

# **FAMILIA Y ASIGNACIONES INTERNACIONALES EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL: UNA REVISIÓN DE LA CUESTIÓN**

**Antonio Ramírez del Río**  
**Socio Director, Systeme Innovación y Consultoría**  
**Profesor Asociado, Universidad Pontificia Comillas**  
**Madrid, octubre de 2013**

## **1. Introducción**

Ya no es necesario llamar la atención sobre las consecuencias de la globalización en nuestras vidas y la movilidad laboral geográfica internacional es un fenómeno cotidiano que afecta a muchos trabajadores. Por lo tanto, la necesidad de estudiar una problemática social como el impacto bidireccional entre familia y movilidad geográfica vinculada al trabajo es evidente en favor de la competitividad de las empresas y el bienestar de los trabajadores y sus familias. El informe de *Cartus Emerging Trends in Global Mobility 2007*, asegura que la demanda de trabajadores expatriados está creciendo rápidamente en la medida en que resulta necesaria la expansión global con el fin de crear y mantener ventajas competitivas. El momento actual de crisis económica no hace más que acentuar ésta tendencia, una conclusión a la que se llega por mera observación de la práctica de la gestión de personas en las empresas. El presente trabajo se centra en las asignaciones internacionales que tienen lugar en el marco de las grandes organizaciones empresariales o gubernamentales, afectando por lo general a trabajadores cualificados y mandos que son expatriados, con el fin de cumplir una misión en otro país.

Caligiuri & Phillips (2003) mantienen que la gestión global de personas y la consiguiente responsabilidad de facilitar el éxito de las asignaciones internacionales es una labor estratégica para las empresas multinacionales. Por lo tanto, desde el mundo profesional y académico los esfuerzos se centran en facilitar el éxito de las asignaciones globales, algo para lo cual Caligiuri & Phillips ponen como ejemplo a los trabajos de Aryee & Stone (1996); Black & Gregersen (1991); Black et al. (1991); Brewster & Scullion (1997); Brewster & Pickard (1994); Kealey (1989); McEvoy & Parker (1995); Robie & Ryan (1996) y Schneider & Asakawa (1995). Sin ir más lejos, como podrá verse más adelante, únicamente centrándonos en la influencia de la familia, la mayor parte de los autores que se citan en este trabajo son un ejemplo de las múltiples vías seguidas para facilitar el buen fin de las asignaciones internacionales.

## **2. Sobre el éxito de las asignaciones internacionales**

Dando por hecho la importante y cada vez mayor incidencia de la expatriación, la cuestión es: ¿en qué medida los procesos de asignación internacional son adecuados y exitosos? Más aún, ¿hay espacio para la mejora de la eficacia organizacional y el ajuste del empleado en los procesos de expatriación? Para responder a estas preguntas conviene

remontarse a los datos obtenidos por Tung en 1988 mediante una encuesta realizada a empresas norteamericanas, europeas y japonesas, estimamos que la tasa de retornos prematuros estaría en torno al 13,65% en empresas norteamericanas y el 4,8% en las empresas Europeas y Japonesas. En la misma época, Black (1988) estima que el número de expatriados que termina antes de tiempo varía entre 16% y el 50%. Buckley & Brooke (1992), tomando como referencia el país de destino, mantienen que el retorno precipitado es un fenómeno continuo, con tasas entre el 25% y el 40% en los países desarrollados, llegando al 70% en los países en desarrollo. Sin embargo, Forster (1997) mantiene que en la literatura académica los índices de fracaso en las asignaciones internacionales, en general, se refieren a población norteamericana y además no parecen conclusivos. En esta misma línea se pronuncia Harzing (2004), concluyendo que existe la opinión creciente de que las tasas de retorno prematuro no son tan grandes como tradicionalmente se ha pensado.

Sobre esta cuestión, como alternativa a las fuentes académicas mencionadas proponemos las fuentes profesionales globales y recurrentes que describen a todas las poblaciones. Tomando como referencia el informe de Ernst & Young *Global Mobility Effectiveness Survey 2011* se aprecia cómo el 85% de las empresas encuestadas indicaron que menos del 10% de sus asignados internacionales vuelven a casa antes de la finalización del contrato. Sin embargo, el 15% de los encuestados manifiestan que más del 10% de sus asignados retornaron antes de tiempo, lo cual sugiere un coste añadido con cierto impacto en el negocio. Respecto a la incidencia comparativa entre EE.UU. y Europa, éste mismo informe nos proporciona algunas pistas interesantes sobre el éxito o fracaso de los expatriados en virtud de su origen. Planteada la pregunta de si se produjo una baja del expatriado en la compañía, el 8% de los europeos contesta afirmativamente, mientras que en el caso de los norteamericanos, el indicador se incrementa a más de la mitad, hasta un 18%. Asimismo, planteada la pregunta de si se volvió a aceptar una nueva asignación internacional después de la anterior, los europeos lo hicieron en un 29%, mientras los norteamericanos respondieron afirmativamente en un 20% de los casos. En su conjunto, los resultados parecen indicar un menor éxito estructural de las asignaciones internacionales en la población norteamericana. Recurriendo a un índice medio global como el informe Brookfield Global Resources-Global Relocation Trends Survey 2012, se pone de relieve una tasa de fracaso de las asignaciones internacionales del 6% en el año señalado (sobre una participación de 123 empresas).

