

**FACTORES QUE INFLUYEN EN EL AJUSTE INTERNACIONAL  
DE EMPLEADOS EXTRANJEROS EN ORGANIZACIONES.  
UN ESTUDIO CON INGENIEROS ESPAÑOLES EN ALEMANIA.**

Un resumen en de la tesis doctoral presentada

por

**RUTH NATALIA VIJANDE RODRÍGUEZ**

INGENIERA INDUSTRIAL (UNIVERSIDAD DE OVIEDO, ESPAÑA)

MBA (LONDON BUSINESS SCHOOL, REINO UNIDO)



**DIRECTOR: Dr. JOSÉ LUIS CALVO GONZÁLEZ**

Departamento de Análisis Económico I

**CODIRECTORA: Dra. AMPARO OSCA SEGOVIA**

Departamento de Psicología Organizacional

**Ser global no se trata solo de hacer negocios.** Robert J. House, The Wharton School ( investigador principal del proyecto GLOBE )

**La globalización ha pasado de bienes y capital a personas.**  
Yves Doz  
( Profesor presidido por Solvay de Innovación Tecnológica en INSEAD )

**La guerra por el talento:**  
**A pesar de millones de trabajadores desempleados, hay una gran escasez de talento.**  
Steven Hankin  
(McKinsey & Company)

**La competencia por el talento no se trata solo de competir localmente sino a nivel mundial.**  
Lisa Howe-Walsh  
( Universidad de Portsmouth )

**Con el conjunto correcto de políticas,**  
**Esta era de cambio demográfico puede ser un motor de crecimiento económico.**  
**Si países con poblaciones envejecidas**  
**puede crear un camino para refugiados y migrantes**  
**para participar en la economía, todos se benefician.**  
**La mayor parte de la evidencia sugiere que los migrantes trabajarán duro y**  
**contribuyen más en impuestos de lo que consumen en servicios sociales.**

Jim Yong Kim  
( Presidente del Grupo del Banco Mundial )

# ÍNDICE

1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	4
2. CAPÍTULO II: ANÁLISIS ACTUAL DEL CONTEXTO.....	7
3. CAPÍTULO III: REVISIÓN DE LA BIBLIOGRAFÍA.....	8
4. CAPÍTULO IV: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	13
5. CAPÍTULO V: CASO DE ESTUDIO .....	14
6. CAPÍTULO VI: MODELO PROPUESTO E HIPÓTESIS .....	15
7. CAPÍTULO VII : ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS .....	17
8. CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PRÁCTICAS.....	25
9. CAPÍTULO IX: LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	28
10. CAPÍTULO X: APÉNDICE- ENCUESTA .....	29

# 1. INTRODUCCIÓN

## Planteamiento del problema

Debido al rápido aumento de la globalización en el último medio siglo, las organizaciones se enfrentan a nuevos **desafíos en la gestión de negocios internacionales**. Además, la movilidad laboral internacional está aumentando de manera rápida y ganando relevancia. Los **recursos humanos a nivel global** presentan muchas oportunidades, pero también riesgos, tales como el poco apoyo al retorno de los expatriados o pocas competencias interculturales. No es sorprendente que el rango estimado de fallos para las asignaciones en el extranjero esté entre 16% y 70% (Sims y Schraeder, 2004). Estas fallos tienen un alto costo para la empresa matriz, ya que los expatriados organizacionales representan de cinco a diez veces el costo de una contratación local (Wederspahn, 2000). Además, **fallidos internacionales asignaciones** pueden dañar la reputación firme, afectar a las relaciones con la población local, y afectar negativamente psicológica de expatriados de salud (Fisher & Hartel, 2003). Por lo tanto, con una expansión cada vez mayor en los mercados internacionales y una fuerza laboral global más grande, las organizaciones prestarán aún más atención a la selección, capacitación y ajuste de sus empleados internacionales.

## Tesis de disciplinas

Si bien la literatura de expatriados ha ofrecido una amplia gama de explicaciones potenciales para los fracasos antes mencionados, una falta de ajuste a la cultura de acogida ha sido una de las más destacadas (Black y Gregersen, 1991). El ajuste se ha definido como la medida en que los expatriados hacen frente con éxito a los matices de su nuevo entorno (Takeuchi et al., 2005). Searle y Ward (1990) sugieren que el ajuste se compone de dos facetas distintas pero relacionadas: psicológica y sociocultural. El aspecto psicológico se refiere al bienestar emocional y mental, y la satisfacción del expatriado; y la dimensión sociocultural se refiere a la capacidad de "encajar" y ejecutar comportamientos apropiados en última instancia. Todo esto tiene un impacto conductual en las organizaciones, como insatisfacción laboral, retorno temprano o bajo rendimiento laboral; que claramente tienen un impacto económico en las empresas.

Por lo tanto, en esta investigación, un **enfoque multifactorial** se puede utilizar. Buscando integrar ambas perspectivas, **economía y psicología organizacional**, para analizar y proporcionar recomendaciones para una integración de los trabajadores extranjeros en una más consciente, más eficiente y más sostenible manera.

## **Relevancia de la investigación**

La abrumadora mayoría de la investigación sobre migración laboral en las últimas décadas se ha centrado casi exclusivamente en una población específica: expatriados organizacionales (OE), empleados enviados al extranjero con una duración de asignación temporal determinada por su empresa. Este enfoque limitado ha llevado a una comprensión deficiente de las experiencias de los expatriados que no encajan en esta descripción; en particular, aquellos que por su propia iniciativa deciden trasladarse al extranjero (SIE). Esta brecha en la literatura ha llevado a un conocimiento limitado del grupo SIE, que puede ser potencialmente problemático para la gestión práctica de estos trabajadores, debido al gran y creciente número de empleados que pueden clasificarse como SIE (Jokinen y otros, 2008).

De hecho, como se señaló en Peltokorpi y Froese (2009), "se sabe poco sobre cualquier adaptación internacional de SIE o las diferencias entre OE y SIE". En otras palabras, aunque la investigación realizada en expatriados enviados al extranjero por sus organizaciones es convincente, no está claro en qué medida los resultados de esta investigación pueden generalizarse a las experiencias de expatriados que han comenzado su experiencia en el extranjero por su propia iniciativa.

Investigaciones recientes indican que, a pesar de las diferencias sustanciales entre OE y SIE, en su proceso de ajuste internacional lo que parece cambiar es la importancia adquirida por los diferentes factores de influencia, en lugar de la existencia de otros nuevos (Reynolds, 2005).

Como marco teórico, el modelo de ajuste internacional de Black et al. (1991) se utilizará como referencia y se probará con una muestra de ingenieros españoles en Alemania, presumiblemente SIE. Nuevas variables se añadieron al modelo de resultado factores propuestos por Bhaskar-Srinivasan (2005) y algunos nuevos anuncios anticipatoria factores en el país sugeridas por el autor de esta investigación (2015). Por lo tanto, se esperan nuevas ideas valiosas sobre el ajuste internacional de la SIE.

## **Disertación de objetivos y estructura.**

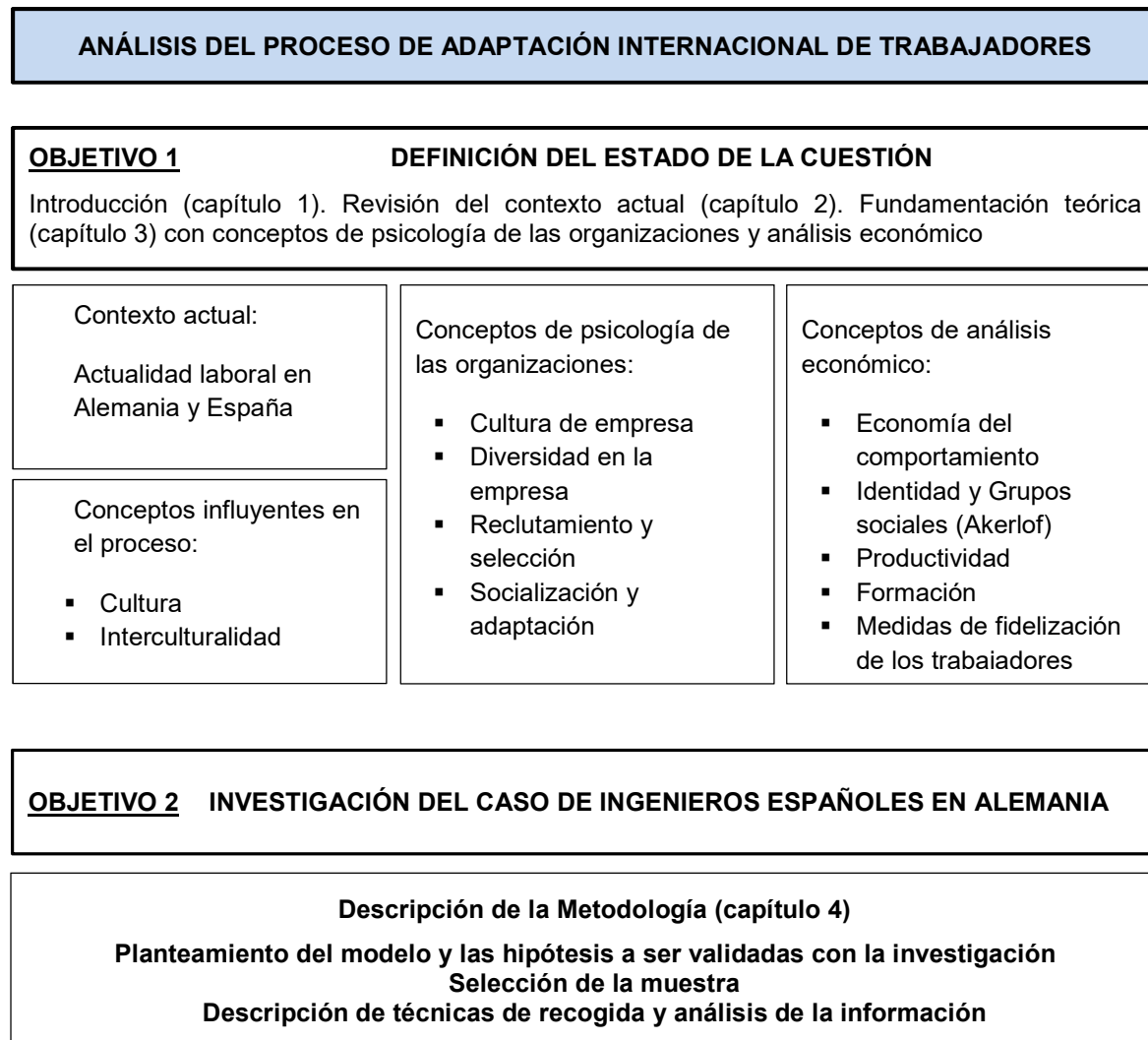
Esta investigación tiene como objetivo contribuir a aumentar el conocimiento sobre tres aspectos importantes:

- i) Adaptación internacional de un grupo de trabajadores de creciente importancia, (SIE);
- ii) Validación y, finalmente, la extensión de la propuesta de modelo de ajuste internacional, de la categoría económica y perspectiva psicosocial; y

iii) Investigación en entornos de poblaciones no anglosajones, como es la muestra elegida de ingenieros españoles en Alemania.

Finalmente, el interés personal del autor de esta investigación, como consultor de recursos humanos, son las futuras aplicaciones prácticas de los resultados obtenidos. En breve se formularán recomendaciones de "mejores prácticas" para empresas que contraten profesionales de países extranjeros. Además, también se proponen estrategias de gestión de recursos humanos para estas organizaciones, que les permitirán aumentar la calidad de la integración y la retención de sus empleados internacionales.

Los objetivos y la estructura de esta tesis doctoral se resumen en la siguiente Figura 1.



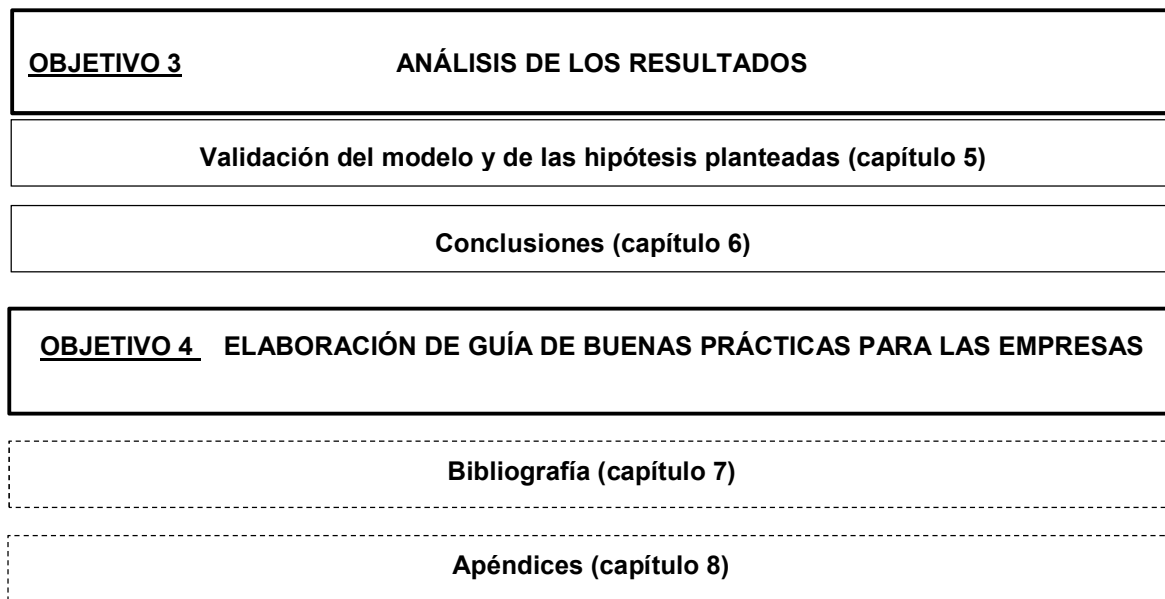


Figura 1 – Objetivos y Estructura de la Tesis doctoral

## 2. ANÁLISIS ACTUAL DEL CONTEXTO

Los últimos años están marcados por dos fenómenos en el campo socioeconómico: primero, por la globalización de la economía, que está aumentando la internacionalidad de las empresas. En segundo lugar, la crisis financiera y los desequilibrios económicos entre diferentes áreas geográficas, lo que resulta en un aumento de los flujos migratorios (Grau Pineda, 2011).

Esto plantea nuevos problemas que requieren cambios importantes, no solo los gobiernos que coordinan **las** iniciativas **internacionales de movilidad laboral**, sino también las organizaciones que tienen que gestionar los recursos humanos internacionales (Linehad y Scullion, 2002). Un desafío importante es la necesidad de adaptar el nuevo personal de nacionalidad extranjera, que normalmente migra desde áreas con altas tasas de desempleo, a empresas en regiones con economías saludables (Sánchez Vidal et al., 2005).

En el caso de **Alemania**, la globalización y la consecuente internacionalización de sus empresas se identifican como clave para la estabilidad económica actual del país. Además de estos factores, las altas demandas de innovación tecnológica obviamente crean una gran necesidad de trabajadores calificados. La escasez de profesionales se ve agravada por las tendencias demográficas negativas en Alemania. Por lo tanto, hay regiones con una tasa de

desempleo inferior al 4%, y muchas empresas sufren una **falta crítica de trabajadores calificados** (Ministerio Federal de Trabajo y Asuntos Sociales de Alemania - BAMS , 2015).

En el caso de **España**, la globalización ha contribuido a los riesgos financieros del país , ya que al ser una economía abierta se ha visto afectada tanto por problemas internos como externos. Esto tiene como resultado palpable el **aumento de las tasas de desempleo**, especialmente entre las generaciones más jóvenes (Oficina Española de Estadística - INE, 2015). Esto ha generado un flujo de migrantes, de los cuales **Alemania es actualmente uno de los destinos más elegidos por los españoles** (INE, 2014).

Existe una preocupación en la sociedad española sobre la fuga de cerebros, ya que se supone que los jóvenes profesionales más talentosos están emigrando. Las características de los migrantes parecen confirmar el alto perfil de experto, pero que están no emigran en dichas cifras altas como en otros países europeos. Son principalmente los migrantes que fueron a España en el auge económico son los que regresan a sus países de origen , principalmente de América del Sur .

Después de una migración intensiva en la década de 1960, la población alemana en Alemania se ha mantenido bastante estable en aproximadamente 130. 000 habitantes. A partir de 2010, la población española comenzó a aumentar de nuevo en Alemania, especialmente la población en grupo de 25-35 años.

A partir del 1.1.2015, el número de españoles que trabajaban activamente en Alemania era de 57.795 personas, 4.146 de ellas son ingenieros capacitados.

### 3. REVISIÓN DE BIBLIOGRAFÍA

#### Expatriados

Existen múltiples **definiciones** de expatriados, pero no hay un acuerdo total sobre sus límites. Gómez-Mejía y col. (2001) los define como "una persona que vive y trabaja en otro país". Aycan y Kanungo (1997) extienden el concepto de "empleados enviados por su organización s a un país extranjero para un trabajo o para lograr un definido objetivo de la organización durante un periodo de tiempo predeterminado , por lo general más de seis meses y menos de cinco años" . El común concepto a la mayoría de las definiciones es que los expatriados son profesionales en movimiento a residir en un país, que no sea su costumbre, para desarrollar su actividad profesional durante un período de tiempo, y por lo general afecta a su vida familiar y social " (Espinosa Romero, 2009) .



Entre la población de expatriados, hay muchos **subgrupos**. Uno de los grupos de expatriados que están aumentando su relevancia son los que se mueven por iniciativa propia, los llamados "**expatriados auto-iniciados**". Su categorización inicial fue definida por Inkson et al. (1997), que lo describió como autofinanciamiento, dirigido al desarrollo personal, aunque típicamente objetivos variados y difusos sobre su carrera. Suutari y Brewster (2000) ampliaron la definición al agregar información sobre sus tareas y comportamientos en la descripción de este grupo.

Sin embargo, algunos académicos han expresado su preocupación de que la literatura académica no cubra completamente el rango de individuos que emprenden una carrera internacional, que es muy diversa. Así que Doherty (2013) aclaró el concepto del SIE en los estudios hasta ese momento y dio recomendaciones para futuras investigaciones: la investigación empírica debe incluir información demográfica, razones de desplazamiento, repatriación prevista, selección internacional del país anfitrión, roles ocupacionales o frecuencia de sus movimientos. .

### **Ajuste internacional**

La investigación sobre internacional del trabajo la movilidad se ha centrado en el estudio de la adaptación sociocultural o Ajuste de lo de los trabajadores expatriados, definida como la "comodidad psicológica experimentada por personas cuando se quedan en el extranjero" (Gregersen y Negro, 1991). Esta definición puede complementarse con la oración de que "el objetivo principal del ajuste es reducir la incertidumbre" (Brett, 1980).

