

Identificar Estrategias Para Seleccionar Empleadores Expatriados

Identifying Strategies for Selecting Expatriate Employees

Fecha de recepción: 22 enero 2021

Diana Alicia Tocaven Gonzalez¹
y Han van Kasteren²

Fecha de aprobación: 26 febrero 2021

- 1 Autora de correspondencia: profesora Departamento de Lenguas extranjeras. Universidad de Sonora.
Correo electrónico: diana.tocaven@unison.mx ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4738-9741>
- 2 Director del programa en Negocios Internacionales. Escuela de Negocios. Campus Sonora Norte. Tecnológico de Monterrey.
Correo electrónico: Han.vankasteren@tec.mx ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1281-2199>

Resumen

Esta investigación fue desencadenada por un historial alarmante de fracaso de expatriados, es decir, en el que los expatriados no completaron sus asignaciones y regresaron a casa prematuramente. La investigación mostró que se tuvieron en cuenta muy pocos factores al reclutar y seleccionar trabajadores expatriados, factores que contribuyeron a una terminación anticipada de la asignación en el extranjero. Estos factores incluyen inteligencia cultural, preparación, falta de adaptación, barreras del idioma, nostalgia y no poder traer consigo a la familia. Las implicaciones para un éxito futuro de los expatriados serían tener en cuenta dichos factores en todas las etapas preliminares de reclutamiento y selección, antes de enviar trabajadores expatriados en asignaciones en el extranjero.

Palabras clave: Expatriado, reclutamiento-selección, tasa de fracaso y MNC en hermosillos.

JEL: F23, D21, C1

Abstract

This research was an investigation triggered by an alarming history of expatriate failure, that is, in that expatriate did not complete their assignments and returned home prematurely. The research showed that very few factors were taken into account when recruiting and selecting expatriate workers, factors that contributed to an early termination of the foreign assignment. These factors include

Cultural Intelligence, preparedness, failure to adapt, language barriers, homesickness, and not being able to bring family. Implications for future expatriate success would be to take said factors into account in all the preliminary stages of recruitment and selection, before sending expatriate workers on foreign assignments.

Key words: Expatriate, Recruitment- Selection, Failure rates, and MNC in Hermosillo Sonora.

JEL: F23, D21, C1

Introducción

Las empresas multinacionales han experimentado altas tasas de fracaso debido a que los empleados a menudo regresan a casa prematuramente por razones relacionadas con la incapacidad para adaptarse a una nueva cultura (Wang & Varma, 2019). Hung-Wen (2007) concluyó que muchos expatriados fracasan dentro del primer año, lo que resulta en costos que oscilan entre 1.2 millones de dólares al año y costos emocionales (Sambasivan et al., 2017); además, los proyectos quedan inconclusos y los empleados sienten un sentido de fracaso. La investigación que propongo consistirá en un estudio de casos múltiples, entrevistando a varios gerentes y empleados de recursos humanos responsables del reclutamiento y selección de empleados para trabajar en asignaciones en el extranjero.

Los gerentes de empresas multinacionales que envían empleados a trabajar en sucursales extranjeras



experimentan altas tasas de fracaso porque los empleados regresan a casa prematuramente por diversas razones relacionadas con la incapacidad para adaptarse a una nueva cultura (Wang & Varma, 2019). Investigadores han demostrado que un gran número de expatriados fracasan dentro del primer año, resultando en costos que oscilan entre 1.2 millones de dólares anuales (Hung-Wen, 2007) y además de los costos financieros, existen costos emocionales (Sambasivan et al., 2017) para cada expatriado y la empresa. El problema general de negocios es que los gerentes que asignan nacionales del país de origen a trabajos en el extranjero experimentan altas tasas de fracaso. El problema específico de negocios es que algunos gerentes carecen de estrategias para seleccionar empleados calificados y dispuestos a trabajar en diferentes países como expatriados.

El propósito de este estudio cualitativo de casos múltiples es explorar las estrategias que los gerentes utilizan para seleccionar empleados calificados y dispuestos a trabajar en diferentes países como expatriados. La población serán gerentes de expatriados en cuatro empresas manufactureras de Sonora, México, que han mostrado una mejora significativa en términos de seleccionar empleados calificados y dispuestos a trabajar en diferentes países. Las implicaciones para un cambio social positivo incluyen aumentar la finalización exitosa de asignaciones en el extranjero, lo que puede tener un efecto económico y social positivo, y aumentar la productividad y la calidad de vida de los expatriados en el país de origen y en los países anfitriones, así como la calidad de vida de las partes interesadas como empleados extranjeros, sus familias, proveedores y clientes.

Las tres metodologías disponibles para la investigación son cualitativa, cuantitativa y mixta (Stacey, 2011). Según Turner (2010), un investigador que usa un método cualitativo explora fenómenos a través de un pequeño número de sujetos de investigación. Usar el método cualitativo me permitirá explorar las estrategias y procesos que los gerentes consideran al seleccionar trabajadores para asignaciones en el extranjero. Un investigador que usa el método cuantitativo emplea preguntas cerradas para probar una hipótesis sobre relaciones entre variables o diferencias entre grupos (Stacey, 2011). No estoy planteando una teoría sobre características o relaciones entre variables, sino buscando identificar y explorar estrategias; por

lo tanto, el método cuantitativo no se alinea con el propósito del estudio propuesto. El enfoque de métodos mixtos requiere combinar ambos métodos, cualitativo y cuantitativo (Stacey, 2011). No es apropiado para este estudio ya que el análisis estadístico propio del enfoque cuantitativo no es requerido.

Tres opciones potenciales de diseño cualitativo son fenomenológico, etnográfico y estudio de caso (Astalin, 2013). Un investigador explora los significados personales de experiencias humanas subjetivas usando un diseño fenomenológico (Byrne, 2017). Por ello, un modelo fenomenológico me limitaría a explorar los diferentes significados personales de las habilidades por parte de los trabajadores seleccionados para asignaciones en el extranjero y sus gerentes en el país de origen caso por caso, lo que no se alinea con el propósito del estudio. Los investigadores etnográficos exploran creencias y comportamientos compartidos de un grupo cultural (Fetterman, 2010). Dado que no me enfocaré en explorar la cultura de un grupo, el diseño etnográfico no es adecuado para este estudio. Usaré un diseño de estudio de caso. Los investigadores cualitativos de estudios de caso utilizan datos de diversas fuentes, como entrevistas, observaciones, informes, actas de reuniones, anuncios y materiales de campañas, por lo que los estudios de caso se basan en múltiples tipos de datos para el análisis (Mills et al., 2010). El diseño de estudio de casos múltiples es el más apropiado para mi investigación porque recopilaré datos de numerosas fuentes, como entrevistas y documentación archivada y procedimental. A diferencia de un estudio de caso único, un estudio de casos múltiples permitirá que los resultados se generalicen en una generalización analítica (Yin, 1994).