En cuanto al coste de las asignaciones fallidas, Diekhoff et al. (1991), citando a varios autores, indican que entre el 10% y el 50% de los expatriados vuelven durante el primer año a un coste de 2,5 veces su salario base. Copeland y Griggs (1985) estiman los costes directos de cada expatriación fallida entre 55.000\$ y 250.000\$. Los costes directos guardan relación con el salario, los costes de formación y los costes de viaje y reubicación (Shen, 2005). Shah & Lund (2007) estiman que el coste de contratar a un expatriado es cinco veces mayor que el coste asociado a la contratación de un trabajador local. Además de los términos financieros, los retornos prematuros también pueden ser costosos para las compañías en cuanto a desconfianza social y mala reputación, Dowling & Schuler (1990). Por su parte Shen (2005) vuelve a precisar que los costes indirectos incluyen la pérdida de

cuota de mercado, el daño a la imagen corporativa y la pérdida de oportunidades de negocio. Todo ello en su conjunto algo muy difícil de evaluar. En la literatura profesional, el informe de *Global Relocation Trends Brookfield 2012 Survey Report* pone de manifiesto que el 9% de las compañías afirman medir el retorno sobre la inversión de las asignaciones internacionales. Asimismo, la razón más citada para no hacer estos cálculos alude al desconocimiento, igual que en la edición de 2011.

### **3. Influencia de la familia en las asignaciones internacionales**

Existe un corpus de literatura académica especializada bien establecido, constituido por investigaciones cuantitativas y cualitativas y revisiones teórico-bibliográficas que abordan la relación entre familia y movilidad internacional con una tradición que comienza en los años 60. Si bien, tomando como fuente las bases de datos académicas, no es hasta los años 90 cuando experimenta su gran eclosión. En cualquier caso, situados en el contexto de las asignaciones internacionales fallidas, tanto la literatura académica como los informes profesionales coinciden en poner de relieve que los motivos más frecuentemente señalados como causa tienen que ver con la familia. En el informe de *Ernst & Young Global Mobility Effectiveness Survey 2011* la razón más frecuentemente mencionada apunta a los problemas relacionados con la familia y/o el cónyuge. En la literatura académica Caligiuri et al. (1998) y Shaffer & Harrison (1998) señalan que los problemas de la familia han sido frecuentemente identificados como la causa principal del fracaso de una asignación internacional. Harvey (1995) citan a Black & Stephens (1989), De Cieri et al. (1991), Haveman (1992) para poner de relieve que son muchos los expertos que atribuyen el fallo en las asignaciones internacionales a los asuntos maritales y familiares.

Pero la familia no solo es un fuerte determinante del resultado de la expatriación. En un momento anterior del proceso, a la hora de decidir aceptar una asignación internacional, la familia también es una consideración crucial para el potencial expatriado. Dupuis et al. (2008) citan a Adler (1986), Brett y Stroh (1995), Flynn (1996), D'Arcy (2002) y *GMAC Global Relocation Services* (2004) para afirmar que los asuntos familiares relacionados con el esposo/a o los hijos son muy frecuentemente mencionados para explicar el rechazo de una asignación internacional. Por su parte, el ya mencionado informe Brookfield Global Resources-Global Relocation Trends Survey 2012 destaca cuatro razones principales del fracaso de las asignaciones internacionales, a saber: el trabajador cambia de empresa, la insatisfacción del cónyuge o pareja, otras cuestiones familiares y el trabajo no es como se pensaba. Según este informe, en sintonía con los resultados de las ediciones de años anteriores, los motivos de fracaso que apuntan a la familia destacan notablemente sobre los demás (34%). Sumado a la preocupación por la carrera del cónyuge/pareja (17%), el porcentaje se sitúa en más del 50%.

Desde una perspectiva metodológica diferente, en sintonía con los autores anteriores, en 2008 el autor del presente capítulo obtuvo evidencia del importante peso de la familia en la decisión de aceptar o rechazar una asignación internacional. Desde la práctica de la consultoría utilizó dos técnicas multivariantes (un modelo de regresión logística y otro

modelo de análisis discriminante) con el fin de conocer la influencia sobre la decisión de aceptar o rechazar una asignación internacional que tenían diversos elementos, unos caracterizados como "barreras" y otros como "facilitadores" de la movilidad internacional. La utilización de las mencionadas técnicas de análisis con resultados casi idénticos sirvió para reforzar la validez de la información obtenida a partir de una muestra de 877 trabajadores nacionales de una muy destacada empresa española del sector energético. Los elementos "facilitadores" (por ejemplo, relacionados con el deseo de participar en equipos multiculturales, la promoción como consecuencia de la movilidad, etc.), no resultaron determinantes para que los empleados se inclinaran por aceptar o rechazar la movilidad internacional. Sin embargo, los elementos "barrera", (por ejemplo, pareja con trabajo, calidad de educación en país destino, etc.), sí fueron determinantes. Concretamente, los siguientes demostraron tener peso a la hora de explicar si un empleado, supuestamente, deseara aceptar o no una asignación internacional:

- Sentirse a gusto en el entorno actual (18%)
- Perder el contacto con la familia y los amigos (18%)
- Situación familiar (hijos dependientes, familiares a cargo, etc.) (14%)
- Disponibilidad de una buena educación (13%)
- Trabajo de la pareja (8%)
- No poder volver al puesto actual si falla la asignación (8%)
- Ir a un país de menor nivel y calidad de vida (8%)
- Solo garantizar el actual nivel económico (7%)

En su conjunto, todas estas consideraciones explicaban más del 85% de los casos estudiados. Teniendo en cuenta estos datos, se observa el gran protagonismo de la familia con más del 50% de la explicación de la varianza a la hora de aceptar o rechazar una asignación internacional hipotética. De este modo se hace obvio que las consideraciones sobre la familia representan una gran oportunidad la hora de hacer políticas exitosas que favorezcan la buena acogida de las asignaciones internacionales en los empleados.

#### **4 Panorama bibliográfico sobre familia y asignaciones internacionales**

Aplicando una lógica sistémica de procesos y resultados, una primera revisión bibliográfica nos permitió elaborar un esquema sintético (Tabla 1), clarificando el panorama de temas y variables en la literatura de asignaciones internacionales y familia a partir de unos 50 trabajos publicados entre 1995 y 2012, y mencionados en la bibliografía final. La mayoría de ellos ya aluden en su título de una u otra manera a la familia. Fundamentalmente se obtuvieron a través de la consulta *on-line* en bases de datos académicas los términos "international assignments" y "family". Como resultado de la síntesis se observó la existencia de tres grandes ejes a partir de los cuales estructurar toda la literatura existente. Los trabajos publicados pueden hacer a alusión a uno o a varios ejes simultáneamente.