Los intentos de comprender este fenómeno generalmente se han basado en una formulación de factores estresantes, demandas e incertidumbres en un ambiente extraño (Gregersen y Black, 1991). Cuando los empleados no pueden hacer frente a estas incertidumbres con sus propias habilidades de forma adaptativa, aparecen el estrés y la dificultad para adaptarse, tanto dentro como fuera de la organización (Beehr y Newman, 1978).

El ajuste no es tanto una cuestión de conformidad con una cultura específica, sino que se observa como una mayor satisfacción mientras se puede hacer frente a la nueva situación, porque el expatriado aprende a trabajar de manera efectiva en el país anfitrión. En resumen, el objetivo del ajuste no es la asimilación, solo la aculturación. El grado de ajuste puede ser específico de un país, organización o expatriado individual. El enfoque de la teoría del aprendizaje social enfatiza los plazos para la adaptación y se enfoca en las curvas de aprendizaje para los individuos (Brett, 1980).

## **Modelo Black, Mendenhall y Oddou para ajuste internacional**

Según revisiones recientes (Kuhlmann et al. 2002, Hechanova et al, 2003; Bhaskar- Shrinivasan et al., 2005), el modelo de adaptación internacional propuesto por Black, Mendenhall y Oddou en 1991 es el marco teórico más influyente y citado a menudo en la investigación sobre expatriados. Una contribución de este modelo es su **conceptualización de ajuste multifactorial**, ya que el ajuste se mide como el grado de ausencia de estrés en una experiencia internacional asociada con **tres dimensiones principales** : **general (AG)** , comodidad asociada con diversos factores culturales , como las condiciones generales de vida , la alimentación, o entretenimiento ; **interacción (IA)** , comodidad asociada en las relaciones con los nacionales del país anfitrión, tanto dentro como fuera del trabajo ; y **trabajo (WA)** , ajuste asociado con el rol y la organización del trabajo .

Teniendo en cuenta lo anterior, el modelo sugiere que, aunque algunos factores afectan los tres grados de adaptación durante ambas etapas, anticipatoria y en el país, otras variables influyen solo en una de las tres dimensiones, como se muestra en la Figura 2.

En la primera etapa, **un ajuste estimulante (Ai)**, el trabajador puede generar expectativas realistas sobre su situación futura en el extranjero. Esto depende de una serie de variables, individuales y organizacionales. Los factores individuales son **la experiencia internacional previa (A1)**, **las habilidades lingüísticas (A2)** y **la capacitación intercultural (A3)**. En relación con los factores organizativos, como los **mecanismos y criterios de selección (A4)**, Black afirma que los trabajadores no deben ser reclutados y seleccionados exclusivamente por sus habilidades técnicas, es necesario incorporar otros criterios, como las habilidades interculturales. Todos estos cuatro factores de los trabajadores contribuyen a crear **precisas expectativas (A5)** sobre las futuras nuevo trabajo, empresa, nuevos socios y adaptación general al nuevo entorno.

Los factores considerados en la segunda fase, **el ajuste en el país (ICI)**, una vez que la persona está ya en el país extranjero, se agrupan en: individual, el trabajo, la cultura organizacional, la socialización de la organización y no - de trabajo variables.

Los factores individuales incluyen aspectos como **la autoeficacia (IC1)** como la creencia de uno en la capacidad de tener éxito en situaciones específicas o cumplir una tarea (Bandura, 1994), **las habilidades de relación (IC2)** y **las habilidades de percepción (IC3)**.

El modelo más destacado es dos categorías de factores de organización: cultura de la organización y socialización en la organización. Las variables de la cultura organizacional incluyen: **apoyo social (IC4)** , como ayuda de pares, supervisores, mentores, etc., para adaptarse a una nueva organización con nuevas reglas y procesos; **novedad organizacional**

---

**(IC5)** , como un compendio de diferencias entre la cultura organizacional previa y la actual ; y **apoyo logístico (IC6)**, que tiene que ver con problemas no directamente relacionados con el trabajo, sino con los problemas de la vida cotidiana, como la vivienda, el transporte, el sistema de salud, etc.

Los factores de socialización en la organización, entendidos como "el proceso mediante el cual un individuo se adapta al nuevo rol en la empresa, se apropia de la información necesaria y tiene el conocimiento necesario para el ajuste" (Lueke y Svyantek, 2000), son **la socialización tácticas (IC7) y contenido (IC8)** utilizados por la organización para proporcionar las habilidades necesarias para trabajar en el nuevo rol.

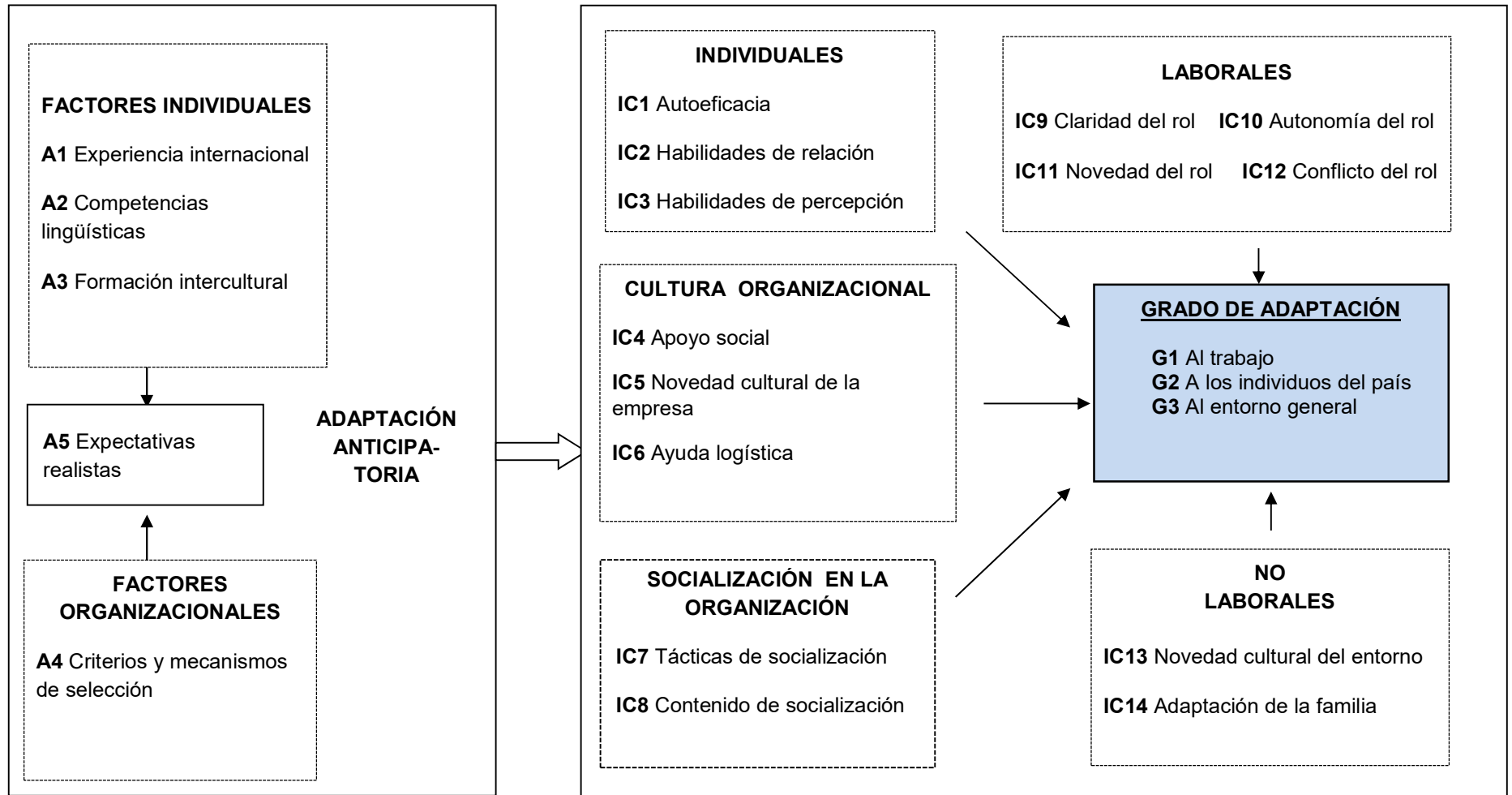
Entre los factores relacionados con el trabajo individual, el modelo considera cuatro componentes: **claridad de roles (IC9)** , definida como la comprensión precisa de los requisitos de la tarea; **discreción de roles (IC10)** como la flexibilidad para tomar decisiones en su trabajo; **novedad de roles (IC10 )** definida como nuevos requisitos para el trabajador; y **conflicto de roles (IC10)** , que aparece cuando las actuaciones reales son incompatibles con las que se espera que realicen adecuadamente el nuevo trabajo. Aunque en la necesidad de más investigación empírica de los anteriores cuatro factores, claridad del rol y el papel discreción parecen estar positivamente relacionada con la adaptación al trabajo. Por el contrario, la novedad del papel y el conflicto se puede relacionar negativamente.

En cuanto a los factores no laborales, se considera en el modelo: **la novedad cultural (IC13)**, ya que las diferencias entre el país de origen y el país de destino; y **ajuste familiar (IC14)** al nuevo país. El modelo indica que, aunque no es un factor laboral directo, si la empresa proporciona ayuda en el proceso de ajuste para la familia del trabajador, esto se relaciona positivamente con la adaptación general al país anfitrión. Del mismo modo, esto puede ayudar a reducir el impacto negativo de las diferencias culturales, facilitar la adaptación general y las interacciones con los habitantes del nuevo entorno.