La importancia potencial de este estudio es identificar las estrategias exitosas que los gerentes usan para proporcionar un mejor proceso para seleccionar empleados para asignaciones en el extranjero. En relación con el potencial para generar cambio social, mejorar estos procesos de selección podría disminuir la tasa de fracaso de los empleados nacionales enviados en asignaciones en el extranjero y mejorar los resultados para la empresa del país de origen. Además, estas estrategias de selección, una vez identificadas, podrían beneficiar a las instalaciones en el extranjero y a los individuos seleccionados (o rechazados) para dichas asignaciones. Una productividad mejorada permitiría que estas empresas contribuyan más a las



iniciativas de responsabilidad social corporativa en las comunidades donde operan.

El enfoque de este estudio no es resolver el problema de las tasas de fracaso de expatriados, sino identificar estrategias potenciales para métodos de selección más exitosos. A través de este estudio, busco identificar estrategias y métodos para ayudar a los gerentes de corporaciones multinacionales a mejorar el éxito del proceso para identificar cuáles candidatos probablemente completen las asignaciones en el extranjero que reciben. Los resultados de este estudio podrían proporcionar herramientas para preparar y motivar a los empleados mientras están en sus asignaciones, con el fin de aumentar el desempeño de las subsidiarias extranjeras de las organizaciones.

Los gerentes de organizaciones multinacionales han considerado las asignaciones en el extranjero de los empleados únicamente a nivel organizacional (Aycan, 2011), pero Loes (2015) propuso que en los últimos 10 años, estos gerentes han comenzado a considerar dichas asignaciones a nivel individual del empleado. Los resultados mejorados podrían prevenir tanto el estrés innecesario tanto para los expatriados en cuestión y quienes los asignan, como para las organizaciones del país anfitrión. Los gerentes que aprovechen esta productividad mejorada podrían permitir que estas empresas contribuyan más a abordar la responsabilidad social corporativa mediante el incremento de financiamiento a iniciativas caritativas locales.

Marco conceptual

El marco conceptual del estudio propuesto es el marco de recursos humanos internacionales (IHRM, por sus siglas en inglés) (Kumar & Murthy, 2013). Kumar y Murthy construyeron su marco de recursos humanos internacionales sobre un marco anterior, la gestión estratégica de recursos humanos internacionales (SIHRM) (Schuler et al., 1993). Schuler et al. (1993) establecieron que la SIHRM es suficientemente distinta de la gestión estándar de recursos humanos (HRM) como para justificar un marco propio que revise los conceptos que conforman el proceso de reclutamiento y selección de expatriados. Schuler et al. (1993) tomaron en cuenta cuestiones interculturales como

la legislación internacional, la ética y la inteligencia cultural. Además, propusieron anclar la SIHRM en los componentes estratégicos de las empresas multinacionales (MNEs), alineando adecuadamente los vínculos entre las distintas unidades de las corporaciones y sus operaciones internas. Después de una revisión de la literatura sobre el tema desde 1980, Dabic et al. (2015) demostraron el predominio de un marco teórico o conceptual independiente en este campo. Algunos conceptos relacionados con el marco SIHRM para la selección incluyen factores laborales, compensación y motivación (Schuler et al., 1993). Basándose en esta teoría, junto con la investigación realizada sobre la selección de trabajadores expatriados en los 20 años posteriores, Kumar y Murthy (2013) propusieron el marco IHRM para evaluar el posible desempeño de los empleados en asignaciones internacionales. Los autores listaron cinco factores específicos con muchos subfactores, incluyendo la competencia del empleado (factores laborales, motivación y habilidades interpersonales), capacitación cultural, estructura de compensación, inteligencia cultural, evaluación del desempeño (tareas), y factores contextuales y externos (Kumar & Murthy, 2013). Por lo tanto, identificar los aspectos relacionados con la selección exitosa de trabajadores expatriados está directamente relacionado con los conceptos del IHRM, haciendo que este marco sea probablemente el más adecuado para comprender los hallazgos de mi estudio propuesto.

Definiciones operativas

Capacitación intercultural: Procesos educativos usados para mejorar el aprendizaje intercultural mediante el desarrollo de competencias cognitivas, afectivas y conductuales necesarias para interacciones exitosas en culturas diversas (Joshua-Gojer, 2012).

Motivación cultural intrínseca: Interés inherente de las personas en otras culturas, independientemente de motivaciones externas (Firth et al., 2014).

Autoeficacia cultural: Creencia de los individuos en su capacidad para ser efectivos en ambientes culturalmente diversos (Firth et al., 2014).

Ajuste del expatriado: Relación persona-ambiente en las tres dimensiones de cognición, sentimientos y comportamientos (Haslberger et al., 2013).

Efectividad del expatriado: Medida en que

el desempeño laboral del expatriado refleja comportamientos relevantes para los objetivos organizacionales, determinado por variables como personalidad, ajuste, habilidad lingüística, distancia cultural, apoyo organizacional, desempeño laboral, intenciones de retorno anticipado y eficacia del gerente (Salgado & Bastida, 2017).

Fracaso del expatriado: Costos financieros medibles derivados del retorno anticipado de expatriados y la interrupción de operaciones internacionales o cuando los expatriados no son retenidos por la organización tras completar la asignación internacional (Joshua-Gojer, 2012).

Socialización del recién llegado: Proceso mediante el cual los nuevos empleados navegan exitosamente los aspectos inciertos de un nuevo trabajo y se ajustan eficazmente a las demandas del nuevo ambiente laboral (Ellis et al., 2015).

Expatriados auto-iniciados: Expatriados que inician por sí mismos su reubicación internacional, con intención de empleo regular y estadía temporal, y con habilidades o calificaciones profesionales (Cerdin & Selmer, 2014).

Ajuste laboral: Grado en que los expatriados se sienten cómodos realizando su trabajo durante una asignación internacional (Firth et al., 2014).

Suposiciones, limitaciones y delimitaciones

Los académicos de negocios reconocen que las suposiciones centrales, limitaciones y delimitaciones pueden identificar cómo, por qué y con qué efecto estas afectan la investigación en cuestión (Martin & Parmar, 2012). Las suposiciones son aspectos detrás de la investigación que no han sido probados (Scotland, 2012). Las limitaciones son debilidades potenciales en el estudio que están fuera del control del investigador (Simon, 2011). Las delimitaciones son los límites establecidos por el propio investigador para su estudio (Ellis & Levy, 2009).

Assumptions

Es esencial reconocer, en cualquier investigación, las suposiciones que la sustentan y admitir que no todas han sido probadas (Scotland, 2012). El efecto de estas suposiciones implica que las contribuciones más significativas al campo son aquellas situaciones y contextos que desafían suposiciones previas (Bansal & Corley, 2011). Los investigadores que usan

el método de estudio de caso exploran, describen o explican fenómenos mediante una investigación exhaustiva en su entorno natural (Ellis & Levy, 2009). Las suposiciones son nociones o creencias consideradas exactas por el investigador y guían el estudio. Como han mostrado estudios previos, los gerentes de empresas multinacionales (MNC) que envían empleados a sucursales extranjeras ven una tasa alarmante de fracaso en aquellos empleados que no completan sus asignaciones (Firth et al., 2014). La segunda suposición es que entre el 33% y el 80% de los expatriados enviados por una MNC a trabajar en sucursales extranjeras fracasan dentro del primer año (Joshua-Gojer, 2012), lo que sugiere que no completan su asignación según lo planeado. Para este estudio, me enfocaré específicamente en gerentes de empresas que envían trabajadores nacionales a plantas de ensamblaje mexicanas (maquiladoras) y sus procesos para reclutar empleados que trabajen en sus instalaciones extranjeras. La tercera suposición es que los gerentes carecen de conocimiento estratégico sobre ciertos factores controlables existentes o sobre opciones aún no exploradas para seleccionar candidatos expatriados exitosos. Hacer suposiciones conscientes e identificar las inconscientes evitará conceptos erróneos relacionados con la pregunta de investigación y las mediciones.