En primer lugar, nos referimos a los "Temas de familia en relación a las asignaciones

internacionales", donde se recogen las variables más frecuentemente estudiadas como: tener responsabilidades familiares, la influencia del cónyuge, el efecto diferencial del género del expatriado, etc. En segundo lugar cabe destacar la "Ejecución del proceso de asignación internacional", donde se diferencian tres momentos de la expatriación (antes, durante y después) y se alude a las políticas de la empresa en relación a la gestión de RR.HH. Finalmente, como tercer eje, destacamos el "Resultado del proceso de asignación internacional", diferenciando entre resultados para el expatriado y resultados para la familia.

TEMAS DE FAMILIA	EJECUCIÓN DEL PROCESO	RESULTADO DEL PROCESO
<ul style="list-style-type: none"> <li>~ Familia Generalmente Tratada</li> <li>~ Conflicto y Estrés</li> <li>~ Diferencias de Género</li> <li>~ Ideología de Genero y Discriminación</li> <li>~ Cónyuges y Cónyuges con Carrera</li> <li>~ Cónyuge Varón</li> <li>~ Apoyo Familiar</li> <li>~ Tener hijos</li> <li>~ Responsabilidad sobre Familiares</li> </ul>	<p><b>Antes-Durante-Después</b></p>	<p><b>Para el expatriado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>~ Aceptación de la Asignación</li> <li>~ Ajuste a la Asignación</li> <li>~ Desempeño de la Asignación</li> <li>~ Satisfacción Laboral</li> </ul>
	<p><b>Políticas de RR.HH.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>~ Políticas de Apoyo a la Familia</li> <li>~ Modalidades de Expatriación</li> <li>~ Expatriación Auto-dirigida</li> </ul>	

**Tabla 1.** Temas y variables sobre asignaciones internacionales y familia (Elaboración propia ARR)

Respecto al primer eje relacionado con los temas de familia (Tabla 1), cabe destacar que es frecuente que en la literatura se aborde a la familia de un modo general, sin entrar en aspectos particulares. Pero lo habitual es que se aborden variables específicas como el conflicto o el estrés familiar durante las asignaciones internacionales. En general se trata de analizar el efecto disruptivo de las asignaciones internacionales en la familia. Otras cuestiones recurrentes en la literatura tienen que ver con el cónyuge en general pero muy particularmente con el cónyuge o pareja con carrera propia. Los hijos y las responsabilidades familiares adicionales a los hijos también son temas recurrentes. Pero también vienen reflejadas cuestiones que tienen que ver con la evolución de los tiempos en el papel cada vez más importante de la mujer trabajadora. En este sentido cabe destacar los trabajos que abordan las diferencias de género desde una perspectiva neutral pero también los trabajos que adoptan una perspectiva feminista. Asimismo, de un modo más reciente aparecen los trabajos que guardan relación específicamente con el cónyuge o pareja acompañante masculina.

Centrándonos en la ejecución del proceso de expatriación (Tabla 1) se observó que los trabajos se concentraban en tres momentos: antes, durante y después de las asignaciones

internacionales, pudiendo focalizarse en uno, dos o incluso en los tres momentos a la vez, en el caso éste último de los estudios más marcadamente longitudinales. Si bien no tiene sentido la presentación de proporciones exactas, sí podemos afirmar que la mayoría de los trabajos se centran en lo que ocurre durante la asignación internacional, siendo muy pocos los que abordan el momento de después. En referencia al momento antes de la asignación, se halló una cantidad de trabajos, que sin ser tan abundante como los trabajos del durante, dista mucho de ser marginal. Cuando los trabajos abordan el durante y el después, suelen trabajar con la variable dependiente *ajuste* de uno o varios actores, sobre todo, del expatriado, su familia y su cónyuge. Cuando los trabajos abordan el antes, tratan sobre la decisión de aceptar una asignación internacional. En estas ocasiones es frecuente que la variable dependiente guarde relación con el constructo de *predisposición* (*willingness* en inglés), bien del propio expatriado, bien de su cónyuge, o incluso vinculando ambas predisposiciones. En estos casos el objetivo práctico último consistiría en predecir el éxito de la expatriación.

En cuanto a las políticas de RR.HH. (Tabla 1), cabe decir que casi todos los trabajos, algunos de un modo explícito desde el primer momento, extraen conclusiones que pretenden ser útiles para la elaboración de políticas organizacionales más adecuadas; es decir, que reduzcan las tasas de abandono de la asignación internacional, incrementen el ajuste del expatriado y su familia a la situación y produzcan un mayor rendimiento en el empleado, bien directamente a través de indicadores de desempeño o indirectamente a través de indicadores de satisfacción. También puede observarse el surgimiento del estudio de modalidades alternativas a la expatriación tradicional de largo plazo, como son las asignaciones internacionales cortas o la figura del viajero frecuente. Finalmente, también surge el estudio del impacto de la expatriación auto-dirigida. Si bien ésta última no necesariamente es una política organizacional, se trata de un tipo de movilidad que viene a añadirse al abanico de posibilidades de expatriación existentes y que incluso podrían fomentarse desde dentro de las organizaciones multinacionales.

Por último, en cuanto a los resultados del proceso (Tabla 1), ya se han mencionado cómo es frecuente el recurso a variables dependientes relacionadas con el ajuste familiar. Cabe además hacer otra matización en relación a las variables de desempeño y satisfacción laboral, y es que éstas están más próximas al interés directo de la organización que a la propia persona del expatriado o a su familia. Aun con todo, puesto que no se trata de indicadores estrictamente organizacionales, no se ha abierto una categoría de resultados o variables dependientes organizacionales. Finalmente, al hablar sobre el momento anterior a las asignaciones internacionales ya se indicó cómo el constructo de predisposición a la movilidad internacional pretende predecir la aceptación de la asignación internacional y su finalización exitosa.