Teniendo en cuenta el ajuste internacional para los diferentes tipos de expatriados, investigaciones recientes indican que a pesar de las diferencias sustanciales entre los empleados expatriados enviados por sus empresas (OE) y los que se han mudado al extranjero por iniciativa propia (SIE), lo que parece variar es la importancia adquirida por los diferentes factores, en lugar de la existencia de nuevas variables en los modelos explicativos de su ajuste internacional (Reynolds, 2005).

**FACTORES DE ADAPTACIÓN “ANTICIPATORIOS” (Ai)**

**FACTORES DE ADAPTACIÓN “EN EL PAÍS” (ICi)**



**Figura 2. Marco de ajuste internacional de Black, Mendenhall y Oddou (1991)**

## 4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

### Instrumentos de recogida de datos

En paralelo a la revisión de la literatura, este estudio utilizó al comienzo de la investigación también **entrevistas en profundidad** con expertos, que es una técnica de recolección de datos con grandes utilidades en las ciencias sociales. Inicialmente, es necesario caracterizar las realidades e idiosincrasias de la migración laboral actual de España a Alemania. Por lo tanto, los resultados de las entrevistas se utilizaron para enfocar y reducir los temas investigados en la bibliografía. Los siete expertos entrevistados estuvieron involucrados en el proceso, pero indirectamente, ya que no son trabajadores españoles ni empleadores alemanes. Las preguntas se centraron en los siguientes temas: i) Razones para que los españoles vayan a Alemania y para que los empleadores alemanes contraten trabajadores españoles; ii) Expectativas: que los españoles trabajen en Alemania y que los empleadores alemanes contraten trabajadores españoles; iii) Posibles desafíos que todos puedan enfrentar; y iv) Recomendaciones.

Sin embargo, el principal instrumento de recolección de datos utilizado fue un **cuestionario**. Es una técnica que garantiza la coherencia, tiene la ventaja del anonimato y los participantes pueden responder con suficiente tiempo. La primera versión de la encuesta se probó con un grupo piloto de 15 participantes. La versión final, publicada online, se puede ver en el apéndice. La estructura sigue el marco de ajustes internacionales más algunos factores nuevos y cuestiones demográficas.

### Análisis de los datos

Para esta investigación, se utilizaron metodologías de análisis de datos cualitativos y cuantitativos.

Desde la perspectiva **cualitativa**, las preguntas abiertas del cuestionario tenían la intención de explorar nuevas actividades y realidades no descritas en la literatura : 1) estimar las razones para que los involucrados sobre sus motivaciones y expectativas se muden a Alemania, pudiendo identificar subgrupos dentro de la población expatriada, 2) verificar la efectividad de las estrategias de gestión actuales de las empresas, ya sea que faciliten o no el ajuste de sus empleados extranjeros; e 3) identificar áreas de estos programas que podrían mejorarse obteniendo información relevante y útil para la toma de decisiones sobre ellos. Las declaraciones se analizaron con el software ATLAS.ti para encontrar grupos de temas.

Desde un punto de vista **cuantitativo**, se trata de un estudio parcialmente confirmatorio, ya que comprueba la validez de Black et al. (1991) para la población de la muestra elegida. Al mismo tiempo, es un estudio exploratorio, ya que se agregaron factores al modelo: i) como Bhaskar-

Shrinivas propuso en 2005, con efectos de ajuste en las organizaciones, como el desempeño, la satisfacción laboral y el abandono de la intención; y ii) con nuevos factores considerados relevantes por el investigador. Se utilizaron **estadísticas descriptivas y ecuaciones de modelado estructural** en el análisis de datos con el software SPSS y AMOS.

## 5. CASO DE ESTUDIO

### **Población de ingenieros españoles en Alemania.**

A partir del 1.1.2015, hay 4.146 ingenieros, de los 57.795 españoles que trabajan, del total de 146.846 habitantes españoles en Alemania. Observando la evolución de los ingenieros españoles en Alemania, ha habido un aumento constante de 724 en el año 2000 a 4.146 en 2015 (un crecimiento del 400%).

El número de ingenieros en Alemania también ha aumentado desde 2000, de 660.353 a 880.582 en 2014 (33% de crecimiento). Aunque hay hasta 1,7 millones con un título de ingeniero, pero no todos trabajan estrictamente en la profesión (VDI, 2014). 156.100 ingenieros son extranjeros y han obtenido su título de una universidad extranjera. 113.500 son extranjeros, pero obtuvieron su título en una universidad alemana. Actualmente, la tasa de desempleo entre los ingenieros en Alemania ni siquiera alcanza el 4%, con 32.506 profesionales (BAMS, 2015).

La Asociación de Ingenieros Alemanes (VDI) predice que debido a la evolución demográfica, habrá un déficit generacional de 15,000 ingenieros por año que serán atraídos desde el extranjero para realizar sus estudios en Alemania o realizar reclutamiento internacional.

En cuanto a España, el número de ingenieros es de 470.000, con un promedio de desempleo del 11%, por debajo del promedio para la mayoría de las ocupaciones. Sin embargo, en los últimos diez años ha perdido el 21% de los estudiantes de ingeniería.

### **Muestra de investigación de ingenieros españoles en Alemania**

**El acceso** a la muestra se lleva a cabo utilizando diversos canales: el mayor número de respuestas se obtuvo utilizando las redes sociales profesionales como LinkedIn o Xing. Se envió una invitación para participar en este estudio a más de 1.200 ingenieros que viven en Alemania. 870 elegibles completaron el estudio (21% de la población total de 4.146), una tasa de respuesta del 72% por ciento, que cumple los requisitos para la prueba adicional de un nivel

de confianza del 95%. De las 870 respuestas, 837 cumplieron los requisitos propuestos y 724 cumplieron todos los criterios para el análisis estadístico.

En cuanto a los datos demográficos, 69% de los participantes eran hombres y el 31% mujeres. La edad promedio fue de 32 años. Con respecto al nivel académico, el grupo más grande fue con 61% de ingenieros "con master" (estudio de 10-12 semestres) en mecánica (19%), telecomunicaciones (14 %) o tecnología de la información (12 %). Trabajando como ingenieros de I + D (25%), gerentes de proyecto (17%), en producción (12%) o consultores (10%). En términos de distribución geográfica, el mayor número vive alrededor de Múnich (27 %), Stuttgart (16%) y Colonia (15 %). Esto es plausible, ya que son las áreas alemanas con mayor población y vacantes para ingenieros (VDI, 2014).

## 6. MARCO PROPUESTO DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS

### Propuesta de Ajuste Internacional

El marco utilizado como referencia para esta investigación es el modelo de ajuste internacional de Black, Mendehall y Oddou (1991), como un estudio confirmatorio para la muestra de ingenieros españoles en Alemania. Además, el investigador quería investigar otros aspectos que podrían ser relevantes para la población elegida y las organizaciones, que es la parte exploratoria del estudio. El nuevo marco propuesto se presenta en la Figura 3.

Bhaskar-Shrinivas, Harrison, Shaffer y Luk (2005) realizaron un meta-análisis de la investigación hasta el momento basado en el modelo de Black et al. (1991), 66 estudios con 8.474 expatriados. Quizás una de las conclusiones más interesantes de Bhaskar-Shrinivas et al. (2005) era a **añadir tres resultados de ajuste internacional para las organizaciones:** satisfacción en el trabajo, intención de abandono y rendimiento. Cada una de estas variables tiene implicaciones para las políticas de recursos humanos (Judge, Thoresen y Patton, 2001).

**La satisfacción laboral** se define como el "estado emocional resultante de la evaluación del propio trabajo o experiencia laboral" (Locke, 1976). Se supone que sucederá después de un trabajo internacional exitoso que cumpla con los requisitos y el desarrollo de relaciones exitosas con trabajadores de empresas en el extranjero y clientes (Shaffer y Harrison, 1998).

Debido a las dificultades para acceder a las cifras sobre el número de expatriados que dejan su trabajo, la mayor parte de la investigación sobre las consecuencias del ajuste se ha centrado en

las intenciones de permanecer en el trabajo, las decisiones de regresar al país de origen y principalmente en reconocimiento de querer terminar la tarea. Son precursores para terminar la asignación internacional o regresar antes de tiempo (Shaffer y Harrison, 1998). La rotación del personal de investigación de Dome Stic (Lee y Mowday, 1997) sugirió que dejar un trabajo, o en este caso las **intenciones de retiro** (comenzar a desarrollar la idea de irse) puede ser una reacción o un intento de reducir las fuentes de respuestas emocionales negativas a su ambiente.

Una hipótesis utilizada constantemente en la investigación de expatriados es que un mal ajuste puede dar como resultado un bajo **rendimiento** (Caliguri, 1997). En la investigación sobre el entorno doméstico, los resultados teóricos y empíricos respaldan la idea de que el estrés psicológico puede tener efectos negativos en el rendimiento: crea fatiga, lo que priva a los individuos de la energía necesaria para realizar con éxito las tareas (Cohen, 1980). Se han presentado argumentos paralelos para el trabajo internacional, por ejemplo, Shaffer et al. (2001) consideraron que los expatriados invierten más tiempo personal y esfuerzo emocional en comportamientos que facilitan su desempeño laboral.