Limitaciones

Las limitaciones son problemas o debilidades identificados por el investigador antes y durante el estudio y debidamente reportados. La primera limitación de esta investigación es que se basa en autoinformes, lo que afecta la validez interna, externa y de constructo. La segunda limitación es la dificultad de realizar una investigación global comprensiva. La dificultad radica en investigar el movimiento de trabajadores entre los 193 países del mundo y ofrecer un consenso coherente, ya que la expatriación es un fenómeno verdaderamente global en una economía mundial cada vez más interconectada (Brutus et al., 2013). La tercera limitación es que centrarse en el problema mexicano del fracaso de expatriados implica ignorar dimensiones culturales completas, dado que expatriados de diferentes nacionalidades reaccionarán de forma distinta a la asignación extranjera y a los estímulos para enviarlos al extranjero. La selección de una muestra limitada fue un reconocimiento de la imposibilidad de observar todas las nacionalidades de expatriados en asignaciones internacionales. Se consideran



los múltiples factores que contribuyen a su éxito o fracaso en transferencias internacionales. Reconocer las limitaciones asegura que la credibilidad de esta investigación propuesta repose en las estrategias y procedimientos usados. También demuestra autoconciencia por parte del investigador durante todo el proceso de investigación, mostrando el nivel de objetividad aplicado durante la investigación y análisis de datos (Houghton et al., 2013).

Delimitaciones

Las delimitaciones son los factores que el investigador no tomará en cuenta (McGregor, 2018) y aquellas características que limitan el alcance y definen los límites de un estudio (Simon, 2011). La primera delimitación es la disponibilidad de sujetos de estudio para entrevistas en Hermosillo, Sonora. La segunda delimitación es la disponibilidad de participantes para ser entrevistados. La tercera delimitación de este estudio es la fiabilidad de los participantes para sugerir conocidos que también puedan ser entrevistados. Penrod et al. (2003) concluyeron que controlar una muestra le da al investigador la capacidad de seleccionar participantes con experiencias relacionadas al problema empresarial específico. Debido a que no tendré la capacidad de seleccionar a mis participantes directamente, dependeré de colegas y conocidos de trabajadores extranjeros que laboran en conglomerados internacionales en Hermosillo, quienes pueden estar menos entusiastas de participar por miedo a inculparse o poner en riesgo sus puestos.

Metodología

Las tres metodologías disponibles para la investigación son cualitativa, cuantitativa y mixta (Stacey, 2011). Según Turner (2010), un investigador que utiliza un método cualitativo explora fenómenos mediante un número reducido de sujetos. En contraste, el método cuantitativo emplea preguntas cerradas para probar hipótesis sobre las relaciones entre variables o diferencias entre grupos (Stacey, 2011).

Como no estoy postulando una hipótesis, sino buscando identificar y explorar estrategias, el método cuantitativo no se alinea con el propósito del estudio propuesto.

El método establecido ha sido la investigación cualitativa (Hlady-Rispal & Jouison-Laffitte, 2014).

El enfoque mixto, que combina métodos cualitativos y cuantitativos (Stacey, 2011), tampoco es apropiado para este estudio ya que no se requiere análisis estadístico.

Al considerar investigaciones internacionales, donde entran en juego muchas culturas distintas con diferentes valores y principios, un estudio cualitativo ofrece la opción más viable. Esta viabilidad se debe a que no limita el número de resultados posibles (Wagner et al., 2014). Estudios previos, como la relación entre ubicación geográfica y éxito del expatriado (Andresen et al., 2014), solo fueron posibles mediante el enfoque cualitativo. El tamaño de muestra para este estudio fue validado por otro artículo arbitrado, que detalla los factores necesarios para asegurar un tamaño de muestra correcto que resista el escrutinio académico (Marshall et al., 2013). El método de investigación elegido tuvo una gran influencia sobre el marco conceptual.

Las tres opciones cualitativas de diseño son: fenomenológico, etnográfico y estudio de caso (Astalin, 2013).

El diseño fenomenológico explora los significados personales de experiencias humanas subjetivas (Byrne, 2017), pero se limita a explorar los distintos significados personales de las experiencias de los trabajadores seleccionados y sus gerentes, lo cual no se alinea con el propósito de este estudio. Los investigadores etnográficos exploran las creencias y comportamientos compartidos de un grupo cultural (Fetterman, 2010). La etnografía se define como un diseño cualitativo en el cual el investigador describe e interpreta patrones compartidos y aprendidos de valores, comportamientos, creencias y lenguaje de un grupo que comparte cultura (Parker-Jenkins, 2017). Dado que no estudiaré un grupo con cultura compartida, sino lo contrario, este método no es adecuado.

Utilizaré el diseño de estudio de caso. Los investigadores cualitativos de estudios de caso utilizan datos de múltiples fuentes (entrevistas, observaciones, informes, actas, anuncios y materiales de campañas), por lo que los estudios de caso se apoyan en diversos tipos de datos para su análisis (Mills et al., 2010).



El diseño de estudio de casos múltiples es el más adecuado para mi investigación, ya que recopilaré datos de entrevistas, documentación archivada y procedimental. A diferencia de un estudio de caso único, este enfoque permite convertir los resultados en una generalización analítica (Yin, 1994).

Los investigadores de casos cualitativos usan información de diversas fuentes, tales como entrevistas, observaciones, reportes, minutas de reuniones, anuncios y materiales de campañas, de esta manera, los estudios de casos se basan en distintos tipos de información para el análisis (Mills et al., 2010). El estudio de caso permite ajustar el diseño según surjan situaciones, problemas de comunicación o de disposición de los participantes. También permite el uso de múltiples métodos de recolección (documentos, artefactos, archivos, observación y entrevistas), y enfocarse en individuos, pequeños grupos y organizaciones completas (Yin, 2014).

Los métodos de estudio de caso permiten realizar estudios sin necesidad de una teoría o hipótesis previa (Lewis, 2015), evitando las limitaciones de suposiciones estrictas y ayudando a no restringir la narrativa social dentro de marcos teóricos fijos (Tavory & Timmermans, 2009; Yin, 2013).

Dado que el propósito del estudio es obtener una visión sobre los factores de éxito de los trabajadores expatriados, se requiere un diseño flexible que permita a los participantes identificar factores libremente. El estudio de caso puede identificar categorías previamente no reconocidas.