## **5. La familia en el contexto de las asignaciones internacionales**

Como primera conclusión, toda esta literatura que pone en relación la movilidad internacional y la familia se orienta a explicar la influencia de ésta última en la finalización

exitosa de las asignaciones internacionales y/o en la adaptación del expatriado a la nueva situación. En el fondo se trata de valorar la influencia positiva o negativa de la familia en el retorno precipitado y el consiguiente fracaso de la asignación internacional, recurriendo a poner el foco en dos aspectos que destacan como variables dependientes de la familia:

- a) lo organizacional, a través de constructos típicos de la gestión de personas como son la *satisfacción laboral* y/o el *desempeño laboral* y
- b) el propio expatriado y sus circunstancias, a través de constructos relacionados con la *adaptación* o *ajuste* personal y también familiar (como impacto circular)

Los trabajos que demuestran interés en variables relevantes para la organización típicas de la literatura de gestión (*satisfacción* y *desempeño*) se publican con mayor profusión en la década entre 1995 y 2005. Por ejemplo, Harvey (1995); Li (1996); Skari (1997); Caligiuri et al. (1998); Stierle et al. (2002); Hechanova (2003); Riepe (2005); Sha & Lund (2007). Pero el interés organizacional tiende a ser menor a partir del año 2006, como si a partir de este momento el foco de atención se consolidara en el propio expatriado y sus circunstancias personales. Un interés este último que no se interrumpe a lo largo del tiempo, hallándose de manera muy uniforme en la literatura desde 1995 hasta nuestros días. Sin menos cabo de que muchos autores de la primera década estudiada apelaran al interés de la organización, también aludían a la persona del expatriado, entre ellos Harvey (1995); Li (1996) y Caligiuri et al. (1998), otros autores más recientes consolidan una tendencia de concentración en la persona expatriada y su familia: Hutchings & Ratnasari (2006); Mesmer-Magnus & Viswesvaran (2008); Brown (2008); Haslberger & Brewster (2008); Van Erp (2011).

Otra observación general muy relevante es que lejos de ser tratada la familia como elemento incentivador o como aliciente para la movilidad internacional, se aborda como obstáculo o como un gran reto de gestión. Seguramente esto no hace más que poner de relieve, desde una perspectiva más de tantas, cómo la configuración socioeconómica del actual modelo capitalista deposita sus tensiones sobre la familia. Los datos derivados de la experiencia del autor y mencionados en el apartado tercero apuntan en este sentido, aludiendo a la importancia de las "barreras" y particularmente a las "barreras" familiares. Además, para agravar más la situación, la familia del expatriado suele estar mal o insuficientemente tratada desde la práctica organizacional y las políticas de gestión empresarial. Sin duda, otro elemento de riesgo para el éxito de las asignaciones internacionales. Por lo tanto, predomina la literatura defensiva ante el fenómeno de una familia que en un primer momento puede generar reticencia para que sea aceptada una asignación internacional, y en un segundo momento, puede frustrar la conclusión exitosa de la asignación internacional. Puesto que son la inmensa mayoría, no merece la pena citar a los autores que adoptan esta perspectiva. Simplemente decir que las dificultades mencionadas son muchas (los hijos, la adaptación del cónyuge, la adaptación del cónyuge con carrera profesional, el conflicto entre roles, la discriminación de género, la repatriación de la familia y un largo etcétera).

Por el contrario, sí mencionaremos las excepciones que abordan la familia como elemento facilitador o que arrojan un resultado positivo para la familia. Siguiendo un orden cronológico, Jensen (1998) explica cómo a pesar de las dificultades, el impacto general puede terminar siendo netamente positivo en la mayoría de las ocasiones dado que las asignaciones internacionales pueden producir cohesión, unidad, comunicación y mejorar las relaciones familiares. Larson (2006) explica cómo las experiencias positivas previas de adaptación a la asignación internacional y posterior repatriación favorecen la disposición positiva a aceptar una nueva asignación internacional. Wu & Tsai (2006) ponen de relieve una dinámica positiva de adaptación del sistema familiar en relación al niño que comienza sufriendo carencias emocionales, pero que termina superando la situación a través de reconfiguraciones sistémicas que producen un resultado adaptativo, y por tanto, positivo. Schoepp & Forstenlechner (2010) ponen de relieve cómo en un entorno mayoritariamente constituido por otros expatriados la familia se convierte en un potente agente facilitador en vez de un problema. El escaso tratamiento positivo de la familia probablemente refleja un profundo distanciamiento entre el ámbito laboral y familiar característico del modelo productivo imperante que se enfrenta más que integra a la familia. En cualquier caso, como mínimo, la mayoría de los trabajos, tratan a la familia como obstáculo o se centran en las consecuencias positivas, ponen en evidencia grandes oportunidades para mejorar las políticas organizacionales.

### **5.1 La familia abordada en general**

La familia es abordada en términos más generales cuando se compara el efecto de ésta con el de otras variables o grupos de variables no familiares. En estos casos la familia se menciona como una variable genérica o como un conjunto de variables familiares específicas cuyo efecto en alguna faceta de las asignaciones internacionales (fundamentalmente la adaptación a la expatriación y la predisposición a la misma) se compara con el de otras variables ajenas a lo familiar aunque a priori potencialmente equivalentes en su efecto. Comúnmente éstas variables no familiares aluden a cuestiones personales, laborales y/u organizacionales. Los autores que mejor representan este enfoque a la hora de estudiar a la familia como entidad generalmente abordada son Skari (1997); Shaffer & Harrison (1998); Larson (2006) o Konopaske et al. (2009). Todos ellos adoptan una perspectiva de investigación cuantitativa, donde la familia es una variable dependiente de la asignación internacional.