Por último, el investigador considera conveniente para extender el estudio exploratorio de nuevo anticipatoria y en el país los factores que puede ser relevante para el subgrupo en el que se centra la investigación, los ingenieros españoles en Alemania. Esta población se considera que son principalmente expatriados por iniciativa propia. Los elementos de la encuesta para poner a prueba esta hipótesis se basan en anteriores SIE estudios (Suutari y Brewster, 2000; y .Inkson et al, 1997), **caracteriza los expatriados por iniciativa propia de la muestra**: motivaciones para ir a Alemania, las intenciones de regreso a España; apoyo familiar y de pareja para ir a Alemania; Entorno social, desarrollo profesional, promoción y variables sociodemográficas.

### **La investigación de las hipótesis**

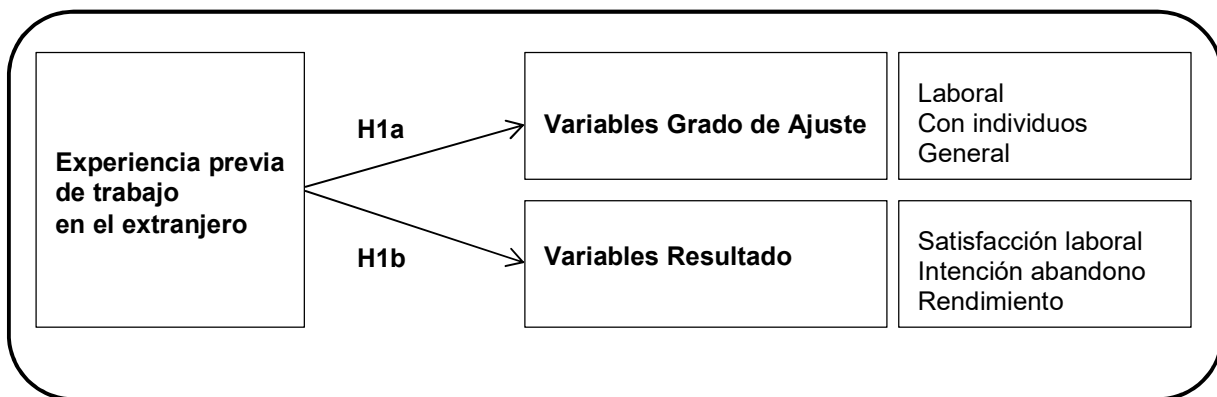
Después de definir el marco, la investigación aumento de una serie de hipótesis que buscan ya sea validar la teoría de la literatura en el análisis confirmatorio, o para la parte exploratoria, para encontrar posibles relaciones entre las nuevas variables / construcciones presentados. Hay tres tipos de variables: i) independientes: factores anticipatorios o nacionales, ii) con un efecto modulador, los tres grados de ajuste internacional: en el trabajo, la interacción y en general, y iii) resultado o resultado: satisfacción laboral, intenciones de retiro y rendimiento. Las hipótesis de la investigación se formulan con la siguiente estructura:

Hia: "La variable independiente Ai o ICi tiene un impacto significativo en el grado de ajuste variable WA / IA / GA".



Hib: "La variable independiente Ai o ICi tiene un impacto significativo en la variable de resultado JS / WI / P".

Hic: "La variable independiente Ai o ICi tiene un impacto significativo en la variable de resultado JS / WI / P con un efecto modulador de la variable WA / IA / GA".



**Figura 3** - Ejemplo de formulación de hipótesis para autoeficacia variable independiente.

Finalmente, se proponen diferentes modelos explicativos con todas las variables independientes que afectan los tres grados de ajuste y tres resultados. Su objetivo es validar mediante el modelado de ecuaciones estructurales, eligiendo el que tenga los mejores índices de ajuste.

## 7. ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS

### RESULTADOS DEL ANÁLISIS ESTADÍSTICO DESCRIPTIVO

Como se puede observar en la siguiente Figura 4, las variables valoradas con el mayor acuerdo de los ingenieros fueron el apoyo de la familia / pareja para ir a Alemania; y su propia evaluación de autoeficacia. Desde el punto de vista del ajuste, la más alta puntuación fue ajuste laboral, seguido casi 1 punto por debajo de adaptación de la familia, con un promedio muy similar a los ingenieros ajuste general y en la última posición del ajuste de la interacción , medio punto inferior. Estas valoraciones se confirmaron con los comentarios realizados en la encuesta, donde muchos españoles expresaron sus dificultades para establecer amistades con los ciudadanos anfitriones.

Para las variables de resultado, la calificación más alta fue la satisfacción laboral, con una clasificación de valor significativa en la cuarta posición de todas las variables evaluadas cuantitativamente, seguidas por el rendimiento también con un valor alto. Sorprendentemente, las intenciones de retiro tienen un valor promedio bajo, pero al mismo tiempo muestran la desviación y la varianza estándar promedio más altas, lo que indica una amplia gama de respuestas diferentes a las intenciones de los ingenieros.

No.	Variable	Promedio	Media	Av. Variación
1	V28 N2 Family / Partner support	5,88	1,4	2,0
2	V7 IC1 Autoeficacia	5,77	1,0	1,0
3	V23 M3 Ajuste de trabajo	5,67	1,1	1,1
4	V24 R1 Satisfacción laboral	5,45	1,4	2,1
5	V4 A4 Expectativas realistas	5,44	1,3	1,6
6	V12 IC6 Claridad de rol	5,44	1,3	1,7
7	V15 IC9 papel novedad	5,38	1,4	1,9
8	V26 R3 Rendimiento	5,36	1,0	2,0
9	V17 IC11 Apoyo social	5,25	1,4	2,1
10	V33 N7 Condiciones de empleo	5,09	1,4	2,0
11	V14 IC8 Flexibilidad de rol	4,83	1,5	2,3
12	V11 IC5 Ajuste familiar	4,83	1,2	1,5
13	V30 N4 Entorno social en Alemania	4,81	1,8	3,1
14	V21 M1 Ajuste general	4,80	1,5	2,2
15	V16 IC10 organizacional cultura	4,60	1,5	2,2
16	V22 M2 Ajuste de interacción	4,38	1,6	2,7
17	V19 IC13 Tácticas de socialización	4,23	1,8	3,2
18	V31 N5 Desarrollo de carrera	3,43	1,7	3,0
19	V25 R2 Intenciones de retirada	3,26	2,1	4,5
20	V13 IC7 Conflicto de roles	2,86	1,7	3,1

Figura 5 - Resumen de resultados para las variables, ordenado por su promedio más alto, clasificado por los ingenieros españoles en Alemania en la encuesta en línea

### **Análisis estadístico descriptivo de los resultados para la variable de Ajuste anticipatorio:**

1. Experiencia internacional previa: el 68% de los ingenieros tienen experiencia internacional previa (cursos de idiomas, pasantías, trabajo), lo que predomina los estudios Erasmus.
2. Conocimientos lingüísticos: el 77% tiene un alto nivel (B2-C1) y afirma que es el idioma utilizado principalmente en la empresa. Sin embargo, más de la mitad también usa inglés en la organización.
3. Habilidades interculturales: poseer competencia intercultural solo es relevante para el 14%, lo que requeriría el apoyo de su empresa. Casi ninguno invirtió en capacitación intercultural.
4. Expectativas realistas: el 69% confirmó que obtuvieron un trabajo interesante; 52 % de buenas oportunidades de carrera; 48% un buen sueldo. Sin embargo, solo el 34 % obtuvo la seguridad laboral que esperaban encontrar y solo el 22 % confirmó que tienen un buen ambiente de trabajo.
5. Criterios y mecanismos de selección: La fueron seleccionados y en base a sus conocimientos técnicos para el trabajo y sólo el 2% se pusieron a prueba en habilidades interculturales durante el proceso de reclutamiento.

### **Resultados de análisis estadísticos descriptivos para el ajuste en el país**

6. La auto-eficacia: Los ingenieros obtuvieron niveles elevados, con un promedio de 5,8 en la escala de Lykert hasta 7. Esta es la variable con el segundo valor más alto en toda la encuesta. El elemento con la calificación más alta fue " Siempre puedo lograr resolver problemas difíciles, si me esfuerzo lo suficiente"
7. Novedad cultural: Siguiendo la escala GLOBE, los ingenieros estimaron puntuaciones mucho más bajas de españoles frente a alemanes en orientación futura (3 % frente a 77%), asertividad (14% frente a 60%), distancia de potencia (20% frente a 56 %) y evitación de incertidumbre (4 % vs. 54%). Los españoles obtuvieron una mayor colectividad en el grupo (77% frente a 18%) y orientación humana (20% frente a 60%)
8. Ajuste familiar: los ingenieros estimaron en 4.8 de 7 el nivel de ajuste de sus familias en Alemania , con los niveles más altos de ajuste en los estándares de vivienda y los niveles más bajos con el clima y para establecer relaciones con los alemanes.
9. Claridad de roles: los ingenieros españoles calificaron un promedio de 5.4 sobre 7, que es más alto de lo esperado debido a las posibles incertidumbres y malentendidos.

10. El conflicto de roles: Bajo acuerdo promedio, 2.9. cabo de 7, lo que indica un menor número de incertidumbres y malentendidos de lo esperado para los expatriados con un nuevo papel y compañía.

11. Flexibilidad de Rol: Los resultados son medianas valores altos, 4.8 de 7, indicando que los encuestados experimentan buenos niveles de flexibilidad llevando a cabo su papel en el nuevo puesto de trabajo.