El diseño múltiple de estudio de caso es el más apropiado para mi estudio ya que recolectaré información de diversas fuentes, como entrevistas, documentación de archivo y de procedimiento. A diferencia de un único estudio de caso, el múltiple estudio de caso me permitirá generalizar los resultados para convertirlos en una generalización analítica (Yin, 1994).

Rol del investigador

Como el investigador de esta investigación, soy responsable del proceso de recolección de datos mediante entrevistas de manera objetiva y no arbitraria. Walsh (2014) señaló que el investigador está separado del sujeto de estudio y, por tanto, no forma parte de su entorno natural. En los estudios de caso, se debe considerar la subjetividad

inherente del investigador (Mabry, 2008). La investigación cualitativa es el método preferido en las tendencias actuales de investigación en negocios internacionales (Sinkovics, Penz, & Ghauri, 2008).

Mi relación con los participantes debe ser objetiva, y debo proteger éticamente a los sujetos de estudio de posibles represalias por parte de sus superiores. No tendré ninguna relación previa con los sujetos para garantizar la objetividad.

Factores como la ubicación geográfica de los expatriados y sus asignaciones extranjeras afectan las tasas de éxito (Andresen et al., 2014). Zhuang et al. (2013) indicaron que el apoyo psicosocial de mentores locales, la formación de roles y el desarrollo profesional están relacionados con el ajuste general del expatriado, su dinámica laboral y la interacción en oficina. La ubicación geográfica del empleado expatriado contribuye positivamente (el trabajador expatriado completa su tarea en el extranjero), o negativamente, (el trabajador expatriado la completa). Las tareas a largo o corto plazo (es decir, el tiempo que el trabajador expatriado pasa en un entorno extranjero para completar las tareas asignadas), también son importantes para completar la tarea. Los objetivos a largo plazo implican que el trabajador expatriado pasa más tiempo lejos de su hogar, familia, compañeros de trabajo y amigos (Holtbrügge & Ambrosius, 2015).

En la investigación, la validez y objetividad se abordan siguiendo las pautas establecidas por parte de Belmont Report, las cuales me permitirán interactuar con temas de investigación. Siguiendo con los estándares establecidos por The Belmont Report, me ayudará a cumplir con las pautas éticas del University's Internal Review Board (IRB) de la Universidad de Walden.

Emplearé un documento procedimental denominado protocolo de entrevista, el cual me permitirá conducir las entrevistas de manera coherente e imparcial. Este protocolo consistirá en un guion estandarizado que incluirá preguntas predeterminadas, información sobre los antecedentes y los motivos del estudio, así como una sección para el consentimiento informado de los sujetos entrevistados. El protocolo de entrevista garantizará la consistencia y la validez durante el proceso de recolección y análisis de los datos.

La responsabilidad del investigador es determinar el tamaño de muestra apropiado para los



entrevistados. En un estudio cualitativo, se utiliza un tamaño de muestra pequeño para extraer respuestas significativas (Burns & Bush, 2006), ya que las conclusiones no se derivan del análisis estadístico. Para determinar el tamaño de muestra correcto que permita obtener resultados válidos desde el punto de vista académico, la muestra se establecerá utilizando un método por intervalos, el cual permite determinar el número máximo y mínimo de resultados necesarios para un análisis válido (Burns & Bush, 2006).

Participantes

El enfoque de este estudio son las empresas que envían empleados a trabajar en sucursales extranjeras y presentan altas tasas de fracaso debido a que estos empleados regresan a sus países de origen de forma anticipada. Los participantes de este estudio pertenecerán a un estrato poblacional específico. Los participantes serán trabajadores expatriados extranjeros enviados a Hermosillo para trabajar en las operaciones locales de una empresa extranjera. Los participantes incluirán expatriados que residan en Hermosillo, y dichos participantes consistirán en gerentes o profesionales de recursos humanos expatriados que vivan en Hermosillo. Los gerentes de estas corporaciones cuentan con experiencias y perspectivas en relación con el envío de sus empleados para operar en otras filiales del extranjero.

Firth et al. (2014) establecieron limitaciones sobre los participantes, tales como la edad, el género, el nivel educativo y los años trabajados en la empresa que los envió. Firth et al. (2014) no intentaron buscar tasas de éxito relacionadas con una demografía específica. Por lo tanto, identificaré la selección, por parte de gerentes de corporaciones multinacionales, de empleados para asignaciones en el extranjero dentro de una demografía específica, relacionando la finalización exitosa de dichas asignaciones con factores como edad, género, ubicación geográfica, presencia de familia y estímulos financieros. El factor familiar ha demostrado ser sumamente decisivo en cuanto a si los empleados aceptan asignaciones internacionales (Shaffer & Harrison, 1998).

Identificaré los factores que contribuyen tanto al éxito como al fracaso en la finalización de las asignaciones internacionales de los expatriados. La selección exitosa de empleados expatriados por parte de los gerentes depende de la percepción de confiabilidad de las organizaciones en las que trabajan, ya que las actitudes de los reclutadores

y de los trabajadores expatriados con respecto a la benevolencia, integridad y capacidad influyen en los resultados exitosos de la selección.

Se seleccionaron dos métodos de muestreo para esta investigación: el muestreo por conveniencia y el muestreo en bola de nieve, con el fin de alcanzar un número adecuado de participantes. Una muestra cualitativa no necesita ser grande para ser precisa (Burns & Bush, 2006). Este estudio tiene un diseño de estudio de caso, por lo que el tamaño de la muestra no necesita ser significativo, ya que el uso de muestras excesivamente grandes lleva a la redundancia y a la saturación de la información. Marshall et al. (2013) recomendaron un máximo de cinco entrevistas para un estudio de caso.

Los expatriados a menudo forman comunidades cerradas y un microcosmos dentro de las oficinas extranjeras (Arman & Aycan, 2013). Como investigador, resulta útil tener contactos dentro de la comunidad de expatriados para identificar sujetos de estudio que puedan ayudar a concertar la primera y las entrevistas sucesivas. Con base en experiencias previas al investigar empleados extranjeros en Hermosillo, los ejecutivos y gerentes de empresas extranjeras suelen mostrarse renuentes a aceptar participar en entrevistas en profundidad.

Para establecer la confidencialidad, la relación laboral debe estar basada en el profesionalismo y la confianza (Morse, 1998). Sin embargo, esta relación nunca debe convertirse en una relación de amistad, ya que ello afectaría la validez percibida y la objetividad del estudio (Brewis, 2014).

Pregunta de investigación

¿Qué estrategias emplean los gerentes cuando escogen a empleados como expatriados calificados y dispuestos a trabajar en diferentes países?

Población

Tengo la responsabilidad de procesar los datos recolectados a través de las entrevistas de manera objetiva y no arbitraria. En la investigación cualitativa, la necesidad de validez y objetividad suele estar aún más acentuada. La investigación cualitativa ha permitido una comprensión mucho más profunda de las preguntas investigadas (Sarma, 2015). El uso de un investigador cualitativo en este estudio no solo es válido, sino necesario para obtener las respuestas requeridas. La medición de la importancia que tiene el propio investigador



como parte del objeto de estudio es esencial para establecer su objetividad (Mowbray, 2003).