Otra forma en que la familia es tratada como entidad global o general sucede cuando se analizan las reacciones y los cambios en su funcionamiento como sistema, los cuales tienen lugar para adaptarse o ajustarse al nuevo contexto. En estos casos los enfoques teóricos son más dinámicos y se adscriben a una metodología de investigación cualitativa. Algunos ejemplos de esta línea de trabajo son Mather (1997); Jensen (1998); Wu & Tsai (2006); Richardson (2006); Bikos et al. (2007) Shah & Lund (2007) y Starr & Currie (2009). A diferencia de estos trabajos, Hasleberger & Brewster (2008) también intentan aproximarse al fenómeno dinámico de la adaptación familiar, retratando multitud de facetas del proceso, pero siguiendo un enfoque cuantitativo-longitudinal.



## 5.2 El conflicto y el estrés en la familia

Todos los trabajos mencionados hasta el momento ponen de relieve la importancia dada por la investigación a la respuesta que da la familia a su propia expatriación. En este contexto, no es de extrañar que constructos y variables relacionadas con *conflicto familiar* y *estrés* estén presentes en la investigación a lo largo de todo el periodo analizado. Por una parte, los estudios que abordan el conflicto, de naturaleza predominantemente cuantitativa, ponen de relieve la colisión existente entre el dominio laboral y familiar, a veces recurriendo con frecuencia a la ideología de género como se apreciará en el apartado 3.5. En esta línea, centrada en el conflicto, cabe destacar a Shaffer et al. (2001); Harris (2004); Westman et al. (2008) y Van Erp (2011), quien de un modo más específico aborda el conflicto a través de las relaciones de pareja.

De otra parte, en cuanto a los estudios que se focalizan en el estrés, la mayoría de ellos recurren a un amplio abanico de factores estresantes relacionados con la propia familia, además de las características de la asignación internacional. En este sentido, un exponente claro sería Brown (2008), quien mediante metodología cuantitativa saca a la luz factores de estrés habitualmente ignorados. Asimismo, también es muy común que se analice la mediación de la variable demográfica varón-mujer, cuando no la variable acompañante-expatriado. Algunos de estos estudios se adentran en el terreno de lo clínico como Espino et al. (2002) e incluso en el terreno de lo médico como Dimberg et al. (2002). Este último caso centrado en el análisis del cónyuge acompañante.

## 5.3 El papel del cónyuge acompañante

En estrecha relación con el tema anterior, el impacto del cónyuge en el resultado de las asignaciones internacionales, con independencia de cuál sea su sexo, es un factor crítico suficientemente documentado en la literatura. Como cabría esperar, la mayoría de estos trabajos abordan la problemática del ajuste del cónyuge como variable dependiente. Punnett (1997), igual que todos los autores que se mencionan a continuación, ponen de manifiesto este hecho a la hora de introducir su trabajo. Shaffer & Harrison (2001) se centran en desarrollar un modelo del ajuste del cónyuge durante las asignaciones internacionales. Por su parte, centrado en el antes de la asignación, Konopaske (2005) desarrolla un modelo acerca de la influencia de la predisposición del cónyuge en la predisposición del expatriado; mientras que Larson (2006) concluye que asegurar el bienestar del cónyuge acompañante es un medio efectivo para motivar a los empleados en pro de las asignaciones internacionales. En general, la investigación sobre el papel del cónyuge tiene una larga tradición. En la web *thetrailingspouse.com* podemos hallar una extensa bibliografía anterior a 2002 (<http://users.anet.com/~smcnulty/docs/bibliography.pdf>).

La experiencia del cónyuge suele ser muy diferente a la del expatriado tal como indica Andreason (2008) a partir de una revisión de la literatura. No es de extrañar por tanto que encontremos una gran diversidad de estudios, muchos ya mencionados en relación a otras

temáticas y que inciden en la adaptación del cónyuge en variables tan diversas como: los viajes frecuentes en Espino et al. (2002); la influencia cultural del destino en mujeres acompañantes, de Bikos et al. (2007); la duración de las asignaciones en Brown (2008) y el conflicto en las relaciones de pareja, Van Erp (2011). Como puede apreciarse, la adaptación del cónyuge acompañante a la asignación internacional se presta a los más diversos tratamientos. Pero con toda certeza, el tema más recurrente en la literatura, y probablemente presente incluso antes que la cuestión más genérica del propio cónyuge, guarda relación con la carrera profesional del cónyuge.

Solomon (2000), en base a fuentes secundarias, sostiene que la causa más común para que falle una expatriación está en la insatisfacción del cónyuge ligada a su carrera profesional. Asimismo, en un momento previo del proceso, esta misma razón también es uno de los motivos más frecuentes para negarse a una asignación internacional. Cole (2011), en base a los resultados de un cuestionario sobre prácticas de gestión, sostiene que los cónyuges que experimentan un cese brusco en su trabajo tienen un menor ajuste en su interacción social. Y sin embargo, Mäkelä et al. (2011), mediante investigación cualitativa, ponen de relieve cómo el apoyo del cónyuge acompañante al expatriado es incluso más importante cuando éste tiene también una carrera profesional.

#### **5.4 El efecto favorable del apoyo familiar**

El apoyo familiar se destaca en la literatura como una variable de suma importancia para el expatriado y el éxito del proceso de asignación internacional. Los estudios que abordan el efecto del apoyo familiar en el ajuste del expatriado tratan a la familia en su conjunto, o como ya se ha dicho, de manera general. Los ya mencionados Caligiuri et al. (1998), mediante un análisis longitudinal cuantitativo destacan cómo el apoyo de la familia, la comunicación familiar y la adaptabilidad familiar tienen un claro impacto en el ajuste del expatriado a trabajar en el país anfitrión con culturas más o menos próximas a la de origen. Del mismo modo, Galarza (2000), mediante meta-análisis demuestra el impacto positivo del apoyo familiar al expatriado, entre otras variables no familiares. Hechanova (2003) hace lo mismo, también recurriendo al meta-análisis. Desde la metodología cuantitativa Stierle (2002) llega a la misma conclusión.