12. El papel de la novedad: la res ULTS presentes altos valores, promedio 5.4, indicando encuestados que experimentan muchos nuevos aspectos y tareas en el IR nuevo trabajo.

13. Novedad de cultura organizacional: Los resultados son inferiores de la novedad percibidas valores en la organización (4.6 de 7) que en el papel (5,4).

14. Apoyo social en la organización: el apoyo del supervisor obtuvo puntajes altos con una media general de 5.2 de 7. El soporte por pares obtuvo valores aún más altos, con 5.5. El ítem " No tengo problemas con mi supervisor / colegas", con un promedio de 6.0 / 6.1 son los de mayor acuerdo en toda la encuesta. Se informa que el apoyo más bajo en la organización proviene del Departamento de Recursos Humanos (4.5).

15. Apoyo logístico a la organización: 5 5 % recibió cursos de idiomas, 54% apoyo con el sistema de salud. Solo el 43% recibió ayuda con la búsqueda de vivienda y el 36% con la reubicación, ambos contenidos típicos del paquete de reubicación para expatriados organizacionales.

16. Tácticas de socialización: con un promedio de 4.2 de 7, es una de las variables con puntaje más bajo en la encuesta que indica cierta insatisfacción con los programas organizacionales para la capacitación de nuevos empleados.

17. Contenido de socialización: el 66% declara que necesita más capacitación en idioma alemán, el 47 % en competencias para desarrollar mejor su trabajo y el 39% sobre procesos de organización.

### **Análisis estadístico descriptivo para las nuevas variables propuestas de ajuste en el país**

18. Motivaciones para viajar a Alemania: La parte superior tres razones mencionadas adaptarse a las motivaciones típicas de auto- iniciada expatriados: 41 % a adquirir experiencia de trabajo internacional, 34% para desarrollar su profesional de carrera y 24 % para llegar a conocer una nueva cultura. La motivación para emigrar debido a la falta de trabajo en España se aplica solo al 21 % de los casos.

19. La intención es volver a España: 44 % no ha decidido todavía cuándo regresar. La opción entre 2 y 3 años es la segunda opción con 14% y 3-5 años con 13% de los casos. Incluso hay un 8% que no desea regresar.

Del mismo modo, las motivaciones para regresar tampoco están claras en el 30% de los casos. Aunque casi el 40% indica que la y solo volverá, si encuentran un buen trabajo; y 30% cuando han ganado más experiencia profesional. Las razones indicadas para regresar son: 67% extrañan a familiares y amigos. Los problemas directos con Alemania (idioma, hacer amigos, etc.) no superan el 15% de los casos, aunque fueron calificados con un bajo nivel de ajuste.

20. Situación laboral: el 66 % de los ingenieros tienen un contrato permanente y el 94% trabaja a tiempo completo. 84% tiene una corriente de trabajo acorde a su formación. El 56% está en su primer trabajo en Alemania. En cuanto a los salarios, también hay una alta satisfacción en promedio 5.1 de 7.

21. Trabajo Promoción: Esta es una de las variables de la puntuación más baja, 3.4 de 7. Especialmente la falta de transparencia y una definida estructura para el desarrollo de su carrera en la organización. A pesar de que el 55% piensa que merecen una promoción, sólo el 31% recibió, aunque el 15% se contó por sus empresas que lo harán. Más altamente de acuerdo en que el hecho de no ser bilingües dificulta sus posibilidades de promoción con la empresa.

22. El apoyo de la familia y la pareja: T aquí es un alto apoyo de la familia de los ingenieros para ir a Alemania (6,0 por familia, un 5,9 por socio), aunque el promedio se reduce al hecho de que la estancia en Alemania (5,7 por ambas partes). De hecho, es la variable con mayor puntaje en la encuesta. Si se analiza la nacionalidad de la pareja, 62% son españoles, 21% alemanes y 17% de otra nacionalidad. En el 74% de los casos, el socio también vive en Alemania, lo que puede reducir la urgencia de regresar a España.

23. Entorno social en Alemania: la nacionalidad de los amigos es principalmente española (57%), alemana en solo el 25% de los casos, lo que confirma la dificultad o la falta de interés de los encuestados para establecer relaciones con los nacionales. Sin embargo, los encuestados otorgan altas calificaciones al apoyo que reciben de sus amigos alemanes, con un promedio de 5.2 de 7.

### **Resultados de análisis estadísticos descriptivos para variables de ajuste**

24. Trabajo: El ajuste en obra anotó valores altos, con un promedio de 5,7 sobre 7. Por otra parte, preguntando a los encuestados cuál es su empresa tenía que facilitó su adaptación, algunos reiteran la importancia del apoyo al mayor de los conocimientos de alemán, para fomentar la buena atmósfera de trabajo, actividades de las redes sociales - incluso fuera de eventos de oficina, o ayuda con la burocracia.

25. Interacción: los encuestados obtuvieron una puntuación media en su adaptación en interacción con ciudadanos alemanes, 4.4 de 7. Sin embargo, parece mucho más fácil interactuar con los alemanes en el trabajo (5.2), en comparación con el tiempo libre (3.7).

26. General: Tiene un puntaje ligeramente mayor que el ajuste de interacción, con un promedio de 4.8 de 7, pero casi 1 punto más bajo que el ajuste de trabajo. El ajuste más alto se muestra con las condiciones de vida en general y el más bajo con el clima. Además, al preguntar a los ingenieros españoles por sus facilitadores de adaptación, los argumentos más mencionados son "conocimiento previo de la lengua y cultura alemanas" y la "propia personalidad / impulso".

### **Resultados de análisis estadísticos descriptivos para variables de resultado**

27. Satisfacción laboral: es la variable de mayor valor de los resultados, y la 4ª en la clasificación total, con un puntaje de 5.5 de 7. 18% selecciona el puntaje máximo de 7 para "estar satisfecho con el rol", 28% "Con el ambiente de trabajo" y 31% "con la empresa".

28. Intenciones de retiro de trabajo: tiene un promedio de 3.3 de 7, pero con la desviación estándar promedio más alta de 2.1. Además, 39% declaran que desean mantenerse en la posición actual; 23% quiere cambiar la compañía con en Alemania; El 18% quiere buscar trabajo en España; 15% quieren cambiar de trabajo con en su empresa y el 14% quiere encontrar trabajo en otro país. En cuanto a las razones que desean cambiar sus organizaciones: el 47% declaró obtener mejores condiciones y el 30% porque sus expectativas iniciales no se han cumplido (incumplimiento del contrato psicológico). Por otro lado, por razones para permanecer en sus organizaciones, el 54% declara que debido a "proporcionar desafíos profesionales", el 50% "elogia mis acciones", el 45% "equilibrio de la vida laboral", el 30% "me ofrece opciones para promover en mi carrera".

29. Rendimiento: La autoevaluación realizado por los ingenieros presentan altos resultados, con un promedio de 5,6 de 7. Aunque se vuelve inferior (5.1) cuando se les pide que comparar su rendimiento con los sus compañeros. En las preguntas abiertas, 113 ingenieros españoles declararon que obtuvieron críticas muy positivas en sus evaluaciones.

## RESULTADOS DEL MODELADO DE ECUACIONES ESTRUCTURALES

Además del análisis estadístico descriptivo de los resultados, también es relevante observar los efectos que los diversos factores tienen en las variables de ajuste y los resultados organizacionales. De acuerdo con el modelo definido con AMOS 22.0, que se basa en el marco teórico presentado en la Figura 4. Al final, se calculan varios índices para evaluar la bondad de ajuste del modelo propuesto para la muestra estudiada.

30. Efectos en el ajuste laboral: Los tres factores principales que afectan el ajuste laboral son la claridad del rol (con un efecto total de 0,41), las condiciones laborales (0,38) y la autoeficacia (0,31). Además, es notable la importancia limitada de otros factores (valores inferiores a 0.1), temas mencionados por muchos autores en la investigación para diferentes poblaciones. Esto podría confirmar la heterogeneidad de los diferentes grupos de expatriados.

31. Efectos sobre el ajuste de la interacción: los factores más influyentes son el apoyo del entorno social en el país (0.63), las condiciones de trabajo (0.53) y la autoeficacia (0.29).

32. Efectos sobre el ajuste general: los tres factores principales son las condiciones de trabajo (0.38), el ajuste familiar (0.35) y la novedad de rol negativo (-0.31).

33. Efectos sobre la satisfacción laboral: los factores más influyentes en la muestra son las condiciones de trabajo / satisfacción con el salario (0.49) y el nuevo rol (0.35). Este último es un resultado sorprendente, pero puede igualar la búsqueda de SIE para nuevas experiencias y desafíos.

34. Efectos sobre las intenciones de retiro: los factores más influyentes, con un impacto negativo significativo, son las condiciones laborales, la satisfacción laboral y el ajuste general.

35. Efectos sobre el rendimiento: en este caso, los factores más influyentes son el ajuste laboral (0,48), seguido de las condiciones laborales (0,47) o la autoeficacia (0,16).

En la Figura 6, un resumen de las principales modelo de ajuste índices calculados en la tesis de una presentó re. Que todos cumplen con la línea de base requerimientos, confirman que la propuesta de ajuste internacional modelo de esta investigación tiene un buen ajuste para la muestra de ingenieros españoles.