Los sujetos de este estudio serán supervisores, mentores y otros superiores que influyen en la experiencia laboral del empleado expatriado (Zhuang et al., 2013). Entrevistaré a supervisores y gerentes de distintas empresas multinacionales (MNCs) en Hermosillo que reclutan trabajadores extranjeros para que trabajen en dicha ciudad. La ubicación del investigador en el país anfitrión de los empleados expatriados debe considerarse en esta investigación. Asimismo, el papel de sus organizaciones y su influencia sobre sus empleados deben minimizarse para que la muestra sea representativa, y deben reconocerse cuando no lo sea (Kyvik, 2013). También debe considerarse el efecto de la investigación sobre la comunidad de la cual forman parte las organizaciones (Nelson et al., 2015).

Muestreo

También es responsabilidad del investigador determinar el tamaño de muestra apropiado para los entrevistados. El tamaño de la muestra se basó en estudios previos que describen los factores que deben considerarse para garantizar que el resultado del estudio sea válido desde el punto de vista académico, y que resista un análisis y crítica más minuciosos. Tal como establecieron Marshall et al. (2013), el tamaño de muestra preferido es de cinco, por lo que entrevistaré a supervisores y gerentes de cinco diferentes empresas multinacionales en Hermosillo que reclutan trabajadores extranjeros para trabajar en dicha ciudad. El método de muestreo que se utilizará será el de bola de nieve (Burns & Bush, 2006), ya que será esencial contar con referencias, dado que la comunidad de expatriados suele ser muy cerrada. Asimismo, el papel de sus organizaciones y su influencia sobre los empleados deben minimizarse para que la muestra sea representativa, y deben reconocerse cuando no lo sea (Kyvik, 2013). También debe considerarse el efecto de la investigación sobre la comunidad a la que pertenecen las organizaciones (Nelson et al., 2015).

Investigación ética

Cualquier investigación en el campo de los Recursos Humanos es sumamente sensible, ya que contiene información personal sobre las decisiones y vidas privadas de los empleados de las empresas participantes. Preguntar a empleados de

corporaciones multinacionales sobre su experiencia al ser enviados al extranjero por sus empresas, y sobre los factores por los que fueron seleccionados, implica experiencias tanto profesionales como personales que a menudo son difíciles o incómodas de compartir con un tercero ajeno a dicho proceso. Por lo tanto, al llevar a cabo esta investigación, debo estar completamente desligado de dicha experiencia para mantener la objetividad (Brewis, 2014). Es decir, el investigador no debe tener una relación laboral directa con los participantes del estudio, para evitar cualquier influencia en los datos proporcionados por los sujetos de investigación (Guest, Namey & Mitchell, 2013).

Por consiguiente, para garantizar la seguridad y comodidad de los sujetos involucrados, es necesario emplear el método de muestreo bola de nieve o por referencia (Burns & Bush, 2006). De esta manera, los participantes se sentirán validados y seguros de que la información que proporcionen será manejada de manera correcta y sensible, ya que fueron referidos por conocidos. Esta referencia puede establecer un vínculo de confianza entre el investigador y el participante, o bien dejar claro desde el inicio que tal vínculo no será posible, permitiendo así identificar al sujeto como no adecuado para la muestra y descartarlo (Shaw, 2008). Dado que todos los participantes de este estudio habrán sido referidos por conocidos, existe un entendimiento de que la información compartida será confidencial y tratada con responsabilidad. No obstante, para establecer un vínculo de confianza más sólido y de naturaleza legal (Thorne, 2013), se emitirán y firmarán formularios de consentimiento por todos los participantes en el estudio.

Instrumentos de recolección de datos

Yo seré el principal instrumento de recolección de datos en este estudio. Dado que el diseño del estudio es de tipo estudio de caso, la forma principal de recolectar datos será a través de entrevistas estructuradas (Yazan, 2015), y se recopilarán datos adicionales mediante la revisión de documentos archivados sobre procesos de selección anteriores, notas de campo (Hancock & Algozzine, 2016) y, finalmente, mediante observación directa de los trabajadores expatriados en su lugar de trabajo (Baškarada, 2014), con el permiso explícito del departamento de Recursos Humanos, cuya experiencia será valiosa para interpretar señales no verbales.



Considerando los cinco métodos principales de investigación cualitativa, la mayoría de estos enfoques (como el etnográfico, narrativo y fenomenológico) no proporcionarían resultados suficientemente diversos, y los datos obtenidos serían demasiado homogéneos (Atkinson & Delamont, 2010). Esta incompatibilidad se debe a que la teoría fundamentada genera nuevas teorías de conceptos interrelacionados en lugar de poner a prueba teorías existentes, y la investigación DBA está más alineada con la prueba de teorías y aplicaciones actuales en la búsqueda de su mejora. Por ello, decidí utilizar el enfoque de estudio de caso. Esta elección se basa en el hecho de que el estudio de caso permite múltiples formas de recolección de datos, siendo las recomendadas: la revisión de documentos, datos archivados, artefactos y realización de entrevistas (Yin, 2014).

Este posible ajuste, como se mencionó anteriormente, se debe a la evolución de la investigación cualitativa, que ha desarrollado nuevos enfoques para asegurar su validez (Amsteus, 2014). Aunque muchas investigaciones se basan en datos empíricos, la investigación cualitativa en general, y el estudio de caso en particular, han tenido importantes avances sustantivos y metodológicos (Johnson, 2015).

Asimismo, el uso de métodos de estudio de caso permite al investigador llevar a cabo un estudio en el cual no se haya establecido una teoría o hipótesis inicial, y en el cual no se haya seleccionado un único método de recolección de datos, sino que se utilizan diversos medios (Creswell, 2013). Por tanto, es importante considerar que el estudio de caso permite, e incluso fomenta, la incorporación de la visión del mundo del investigador (Annells, 1996; Higginbottom & Lauridsen, 2014), y evita el seguimiento estricto de supuestos y procedimientos preestablecidos.

De igual forma, uno de los instrumentos más relevantes, aunque no exclusivo, para la recolección de datos en esta investigación, como lo han demostrado estudios anteriores, es la realización de entrevistas en profundidad (Guest, Namey & Mitchell, 2013). Para este estudio, llevaré a cabo entrevistas con trabajadores expatriados extranjeros en Hermosillo, Sonora. Estos sujetos serán seleccionados entre trabajadores expatriados en maquiladoras ubicadas en Hermosillo, así como trabajadores mexicanos de maquiladoras que hayan sido asignados a trabajos en el extranjero.

La mayoría de las selecciones se realizarán por recomendación, ya que muchos trabajadores expatriados extranjeros ocupan puestos directivos y, por lo general, se muestran reacios a participar si no es a través de un colega o conocido que los ponga en contacto conmigo. Esta referencia asegurará la confidencialidad de su participación y de la información obtenida, ya que los participantes tienen suficiente confianza con sus colegas como para haber sido referidos por ellos.