#### **5.5 La influencia del género en la expatriación**

La forma en que se trata el género es muy diversa. Hay estudios que mediante procedimientos empíricos se limitan a poner de relieve ciertas diferencias de un modo aséptico, sin el menor ánimo de crítica social. Entre éstos, encontramos a autores que analizan diferencias de género en la importancia concedida a determinados aspectos de las políticas de movilidad internacional como Haines III & Saba (1999), otros ponen de relieve las diferencias de género en el estrés como Espino et al. (2002) o Westman et al. (2008) en la evolución del conflicto y el *burnout* durante todo el proceso.

Otro grupo de estudios pone el foco en los diferentes comportamientos que se derivan de la aplicación de la teoría de los roles y de los roles de género. Este tipo de estudios, predominantemente cuantitativos, no convierten la denuncia de inequidades en su tema central; sin embargo, a menudo, cabe derivar una crítica social implícita. Por ejemplo, Harris (2004) pone de relieve cómo las mujeres sufren mayor conflicto cuando son las expatriadas. Por su parte Dupuis et al. (2008) constatan diferencias en la predisposición a la movilidad internacional que también son explicadas por la diferencia de roles de género. Usando esta misma variable dependiente, Kim & Froese (2012) también analizan la influencia del género en la receptividad a la asignación internacional obteniendo resultados diametralmente opuestos a los anteriores, si bien con una población diferente.

Existe otro grupo de investigaciones cuyo objetivo es la denuncia explícita de la discriminación que sufre la mujer a la hora de acceder a las oportunidades que ofrecen las asignaciones internacionales. Linehan & Walsh (2001), mediante investigación cualitativa, analizan las barreras explícitas o implícitas que en las mujeres limitan el desarrollo de su carrera profesional internacional. Con mayor fuerza todavía, mediante investigación cuantitativa Tharenou (2008) pone de relieve que las mujeres desean acceder a la expatriación igual que los hombres; sin embargo, las cargas familiares le impiden transformar su deseo en realidad. En un momento posterior, basándose en la literatura existente, Tharenou (2010) ahonda en el fenómeno de la discriminación de género poniendo de relieve cómo la falta de un trato equitativo y justo hace que las mujeres recurran a la auto-expatriación para compensar la ausencia de oportunidades que hallan en la vía convencional dentro de la empresa.

Finalmente, puede identificarse un cuarto grupo de investigaciones que de alguna manera parecen asumir la realidad de la presencia de la mujer en el ámbito de la movilidad internacional tal y como es, focalizando sus estudios en cuestiones relevantes sin ánimo comparativo. Caligiuri & Cascio (1998), basándose en la literatura existente se centran en conocer los múltiples factores (individuales, familiares y organizacionales) que afectan al desempeño de las mujeres expatriadas. Luring & Selmer (2010), muestran empíricamente cómo el papel que desempeñan las esposas puede ser muy valioso a la hora de contribuir al ajuste de sus maridos expatriados a través de las relaciones sociales. Y finalmente, Cole (2012) mediante análisis cuantitativo se adentran en conocer la experiencia de la expatriación en el acompañante masculino.

## **5.6 La responsabilidad sobre hijos y otros miembros familiares**

El peso de la responsabilidad sobre los hijos y otros miembros familiares se trata en el contexto de la familia internacionalmente desplazada, pero no tanto como las temáticas anteriores. Nathanson & Marcenko (1995) analizan el ajuste de una muestra de niños anglosajones entre 12 y 15 años en la ciudad de Tokyo y concluyen que su adaptación es bastante buena, siendo el más importante correlato el de la sensación de bienestar en el entorno familiar. Espino et al. (2002) en su ya referenciada investigación concluyen que los viajes largos, frecuentes y cambiantes que afectan a los planes familiares tienen un

efecto negativo en los niños y particularmente en los más pequeños. Por otra parte, ya se ha indicado que Wu & Tsai (2006) ponen de manifiesto que los niños más pequeños sufren más las consecuencias del padre ausente, si bien esta circunstancia se encaja mejor conforme los niños crecen. Kim & Froese (2012) llegan a la llamativa conclusión de que los empleados con niños están particularmente deseosos de emprender una asignación internacional. Finalmente, en cuanto a las responsabilidades sobre otros miembros de la familia, Aryee et al. (1996) concluyen que este tipo de obligaciones correlacionan negativamente con la receptividad a una asignación internacional.

## **6. Resumen de conclusiones**

La reducción del fallo medido a través de la tasa de retornos precipitados de las asignaciones internacionales concentra la mayoría de los esfuerzos de investigación. Resultando los retornos precipitados en gran medida una consecuencia directa del ajuste del empleado y su familia a la asignación internacional, el gran interés de la investigación sobre familia y asignaciones internacionales consiste en incrementar la eficacia de las asignaciones internacionales, tanto desde el punto de vista del empleado como desde el punto de vista de la organización. Dada la perspectiva psicológica adoptada, la mayor parte de las variables dependientes estudiadas guardan relación con el ajuste individual del expatriado y/o su familia. También existen otras variables individuales de gran interés para la organización como son el desempeño y la satisfacción laboral que, no obstante, pierden cierto interés en el tiempo más reciente.

En lo que se refiere al desarrollo del proceso de expatriación, la literatura analiza el impacto de variables familiares antes, durante y después de las asignaciones internacionales. Pero se centra sobre todo en el momento en que el expatriado cumple su misión internacional, es decir, el durante. Es en este contexto dentro del cual se analiza el ajuste individual y familiar. Sin embargo, también hay un importante corpus literario que se centra en el momento previo a la asignación propiamente dicha. En este contexto, es el interés predictivo y preventivo lo que conduce la investigación. Para ello, se analiza cómo tiene lugar la decisión de aceptación de la asignación internacional y con frecuencia se recurre al concepto de predisposición a la movilidad internacional o *willingness*. Finalmente, también es muy relevante destacar que el momento posterior de repatriación es, con diferencia notable, el menos tratado por la literatura.