Medida general del modelo	Puntuación general del modelo	Modelo aceptable	Línea de base aceptable
CFI	0,97	Pasado	$\geq 0,90$
AGFI	0,89	Pasado	$\geq 0,80$
RMSEA	0,03	Pasado	$<0,10$
CMIN / df	1,65	Pasado	$<3$
TLI	0,96	Pasado	$\geq 0,89$
SI YO	0,97	Pasado	$\geq 0,90$

Figura 6 - Ajuste del modelo del marco de ajuste internacional utilizado en la investigación



## 8. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PRÁCTICAS

### Conclusiones y discusión

En esta investigación, se ha confirmado que la muestra de ingenieros españoles está en el 90% de los casos auto-iniciados (SIE), y solo el 10% de expatriados organizacionales (OE). Los principales impulsores y características también coinciden con esta población heterogénea en la mayoría de los casos: auto iniciación para mudarse; principalmente impulsado por la carrera; sin límite de tiempo para permanecer en el extranjero, roles de trabajo en niveles jerárquicos bajos o sin acuerdos de repatriación.

Otras conclusiones principales de esta investigación son:

- i) Alto nivel de **satisfacción** (10 sobre 20 variables cuantitativamente analizadas, se han valorado con más de 70% de acuerdo), intenciones bajas de abstinencia y no determinada deseo cuando regresar a la del país de origen.
- ii) de alta **los niveles de ajuste**, sobre todo en el trabajo (5.7 fuera de 7). Familia y ajuste general similar en 4.8, pero en m generales los niveles de estrés de mineral expresadas en la interacción con los nacionales de acogida (4.4), especialmente fuera del trabajo. Esto también fue confirmado en el análisis cualitativo por los comentarios que se hicieron sobre las dificultades para hacer amistades con los lugareños. Sólo 25% tiene una mayoría de amigos alemanes, aunque el nivel de apoyo es alto en caso de que necesiten ayuda, especialmente en el trabajo. Algunos aspectos emocionales, como recibir consuelo, parece más difícil de encontrar. En el efecto de IR en el deseo de regresar a la del país de origen, esto parece menos relevante, ya que en el 67% de los casos se debe a que se pierda la familia y amigos, y sólo el 15%, debido a la dificultad para hacer amigos alemanes o con el alemán idioma.
- iii) Alto nivel de **autoeficacia** (5.8) y la autoevaluación de la **actuación** (5,4), algo que contrasta con su **desarrollo de carrera** (3.4), un motivador clave para los SIE. Un promedio de 4.7 de 7 considera que, dado que no son bilingües, es más difícil obtener un ascenso.
- iv) Alto nivel de **apoyo de la familia y los socios** para ir y quedarse en el país anfitrión. La cultura española tiene un alto nivel de colectivismo-grupo. Por lo tanto, es clave el apoyo de la familia y la pareja para emigrar y permanecer en Alemania. Esto podría deberse al hecho

de que en el 72% de los casos, el socio también vive en Alemania. Al mismo tiempo, la razón principal dada para querer regresar al país de origen es la falta de familiares y amigos, en el 67% de los casos. A pesar de que afirman que hay un contacto frecuente con la familia, en una base semanal para el 60% de los casos y en el 50% con los amigos. Ellos siguen principal noticias país todos los días.

v) Alto nivel de **habilidades de lenguaje** de aptitud (más del 60% tiene nivel B2-C1). H in embargo, todavía se desea obtener apoyo para ser mejorar. Formación intercultural está considerada irrelevante, a pesar de las comentadas dificultades en la interacción con los habitantes locales.

### **Implicaciones prácticas**

A pesar del cambio en el pensamiento sobre el valor agregado de la diversidad en los negocios internacionales en los últimos años, las políticas de reclutamiento y retención de trabajadores extranjeros están ocurriendo a un ritmo muy lento. Con los cambios que ocurren globalmente con una velocidad creciente, con implicaciones significativas para el nivel social y económico, las organizaciones no pueden darse el lujo de quedarse atrás.

T se centran de los recursos humanos actividades en las organizaciones está siendo dada a los empleados nacionales de países. El reclutamiento en el extranjero todavía se considera una arriesgada y alta inversión , debido principalmente a la falta de conocimientos lingüísticos y alta esperados intenciones de abstinencia , una vez que la financiera y la posterior trabajo de crisis son más en los países de origen de los migrantes. Es un innegable que al menos inicialmente y las inversiones son más altas entre los expatriados (OEs , incluso mayor que con SIE) que entre los locales (cursos de idiomas, logística ayuda, apoyo necesario por parte supervisor / colegas). Sin embargo, los beneficios son posiblemente mayores, para compensar el esfuerzo y la inversión realizada, pero de hecho medibles a mediano y largo plazo para las organizaciones.

Por lo tanto, el departamento de Recursos Humanos Internacional deberá poner en claro los beneficios para la organización de los trabajadores extranjeros y fomentar la incorporación de este tipo de perfil intercultural. Las habilidades técnicas, lingüísticas y transculturales son clave para los negocios internacionales. Parece lógico que la incorporación de diversos perfiles, como los expatriados por iniciativa propia, puede ayudar a promover los negocios entre los países mediante el fomento del comercio internacional y ampliar actitudes innovadoras dentro de la empresa.

Aunque son aspectos no laborales, las organizaciones deben facilitar y alentar a la familia / pareja a migrar con los empleados. Los motivadores para migrar son racionales y principalmente impulsados por el trabajo. Sin embargo, los conductores que regresan son principalmente emocionales, que parecen ser reducidos por nuevos conocidos en el país anfitrión. No obstante, las empresas pueden alentar el apoyo social de los supervisores y colegas, estableciendo mentores, amigos o redes sociales.

Al ser el desarrollo profesional tan relevante para las SIE, las organizaciones deben enfatizar a los supervisores, la necesidad de comentarios frecuentes y claros. Por lo tanto, los malentendidos, debido al idioma o los efectos culturales, se pueden aclarar y se puede verificar el estado en el proceso de ajuste. Además, se proporcionará una retroalimentación clara sobre el desempeño, los pasos y las metas a alcanzar para el desarrollo profesional y aclarará sus perspectivas dentro de la empresa.

Por último, pero no menos importante, en un nivel de países, probablemente, los países de acogida beneficiarse en el corto plazo con la migración de trabajadores altamente cualificados, pero los países de origen podrían también beneficiarse en el largo plazo. Los migrantes pueden generar impulso a su regreso a España, aplicando los conocimientos adquiridos en países extranjeros; lanzar nuevos proyectos empresariales, mejorar el sistema de producción y comercio, de modo que, al final, contribuyan a la creación de empleo y al crecimiento económico.

## 9. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Es cierto que las características de los individuos de la muestra condicionan los resultados obtenidos. En este caso la muestra estaba formada por trabajadores de alta cualificación y con gran demanda en Alemania, por lo que puede que obtengan un trato de favor por parte de las organizaciones, y más intensivo, que para otras poblaciones. Al igual que los resultados para otras nacionalidades no pueden ser representativos.

No obstante, se considera que las conclusiones son interesantes y pueden contribuir a mejorar futuras investigaciones porque ponen de manifiesto que algunas relaciones del Modelo de Black y col. (1991) deben estudiarse con más profundidad, sobre todo para nuevos grupos que inician su movilidad laboral internacional, como los auto-expatriados. Se pueden contrastar cuantitativamente algunas de las sugerencias obtenidas, para obtener una mejor gestión internacional de los recursos humanos.

El modelo propuesto en esta tesis doctoral para el estudio de los factores que inciden en la adaptación internacional de los trabajadores extranjeros en las organizaciones podrá ser completado y enriquecido con nuevas aportaciones, siguiendo alguna de las siguientes propuestas de la investigadora:

En primer lugar, se podría tratar de aplicar el modelo propuesto a una distinta muestra representativa de auto-expatriados: otro grupo de población española en Alemania (por ejemplo del sector sanitario, como médicos o enfermeras) u otro grupo de ingenieros españoles en otra región, por ejemplo Inglaterra, el destino más solicitado actualmente por los emigrantes españoles.

Otra cuestión a considerar, sería profundizar en aspectos particulares del modelo, incluyéndose más ítems de escalas validadas en el cuestionario, en lugar de incluir una gran variedad de factores, como en esta investigación. Por ejemplo, interesante sería profundizar en el rendimiento, siguiendo las recomendaciones de Caliguri (2001), desde el punto de vista técnico, contextual social y de gestión; o en los retos lingüísticos, viendo cómo las organizaciones pueden contribuir para lograr un aprendizaje más rápido y efectivo del idioma extranjero.

Enlazando con este punto, sería de gran interés, involucrar a miembros de la organización en la investigación: qué medidas de RRHH aplica la empresa para estos trabajadores, valoraciones de compañeros y supervisores sobre la adaptación y resultados, etc.

Por último, sería muy interesante poder realizar un estudio longitudinal de esta población, para ver la evolución de la adaptación internacional en el tiempo, rendimiento en las organizaciones o retos como el retorno al país de origen.