Además, utilizaré la observación y la revisión de archivos y documentos. La observación, como ocurre con los estudios de caso, suele ser objeto de crítica por no poder ofrecer una teoría general. Sin embargo, los defensores del estudio de caso, y de la observación como parte de este, argumentan que sí puede hacerlo. Un defensor ofrece el ejemplo de que Galileo rechazó la ley de la gravedad de Aristóteles no mediante una observación extensiva, pero eso no hizo que la teoría y la prueba que propuso fueran menos válidas (Flyvbjerg, 2004). Finalmente, revisaré documentos y datos archivados relacionados con los procesos de selección de expatriados, con la consideración explícita de que estos pueden estar sujetos a sesgos internos por parte de la organización, ya que se ha señalado que los estudios de caso que dependen en gran medida de datos archivados deben ser sensibles a dichos posibles sesgos y tomar medidas para contrarrestarlos (Yin, 2013).

Preguntas de entrevista

1. ¿Qué estrategias utiliza durante las distintas etapas del proceso de selección, tales como el reclutamiento, la investigación y/o las entrevistas, para identificar empleados que pueden ser asignados al extranjero?
2. Durante el proceso de selección, ¿qué requisitos para una asignación expatriada explica usted al candidato?
3. ¿Cuáles son los requisitos clave que usted comunica a los candidatos y que determinan su selección?
4. ¿Cuáles son los requisitos fundamentales que se consideran durante el proceso de reclutamiento para determinar si un candidato será seleccionado para una asignación internacional?
5. ¿Cuál fue el razonamiento detrás de esta consideración?



6. ¿Cómo determina que un candidato cumple suficientemente con los aspectos clave para ser seleccionado para una asignación en el extranjero?
7. ¿Cómo evalúa su organización la eficacia de sus estrategias para aquellos candidatos que cumplen con varios, pero no todos los requisitos clave, y en qué medida son considerados elegibles, aun sin cumplir al 100%?
8. ¿Qué más puede compartir conmigo sobre las estrategias de su organización para el proceso de selección de empleados expatriados para asignaciones internacionales que no hayamos discutido?

Análisis de datos

Como se mencionó anteriormente, en la investigación cualitativa, el análisis de datos puede ser un proceso mucho más complejo que en los estudios cuantitativos, debido a la gran cantidad de información que se recopila durante el estudio (de Casterle, Gastmans, Bryon y Denier, 2012). Después de recopilar los datos de las entrevistas, codificaré dicha información de acuerdo con los temas más comunes. Sin embargo, es importante no descartar por completo aquella información que, aunque no se repita mucho en otras entrevistas, o incluso no se repita en absoluto, aún debe ser analizada. Será importante señalar en la publicación final que estos datos no representan la mayoría de las experiencias de los expatriados. Analizaré los datos dos veces para asegurarme de no pasar por alto ningún tema y de que toda la información esté correctamente transcrita. Posteriormente, ingresaré dicha información en NVivo para ayudar a desarrollar y organizar los temas principales (Anderson, 2010; Smith & Firth, 2011). Analizaré los temas principales obtenidos durante el proceso de recopilación de datos conforme al marco conceptual mencionado previamente. Tras un análisis exhaustivo de los temas clave obtenidos con ayuda de NVivo, y considerando también las desviaciones para obtener una visión más completa, relacionaré estos temas con aquellos encontrados en la revisión de literatura, identificando así la nueva información y las conclusiones generadas por este estudio.

Conclusión

A través de entrevistas con gerentes extranjeros representantes de corporaciones multinacionales

en Hermosillo, responsables del reclutamiento y selección de trabajadores expatriados para laborar en plantas ubicadas en esta ciudad, surgió un patrón. Casi todos coincidieron en haber observado una alta rotación de trabajadores extranjeros que llegaban a trabajar a Hermosillo. Las razones variaban, pero varios factores se mantuvieron como los más destacados, y estaban relacionados directamente con el proceso de selección y reclutamiento de dichos trabajadores expatriados. El fracaso en la adaptación a la cultura, tanto en términos generales como en el entorno empresarial, fue un factor determinante. Esto indica que a los trabajadores expatriados no se les cuestionó lo suficiente sobre si estaban dispuestos o eran capaces de mudarse a un país extranjero y adaptarse a su cultura.

El idioma también fue mencionado con frecuencia, ya que los trabajadores seleccionados no hablaban el idioma del país receptor, lo que contribuyó a que se sintieran aún más aislados tanto en el entorno laboral como en la cultura en general. El tiempo también fue un factor esencial, ya que muchos trabajadores aceptaron asignaciones por una duración que no les resultaba cómoda, lo que implicaba pasar una cantidad considerable de tiempo lejos de sus familias, amigos y compañeros de trabajo.

Finalmente, la familia fue un punto clave en el éxito de los expatriados. Como se mencionó anteriormente, la imposibilidad de estar con la familia fue un factor importante en las tasas de fracaso. Aquellos que pudieron llevar consigo a sus familias mostraron una tasa de éxito mucho mayor en el cumplimiento de sus asignaciones que aquellos que no lo lograron.

Los gerentes de empresas extranjeras que contratan trabajadores expatriados para desempeñarse en el extranjero, no solo en Hermosillo, sino en cualquier parte del mundo, pueden utilizar estos factores para identificar, desde un inicio, qué candidatos tienen mayor probabilidad de éxito en sus asignaciones internacionales.

Referencias

- Amsteus, M. N. (2014). The validity of divergent grounded theory method. *International Journal of Qualitative Methods*, 1371-87. <https://doi.org/10.1177/160940691401300133>
- Andresen, M., & Margenfeld, J. (2015). *International*



