

asistencia cross-cultural para expatriados. Tesis Doctoral. Departament de Direcció d'Empreses "Juan José Renau Piqueras". Facultat de Economia- Universitat de València, España. 352 págs.

- Naumann, E. 1993. Antecedents and consequences of satisfaction and commitment among expatriate managers. *Group and Organization Management*, 18(2): 153-187.
- Ouchi, W. 1977. The relationship between organizational structure and organizational control. *Administrative Science Quarterly*, 22(1): 95-113.
- Ouchi, W. 1979. A Conceptual Framework for the design of Organization Control Mechanism. *Management Science*, 25(9): 833-848.
- Perlmutter, H. 1965. Three Conceptions of a World Enterprise. *Revue Economique et Sociale*, May, en Perlmutter, 1969.
- Shumsky, N. 1992. Justifying the Intercultural Training Investment. *Journal of European Business* 4(1): 38-43.
- Stake, R. 1995. *The art of case study research*. London: Sage Publications.
- Tung, R. 1981. Selection and training of personnel for overseas assignments. *Columbia Journal of World Business*, 16(1): 68-78.
- Williamson, O. 1985. *Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
- Yin, R. 1989. *Case Study Research. Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yunker, P. 1983. A survey study of subsidiary autonomy performance evaluation and transfer pricing in multinational corporations. *Columbia Journal of World Business*, 17(3), 51-64.