Desde una perspectiva temática, las variables de interés para el estudio guardan relación con: conflicto, estrés, género, cónyuges, discriminación por razón de género, carreras duales, apoyo familiar, hijos y responsabilidades sobre otros familiares —todas ellas, cuestiones de interés general en la literatura específica de familia. En última instancia se pretende que las conclusiones obtenidas tengan su repercusión favorable en las prácticas y políticas de gestión de la movilidad internacional de las grandes organizaciones multinacionales. En efecto, estas políticas, si bien han evolucionado ofreciendo modalidades alternativas a las asignaciones internacionales por largos periodos de tiempo, todavía tienen que avanzar hacia la mayor consideración de las familias de los expatriados

como medio para la reducción y prevención de asignaciones fallidas. Finalmente, el trabajo pone de relieve la gran riqueza temática de la investigación sobre asignaciones internacionales y familia proporcionando un marco de estructuración de temas y variables útil para cualquier elaboración posterior.

### Referencias Bibliográficas

- Andreason, A. W. (2008). Expatriate adjustment of spouses and expatriate managers: An integrative research review. *International Journal of Management*, 25(2), 382-395
- Aryee, S., Chay, Y. W. & Chew, J. (1996). An investigation of the willingness of managerial employees to accept an expatriate assignment. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 267-283
- Bikos, L. H., Çiftçi, A., Güneri, O. Y., Demir, C. E., Sümer, Z. H., Danielson, S., Bilgen, W. A. (2007). A repeated measures investigation of the first-year adaptation experiences of the female expatriate spouse living in turkey. *Journal of Career Development*, 34(1), 5-27
- Black, J. S. (1988). Work role transitions: A study of american expatriate managers in japan. *Journal of International Business Studies*, 19(2), 277-294
- Brookfield (2012) Global Relocation Trends Survey Report. <http://espritgloballearning.com/wp-content/uploads/2011/03/2012-Brookfield-Global-Relocations-Trends-Survey.pdf> Último acceso 12/12/2004
- Brown, R. J. (2008). Dominant stressors on expatriate couples during international assignments. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(6), 1018-1034
- Buckley, P.J. and Booke, M.Z. (1992) International human resource management. International Business Studies. Oxford: Blackwell. 523-539
- Caligiuri, P. M., & Cascio, W. F. (1998). Can we send her there? maximizing the success of western women on global assignments. *Journal of World Business*, 33(4), 394-416
- Caligiuri, P. M., Hyland, M. M., Joshi, A., & Bross, A. S. (1998). Testing a theoretical model for examining the relationship between family adjustment and expatriates' work adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 598-614
- Caligiuri, P. M., & Phillips, J. M. (2003). An application of self-assessment realistic job previews to expatriate assignments. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1102-1116
- Cartus (2007) Emerging Trends y Global Mobility: Policy & Practicies Survey. [http://www.cartus.com/pdfs/cartus\\_policy\\_practices\\_survey\\_2007.pdf](http://www.cartus.com/pdfs/cartus_policy_practices_survey_2007.pdf) Último acceso 11/12/2012
- Cole, N. D. (2011). Managing global talent: Solving the spousal adjustment problem. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1504-1530
- Cole, N. D. (2012). Expatriate accompanying partners: The males speak. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(3), 308-326
- Copeland, L. & Griggs, L. (1985) *Going international: How to make friends and deal effectively in the global marketplace*. New York: Random House

- Diekhoff, G.M., Holder, B.A., Colee, P., Wigginton, P. and Rees, F. (1991) 'The Ideal Overseas Missionary: A Cross-Cultural Comparison', *Journal of Psychology and Theology*, 19(2):178-185
- Dimberg, L. A., Striker, J., Nordanlycke-Yoo, C., Nagy, L., Mundt, K. A., & Sulsky, S. I. (2002). Mental health insurance claims among spouses of frequent business travellers. *Occupational and Environmental Medicine*, 59(3), 175-181
- Dowling, P.J. & Schuler, R.S. (1990). *International dimensions of human resource management*. Boston, MA: PWS-Kent
- Dupuis, M., Haines III, V. Y. & Saba, T. (2008). Gender, family ties, and international mobility: Cultural distance matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(2), 274-295
- Ernst & Young. (2011) Global Mobility Effectiveness Survey. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Global-Mobility-Effectiveness-Survey-2011/\\$FILE/Global%20Mobility%20Effectiveness%20Survey%202011.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Global-Mobility-Effectiveness-Survey-2011/$FILE/Global%20Mobility%20Effectiveness%20Survey%202011.pdf) Último acceso 12/12/2004
- Espino, C. M., Sundstrom, S. M., Frick, H. L., Jacobs, M., & Peters, M. (2002). International business travel: Impact on families and travellers. *Occupational and Environmental Medicine*, 59(5), 309-322
- Forster, N. (1997). 'The persistent myth of high expatriate failure rates': A reappraisal. *International Journal of Human Resource Management*, 8(4), 414-433
- Galarza, L. (2000). *The relationship between individual, work, organizational, and non-work variables and expatriate adjustment: A conceptual and meta-analytic review*. ProQuest Information & Learning). *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 61(4). (2000-95020-016)
- Haines III, V. Y., & Saba, T. (1999). Understanding reactions to international mobility policies and practices. *Human Resource Planning*, 22(3), 40-52
- Harris, H. (2004). Global careers: Work-life issues and the adjustment of women international managers. *Journal of Management Development*, 23(9), 818-832
- Harvey, M. (1995). The impact of dual-career families on international relocations. *Human Resource Management Review*, 5(3), 223-244
- Harzing, Anne-Wil & Claus Christensen. (2004). Expatriate failure: Time to abandon the concept? *Career Development International*, 9(7), 616-626
- Haslberger, A., & Brewster, C. (2008). The expatriate family: An international perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 23(3), 324-346
- Hechanova, R., Beehr, T. A., & Christiansen, N. D. (2003). Antecedents and consequences of employees' adjustment to overseas assignment: A meta-analytic review. *Applied Psychology: An International Review*, 52(2), 213-236
- Hutchings, K., & Ratnasari, S. W. (2006). Cross-cultural non-work transition stresses: Domestic transferees in indonesia. *Cross Cultural Management*, 13(2), 114-131
- Jensen, A. K. (1998). International relocation: A family perspective. *Dissertation Abstracts International. Section A: Humanities and Social Sciences*, 59(06), 2200-2200.