## 10. APÉNDICE - ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN

VARIABLES / CONSTRUCTOS	Definición	Clasificación	Artículos de encuesta	Fuente
<b>ANTICIPADO</b>				
<b>Individual</b>				
V1 A1	Experiencia internacional	Múltiple	18.6. ¿Has tenido experiencia internacional antes de mudarte a Alemania?	Whitman (2013)
A2 V2	Habilidades lingüísticas	Múltiple	18.9. Nivel actual de alemán 18.10. ¿En qué idioma se comunica en su empresa?	Propio
V3 A3	Entrenamiento intercultural	Cualitativo	10.12. Inversión propia en capacitación: vea si hay algo en interculturalidad	Propio
V4 A4	Expectativas realistas	Cuantitativo	Expectativas 1.2.1 -1.2.5 Alemania	Propio
		Múltiple	2.5. Motivos de aceptación del trabajo en Alemania.	
		Cualitativo	1.2.6. Otras expectativas Alemania + 1.3. Aclarar	
<b>Organización al</b>				
V5 A5	Técnico / Gerencia pruebas de competencia	Múltiple	21. Búsqueda de ubicación 2.2. Medios de búsqueda 2.3. Procesos de selección 2.4. Razones para la selección de la empresa.	Propio
A6 V6	Pruebas de competencia intercultural.	Múltiple	2.3.6. Pruebas de competencia intercultural 2.3.7. Prueba de conocimientos de alemán 2.3.8. Pruebas de dominio del inglés	Propio
<b>EN EL PAÍS</b>				
<b>Individual</b>				
V7 IC1	Autoeficacia	Cuantitativo	6. Su actitud ante los desafíos 6.1. Puedo encontrar la forma de obtener lo que quiero, aunque alguien se me oponga 6.2. Puedo resolver problemas difíciles si me esfuerzo lo suficiente. 6.3. Me es fácil persistir en lo que me propongo hasta llegar a alcanzar mis metas. 6.4. Cuando me encuentro en dificultades puedo permanecer tranquilo, porque cuento con las habilidades	Escala de autoeficacia de Baessler y Schwarzer (1996)

			necesarias para manejar situaciones difíciles. 6.5. Al tener que hacer frente a un problema, generalmente se me ocurren varias alternativas de cómo resolverlo.	
<b>V8 IC2</b>	<i>Habilidades de relación</i>		<i>No hay elementos en el cuestionario.</i>	
<b>V9 IC3</b>	<i>Habilidades perceptivas</i>		<i>No hay elementos en el cuestionario.</i>	
<b>No trabajo</b>				
<b>V10 IC4</b>	Nueva cultura en el país	Cualitativo múltiple	5. Noticias culturales 5.1. Alemanes 5.2. Los españoles 5.3. Si lo desea, aclare una respuesta	Proyecto globo. Black & Stefens 1989 Torbion 1982:
<b>V11 IC5</b>	Ajuste familiar	Cuantitativo	4.2. Adaptar familia / pareja en Alemania	Black & Stefens 1989
<b>Papel</b>				
<b>V12 IC6</b>	Claridad de funciones	Cuantitativo	7.3. Claridad 7.3.1. - 7.3.5.	Rizzo, House, Lirtzman (1970)
<b>V13 IC7</b>	Conflicto de roles	Cuantitativo	7.4. Conflicto 7.4.1. - 7.4.5.	Rizzo, House, Lirtzman (1970)
<b>V14 IC8</b>	Discreción de flexibilidad	Cuantitativo	7.5. Flexibilidad 7.5.1. - 7.5.3. (7.5.2. Reverso)	Negro 1988
<b>V15 IC9</b>	Novedad de rol	Cuantitativo	7.2. Novedad 7.2.1. - 7.2.5	Negro 1988
<b>Cultura organizacional</b>				
<b>V16 IC10</b>	Nueva cultura organizacional	Cuantitativo Cualitativo	8. Cultura corporativa 8.1., 8.2. -8.9. 8.10. Valoración de la empresa de diversidad	Cooke y Szumal (1993) Inventario de cultura organizacional
<b>V17 IC11</b>	Apoyo social en la organización.	Cuantitativa Cualitativa	9.1. Supervisor (9.1.1. - 9.1.5) 9.1.4. <i>Marcha atrás</i> 9.2. Tu compañero 9.2.1. - 9.2.10. (9.2.2., 9.2.9 y 9.2.10 reverso s) 9.3. Aclare las respuestas en 9.1 y 9.2.	VanMaanen y Schein's (1979) Ashford y Black, (1996) Bauer y Green (1998)
<b>V18 IC12</b>	Ayuda en la organización de la logística.	Cualitativo múltiple	3.1. Soporte de la empresa 3.2. ¿Qué necesitarías más ayuda?	Propio

<b>Socialización en la organización</b>				
<b>V19 IC13</b>	Tácticas de socialización	Cuantitativo	10.1.-10.9. Entrenamiento en casa (10.9. Revisión. 10.6.)	Jones (1986) y propio
<b>V20 IC14</b>	Socialización contenido	Cualitativo múltiple	10.10. ¿Qué más entrenamiento 10.11. Horario de formación 10.13. Aclarar respuestas (cualitativas)	Fisher (1986) y propio
<b>MEDIADORES VARIABLES - AJUSTE</b>				
<b>M1 V21</b>	Ajuste de trabajo	Cuantitativo	12.14. - 12.16.	Black y Stephens, 1989
<b>M2 V22</b>	Interacción A.	Cuantitativo	12.11., 12.12., 12.13.	Black y Stephens, 1989
<b>M3 V23</b>	Ajuste general	Cuantitativo	12.1 - 12.10.	Black y Stephens, 1989
<b>V21 V22 V23</b>		Cualitativo	Se refiere a M1, M2 o M3: 12.17. ¿Qué te ha ayudado?	
<b>V21 V22 V23</b>		Cualitativo	12.18. ¿Qué ha hecho su empresa que lo haya ayudado más? 12.19. Qué difícil es su integración 12.20. Aclare las respuestas a 12 preguntas anteriores.	Propio
<b>VARIABLES SALIDA</b>				
<b>R1 V24</b>	<b>Satisfacción laboral</b>	Cuantitativo	14.2.1., 14.2.2., 14.2.3. 14.2.1. Estoy satisfecho con el trabajo 14.2.2. El ambiente de trabajo es agradable. 14.2.3. Me complace haber elegido esta compañía sobre otras.	Rizwan 2014
<b>V25 R2</b>	<b>Intenciones de dejar el empleo</b>	Cuantitativo	16.2 Compañía de cambio actual intencional (16.2.1 - 16.2.3.)	Rizwan 2014, Yu et al. (2005)
		Múltiple	16.1 Intenciones de empleo actuales (16.1.1 - 16.1.7.) 16.3. Razones para permanecer en su empresa (16.3.1 - 16.3.9.) 16.4. Razones para cambiar su empresa (16.4.1 - 16.4.8.)	Propio
		Cualitativo	16.5. Indica qué podría hacer	Propio

			/ ha hecho su empresa para que usted se quede	
V26 R3	Actuación	Cuantitativo	15. Rendimiento 15.1. en general, 15.2.compared a colegas	Smith, Organ, & Near ( 1993) , Paula M. Caligiuri (1997)
		Cualitativo	15.3 Resultados de desempeño en la empresa	
		Múltiple	15.4., 15.5. ¿Has sido ascendido, crees que mereces un ascenso?	
<b>NUEVAS VARIABLES ANTICIPATORIAS Y EN EL PAÍS</b>				
V27 N1	Las motivaciones van a ser anfitrionas	Comentarios cualitativos múltiples	1.1.Motivaciones para ir a Alemania	Propio, basado en estudios (Suutari y Brewster, 2000), Inkson y col. (1997) en el SIE s
V28 N2	Intención de regresar al país de origen.	Comentarios cualitativos múltiples	17. Regreso a España 17.1 ¿Cuándo? 17.2 Condiciones? 17.3 ¿Razones?	
V29 N3	Condiciones de trabajo	Comentarios cualitativos múltiples	19. Situación laboral 19.1 Cuál es tu contrato 19.2 ¿Cuál es la dedicación de su contrato? 19.3 B sector de negocios 19.4 No.empleados empresa 19.5. Descripción del trabajo 19.6. Trabajo actual según educación 19.7. Nr.jobs en Alemania 19.8. Todos los trabajos según la educación. 19.9. Salario neto en España 19.10 Salario neto en Alemania	
		Cuantitativo	19.11. Califique la satisfacción con su salario en Alemania	
V30 N4	Desarrollo de carrera	Cuantitativo	11. Promoción 11.1. - 11.5 (11.1, 11.2, 11.5 ) 15.6 Dificultad del lenguaje	
		Cualitativo	15.3 Resultados de desempeño en la empresa	
		Cuantitativo	15.4 Has sido ascendido 15.5 ¿Merece una promoción?	
V31 N5	Apoyo de familia y pareja	Cuantitativo	4.1.1 Apoyo de tu familia para ir a Alemania	
			4.1.2. Apoyo de su familia para quedarse en Alemania	
			4.1.3. Apoyo de tu pareja para ir a Alemania	
			4.1.4. Apoyo de su pareja para quedarse en Alemania	



V32 N6	Ambiente social	Múltiple	13. Medio ambiente en Alemania 13.1. - 13.4. Amigos alemanes 13.5 Nacionalidad de los amigos más comunes en Alemania
			13.6 Qué a menudo se comunique con su familia en España
			13.7 Con qué frecuencia con la que el contacto con amigos en España
			13.8 ¿Cómo a menudo siguen las noticias sobre el país?
			13.9 Canales para mantenerse en contacto con España
V33 N7	SOCIODEMO-GRÁFICOS	Múltiple	<b>Información general sobre ingenieros.</b> 18.1 Sexo 18.2 País de nacimiento 18.3 Años 18.4 Nivel académico alcanzado 18.5 Campo de estudio 18.7. ¿Cuántos meses llevas en Alemania? 18.8 ¿En qué región vives en Alemania? 2. 1. Lugar de búsqueda de empleo 2. 2. Canales de búsqueda de empleo <b>Información general sobre el socio</b> 4.1.5. Nacionalidad del socio 4.1.6. País socio de residencia