- relocation mobility readiness and its antecedents. *Journal of Managerial Psychology*, 30, 234-249. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2012-0362>
- Annells, M. (1996). Grounded theory method: Philosophical perspectives, paradigm of inquiry, and postmodernism. *Qualitative Health Research*, 6(3), 379-393. <https://doi.org/10.1177/104973239600600306>
- Arman, G., & Aycan, Z. (2013). Host country nationals' attitudes toward expatriates: Development of a measure. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 2927-2947. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.763839>
- Astalin, P. K. (2013). Qualitative research designs: A conceptual framework. *International Journal of Social Science and Interdisciplinary Research*, 2, 118-124. Retrieved from: <https://www.i-scholar.in/index.php/ijssir>
- Atkinson, P. & Delamont, S. (2010). SAGE qualitative research methods. Thousand Oaks, CA: Sage. <https://doi.org/10.4135/9780857028211>
- Aycan, Z. (2011). Expatriate adjustment as a multifaceted phenomenon: individual and organizational level predictors. *The International Journal of Human Resource Management*, 8 (4), 434-456. <https://doi.org/10.1080/095851997341540>
- Bansal, P., & Corley, K. (2011). The coming of age for qualitative research: Embracing the diversity of qualitative methods. *Academy of Management Journal*, 54(2), 233-237. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2011.60262792>
- Baškarada, S. (2014). Qualitative case studies guidelines. *The Qualitative Report*, 19(40), 1-25. Retrieved from <https://nsuworks.nova.edu/tqr/>
- Benson, G., & Pattie, M. (2009). The comparative roles of home and host supervisors in the expatriate experience. *Human Resource Management*, 48(1), 49-68. <https://doi.org/10.1002/hrm.20266>
- Bird, F. (2020). A defense of objectivity in the social sciences, rightly understood. *Sustainability : Science, Practice, & Policy*, 16(1), 83-98. doi:<https://doi.org/10.1080/15487733.2020.1785679>
- Brewis, J. (2014). The ethics of researching friends: On convenience sampling in qualitative management and organization studies. *Journal of British Management*, 25, 849-862. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12064>
- Brutus, S., Aguinis, H., & Wassmer, U. (2013). Self-reported limitations and future directions in scholarly reports: analysis and recommendations. *Journal of Management*, (1), 48. <https://doi.org/10.1177/0149206312455245>
- Burns, A.C., & Bush, R.F. (2006). *Marketing research* (5th ed.). Pearson.
- Byrne, D. (2017). *Data analysis and interpretation*. Project Planner. Online publication. <https://doi.org/10.4135/9781526408570.n9>
- Cerdin, J., & Selmer, J. (2014). Who is a self-initiated expatriate? Towards conceptual clarity of a common notion. *International Journal of Human Resource Management*, 25(9), 1281-1301. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.863793>
- Cleary, M., Horsfall, J., & Hayter, M. (2014). Data collection and sampling in qualitative research: Does size matter? *Journal of Advanced Nursing*, 70, 473-475. <https://doi.org/10.1111/jan.12163>
- Cohen, N., & Arieli, T. (2011). Field research in conflict environments: Methodological challenges and snowball sampling. *Journal of Peace Research*, 48, 423-435. <https://doi.org/10.1177/0022343311405698>
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications
- Dabic, M., González-Loureiro, M., & Harvey, M. (2015). Evolving research on expatriates: What is 'known' after four decades (1970-2012). *International Journal of Human Resource Management*, 26(3), 316-337. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.845238>
- Darawong, C., Igel, B., & Badi, Y.F. (2016). The impact of communication on conflict between expatriate and local managers working in NPD projects of MNC subsidiaries: A local perspective. *Journal of Asia-Pacific Business*, 17(1), 81-99. <https://doi.org/10.1080/10599231.2016.1129265>
- De Casterle, B. D., Gastmans, C., Bryon, E., & Denier, Y. (2012). QUAGOL: A guide for qualitative data analysis. *International Journal of Nursing Studies*, (3), 360. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2011.09.012>
- Denzin, N.K., & Lincoln, Y.S. (2011). *The SAGE handbook of qualitative research* (4th ed.). SAGE Publications.
- Ellis, A., Bauer, T., Mansfield, L., Erdogan, B., Truxillo, D., & Simon, L. (2015). Navigating uncharted waters: Newcomer socialization through the lens of Stress Theory. *Journal of Management*, 41(1), 203-235. <https://doi.org/10.1177/0149206314557525>
- Ellis, T.J., & Levy, Y. (2009). Towards a guide for novice researchers on research methodology: Review and proposed methods. *Issues in informing science and information technology*. 6, 323-337. <https://doi.org/10.28945/1062>
- Emerson, R. W. (2015). Convenience sampling, random sampling, and snowball sampling: How does sampling affect the validity of research? *Journal of Visual Impairment & Blindness*, 109(2), 164-168. https://www.afb.org/jvib/jvib_main.asp
- Fan, X. (2013). "The test is reliable"; "The test is valid".



- Language use, unconscious assumptions, and education research practice. *Asia-Pacific Education Researcher*, 22(2), 217-218. <https://doi.org/10.1007/s40299-012-0036-y>
- Fetterman, D.M. (2010). *Ethnography: Step-by-step*. Pittsburgh, PA: Sage.
- Firth, B. M., Chen, G., Kirkman, B. L., & Kim, K. (2014). Newcomers abroad: Expatriate adaptation during early phases of international assignments. *Academy of Management*, 57, 280-300. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0574>
- Flyberrg, B. (2010). Five misunderstandings about case-study research. In Atkinson, P. & Delamont, S (Eds.). *SAGE qualitative research methods*. SAGE. <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>
- Gaya, H. J., & Smith, E. E. (2016). Developing a qualitative single case study in the strategic management realm: An appropriate research design? *International Journal of Business Management & Economic Research*, 7, 529-538. Retrieved from <https://www.ijbmer.com/>
- Gergen, K. J. (2015). The quantitative/qualitative distinction: Blessed are the impure. *Qualitative Psychology*, 2(2), 210-213. <https://doi.org/10.1037/qup0000034>
- Green, H. E. (2014). Use of theoretical and conceptual frameworks in qualitative research. *Nurse Researcher*, 21(6), 34-38. <https://doi.org/10.7748/nr.21.6.34.e1252>
- Guest, G., Namey, E. & Mitchell, M. (2013). *Collecting qualitative data*, 55. London, UK: Sage Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781506374680>
- Hancock, D. R., & Algozzine, B. (2016). *Doing case study research: A practical guide for beginning researchers*. New York, NY: Teachers College Press.
- Haslberger, A., Brewster, C., & Hippler, T. (2013). The dimensions of expatriate adjustment. *Human Resource Management*, 52(3), 333-351. <https://doi.org/10.1002/hrm.21531>
- Higginbottom, G., & Lauridsen, E. I. (2014). The roots and development of constructivist grounded theory. *Nurse Researcher*, 21(5), 8-13. <https://doi.org/10.7748/nr.21.5.8.e1208>
- Hlady-Rispal, M., & Jouison-Laffitte, E. (2014). Qualitative research methods and epistemological frameworks: A review of publication trends in entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 52(4), 594-614. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12123>
- Hofstede, G (2004). *Personality and Culture Revisited: Linking Traits and Dimensions of Culture*. *Cross-Cultural Research*, 38(1). <https://doi.org/10.1177/1069397103259443>
- Holtbrügge, D., & Ambrosius, J. (2015). Mentoring, skill development, and career success of foreign expatriates. *Human Resource Development International*, 18(3), 278-294. <https://doi.org/10.1080/13678868.2015.1071989>
- Houghton, C., Casey, D., Shaw, D., & Murphy, K. (2013). Rigour in qualitative case-study research. *Nurse Researcher*, 20(4), 12-17. <https://doi.org/10.7748/nr2013.03.20.4.12.e326>
- Hung-Wen, L. (2007). Factors that influence expatriate failure: An interview study. *International Journal of Management*, 24(3), 403-413, 619. Retrieved from <https://www.journals.elsevier.com/journal-of-international-management>
- Johnson, J. S. (2015). Qualitative sales research: an exposition of grounded theory. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(3), 262-273. <https://doi.org/10.1080/08853134.2014.954581>
- Joshua-Gojer. E.A. (2012). Cross-cultural training and success versus failure of expatriates. *Learning and Performance Quarterly*, 1(2), 47-62. <https://www.cluteinstitute.com/ojs/index.php/JDM/>
- Kassar, A. N., Rouhana, A., & Lythreatis, S. (2015). Cross-cultural training: Its effects on the satisfaction and turnover of expatriate employees. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 80(4), 4-11. <https://samnational.org/publications-2/sam-advanced-management-journal/>
- Kirkwood, A. and Price, L. (2013), Examining some assumptions and limitations of research on the effects of emerging technologies for teaching and learning in higher education. *British Journal of Educational Technology*, 44, 536-543. <https://doi.org/10.1111/bjet.12049>
- Klotz, A., Veiga, S., Buckley, M., & Gavin, M. (2013). The role of trustworthiness in recruitment and selection: A review and guide for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1). 104-119. <https://doi.org/10.1002/job.1891>
- Kumar, A. & Renuka Murthy, T.P. (2013). A conceptual framework of international human resource management practices. *International Journal of Management & Business Studies*, 3(2), 33-39. <https://ijmbs.com/>
- Kvale, S. (1994). Ten standard objections to qualitative research interviews. *Journal of Phenomenological Psychology*, 25(2), 147-173. <https://doi.org/10.1163/156916294X00016>
- Kyvik, S. s. (2013). The academic researcher role: Enhancing expectations and improved performance. *Higher Education*, 65(4), 525-538. <https://doi.org/10.1007/s10734-012-9561-0>
- Lewis, S. (2015). Qualitative inquiry and research