- Kim, J., & Froese, F. J. (2012). Expatriation willingness in asia: The importance of host-country characteristics and employees' role commitments. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3414-3433
- Konopaske, R., Robie, C., & Ivancevich, J. M. (2005). A preliminary model of spouse influence on managerial global assignment willingness. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(3), 405-426
- Konopaske, R., Robie, C., & Ivancevich, J. M. (2009). Managerial willingness to assume traveling, short-term and long-term global assignments. *Management International Review (MIR)*, 49(3), 359-387
- Larson, D. A. (2006). Here we go again: How a family's cross-cultural and repatriation adjustment relates to the employee's receptivity to future international assignments. *SAM Advanced Management Journal (07497075)*, 71(2), 46-57
- Lauring, J., & Selmer, J. (2010). The supportive expatriate spouse: An ethnographic study of spouse involvement in expatriate careers. *International Business Review*, 19(1), 59-69
- Li, L. (1996). Predictors of expatriate hotel manager satisfaction in asian pacific countries. *International Journal of Hospitality Management*, 15(4), 363-372
- Linehan, M., & Walsh, J. S. (2001). Key issues in the senior female international career move: A qualitative study in a european context. *British Journal of Management*, 12(1), 85-95
- Mäkelä, L., Käsälä, M., & Suutari, V. (2011). The roles of expatriates' spouses among dual career couples. *Cross Cultural Management*, 18(2), 185-197
- Mather, P. (1997). An investigation into factors that enhance or detract from the expatriate family's ability to build and maintain family cohesiveness and stability in an overseas, foreign environment. *Dissertation Abstracts International. Section A: Humanities and Social Sciences*, 57(09), 4148-4148
- Mesmer-Magnus, J., & Viswesvaran, C. (2008). Expatriate management: A review and directions for research in expatriate selection, training, and repatriation. In M. M. Harris (Ed.), (pp. 183-206). New York, NY: Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates
- Nathanson, J. Z., & Marcenko, M. (1995). Young adolescents' adjustment to the experience of relocating overseas. *International Journal of Intercultural Relations*, 19(3), 413-424
- Punnett, B. J. (1997). Towards effective management of expatriate spouses. *Journal of World Business*, 32(3), 243-257
- Richardson, J. (2006). Self-directed expatriation: Family matters. *Personnel Review*, 35(4), 469-486
- Riepe, S. M. (2005). *Identifying predictors of expatriate job performance using multiple raters*. ProQuest Information & Learning). *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 66(2-). (2005-99016-289)
- Schoepp, K., & Forstenlechner, I. (2010). The role of family considerations in an expatriate majority environment. *Team Performance Management*, 16(5), 309-323
- Shaffer, M. A., & Harrison, D. A. (1998). Expatriates' psychological withdrawal from international assignments: Work, nonwork, and family influences. *Personnel Psychology*, 51(1), 87-118

- Shaffer, M. A., & Harrison, D. A. (2001). Forgotten partners of international assignments: Development and test of a model of spouse adjustment. *Journal of Applied Psychology, 86*(2), 238-254
- Shaffer, M. A., Harrison, D. A., Gilley, K. M., & Luk, D. M. (2001). Struggling for balance amid turbulence on international assignments: Work-family conflict, support and commitment. *Journal of Management, 27*(1), 99-121
- Shah, D., & Lund, D. W. (2007). Spousal perspective of expatriate family adjustment. *International Journal of Diversity in Organisations, Communities & Nations, 7*(2), 93-101
- Shen, J. (2005). International training and management development: Theory and reality. *Journal of Management Development, 24*(7), 656-666
- Skari, D. E. (1997). *Job satisfaction among american, european, and japanese expatriates employed in the petroleum industry with operations in southeast asia*. ProQuest Information & Learning). *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences, 57*(11-). (1997-95009-183)
- Solomon, C. M. (2000). Unhappy trails. *Workforce, 79*(8), 36-41.
- Starr, T. L., & Currie, G. (2009). 'Out of sight but still in the picture': Short-term international assignments and the influential role of family. *The International Journal of Human Resource Management, 20*(6), 1421-1438
- Stierle, C., van Dick, R., & Wagner, U. (2002). Success or failure? personality, family, and intercultural orientation as determinants of expatriate managers' success. *Zeitschrift Für Sozialpsychologie, 33*(4), 209-218
- Tharenou, P. (2008). Disruptive decisions to leave home: Gender and family differences in expatriation choices. *Organizational Behavior & Human Decision Processes, 105*(2), 183-200
- Tharenou, P. (2010). Women's self-initiated expatriation as a career option and its ethical issues. *Journal of Business Ethics, 95*(1), 73-88
- Tung, R. L. (1988). *The new expatriates: Managing human resources abroad*. New York, NY US: Ballinger Publishing Co/Harper & Row Publishers
- van Erp, Kim J. P. M., Giebels, E., van, d. Z., & van Duijn, Marijtje A. J. (2011). Expatriate adjustment: The role of justice and conflict in intimate relationships. *Personal Relationships, 18*(1), 58-78
- van Erp, Kim J. P. M., Giebels, E., van, d. Z., & van Duijn, Marijtje A. J. (2011). Let it be: Expatriate couples' adjustment and the upside of avoiding conflicts. *Anxiety, Stress & Coping: An International Journal, 24*(5), 539-560
- Westman, M., Etzion, D., & Gattenio, E. (2008). International business travels and the work-family interface: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 81*(3), 459-480
- Wu, C., & Tsai, S. (2006). The impact of the father's expatriation to the family: Studied from the young adulthood student's recollected experience. *Chinese Annual Report of Guidance and Counseling, 19*, 137-174

\*\*\*\*\*