- design: Choosing among five approaches. *Health Promotion Practice*, 16, 473-475. <https://doi.org/10.1177/1524839915580941>
- Lin, C. Y., Lu, T., & Lin, H. (2012). A different perspective of expatriate management. *Human Resource Management Review*, 22, 189-207. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.02.003>
- Loes, C. (2015). Improving processes for expatriate selection. *Business Studies Journal*, 7,(2), 87-100. <https://www.alliedacademies.org/business-studies-journal/>
- Lub, V. (2015). Validity in qualitative evaluation: Linking purposes, paradigms, and perspectives. *International Journal of Qualitative Methods*, 14(5), 1-8. <https://doi.org/10.1177/1609406915621406>
- Mabry, L. (2008). Case study in social research. In Alasuutari, P., Bickman, L., & Brannen, J. (Eds.). *The SAGE handbook of social research methods*, 214-227. SAGE <https://doi.org/10.4135/9781446212165>
- Marshall, C., Cardon, P., Poddar, A., and Fontenot, R. (2013). Does sample size matter in qualitative research? A review of qualitative interviews in I.S. research. *Journal of Computer Information Systems*, 54(1), 11-22. <https://iacis.org/jcis/jcis/php>
- Martin, K., & Parmar, B. (2012). Assumptions in decision making scholarship: Implications for business ethics research. *Journal of Business Ethics*, 105(3), 289-306. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0965-z>
- Martins, D., & Diaconescu, L. (2014). Article: Expatriates recruitment and selection for long-term international assignments in Portuguese companies. *TÉKHNE - Review of Applied Management Studies*, 12, 48-57. <https://doi.org/10.1016/j.tekhne.2015.01.001>
- McGregor, S. (2018). Understanding and evaluating research. SAGE Publications, Inc <https://www-doi-org./10.4135/9781071802656>
- Mills, A. J., Durepos, G., & Wiebe, E. (2010). *Encyclopedia of case study research*. SAGE. <https://doi.org/10.4135/9781412957397>
- Morse, J. M. (1998). The contracted relationship: Ensuring protection of anonymity and confidentiality. *Qualitative Health Research*, 8(3).301-3. <https://doi.org/10.1177/104973239800800301>
- Mowbray, C. (2003). Fidelity criteria: Development, measurement, and validation. In W. Paul Vogt (Ed.), *SAGE quantitative research methods*. (Vol. 24, pp. 316-42). SAGE. <https://doi.org/10.1177/109821400302400303>
- Munkejord, K. (2009). Methodological emotional reflexivity: The role of researcher emotions in grounded theory research. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 4(2), 151-167. <https://doi.org/10.1108/17465640910978409>
- Nelson, I. A., London, R. A., & Strobel, K. R. (2015). Reinventing the Role of the University Researcher. *Educational Researcher*, 44(1), 17-26. <https://edr.sagepub.com/>
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice* (6th ed.). Sage.
- Parker-Jenkins, M. (2017). Problematising ethnography and case study: Reflections on using ethnographic techniques and researcher positioning. *Ethnography and Education*, 13(1), 18-33. <https://doi.org/10.1080/17457823.2016.1253028>
- Penrod, J., Preston, D. B., Cain, R. E., & Starks, M. T. (2003). A Discussion of Chain Referral As a Method of Sampling Hard-to-Reach Populations. *Journal of Transcultural Nursing*, 14(2), 100-107. <https://doi.org/10.1177/1043659602250614>
- Salgado, J. F., & Bastida, M. (2017). Predicting expatriate effectiveness: The role of personality, cross-cultural adjustment, and organizational support. *International Journal of Selection & Assessment*, 25(3), 267-275. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12178>
- Sarma, S. K. (2015). Qualitative research: Examining the misconceptions. *South Asian Journal of Management*, 22(3), 176-191. <https://www.amdisa.org>
- Schuler, R. S., Dowling, P. J., & De Cieri, H. (1993). An integrative framework of strategic international human resource management. *Journal of Management*, 19(2), 419-459. [https://doi.org/10.1016/0149-2063\(93\)90059-V](https://doi.org/10.1016/0149-2063(93)90059-V)
- Scotland, J. (2012). Exploring the philosophical underpinnings of research: Relating ontology and epistemology to the methodology and methods of the scientific, interpretive, and critical research paradigms. *English Language Teaching*, 5(9), 9-16. <https://doi.org/10.5539/elt.v5n9p9>
- Shaffer, M. A., & Harrison, D. A. (1998). Expatriates' Psychological Withdrawal from International Assignments: Work, Nonwork, And Family Influences. *Personnel Psychology*, 51(1), 87-118. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1998.tb00717.x>
- Shaw, I. (2008). Ethics and the Practice of Qualitative Research. *Qualitative Social Work*, 7(4), 400. [doi:10.1177/1473325008097137](https://doi.org/10.1177/1473325008097137)
- Stacey, R. D. (2011). *Strategic management and organisational dynamics: The challenge of complexity to ways of thinking about organisations* (6th ed.). Pearson.
- Thorne, S. (2012). Ethical and representational issues in qualitative secondary analysis. In J. Goodwin (Ed.), *SAGE secondary data analysis*, 4-1-4-10. London: SAGE Publications Ltd. [doi:10.4135/9781473963702](https://doi.org/10.4135/9781473963702)

- Turner, D. W. (2010). Qualitative interview design: A practical guide for novice investigators. *The Qualitative Report*, 15, 754-760. <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol15/iss3/19>
- Sambasivan, M., Sadoughi, M. and Esmailzadeh, P. (2017), Investigating the factors influencing cultural adjustment and expatriate performance: The case of Malaysia”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(8), 1002-1019. <https://doi-org/10.1108/IJPPM-10-2015-0160>
- Shen, Y., & Kram, K. E. (2011). Expatriates' developmental networks: Network diversity, base, and support functions. *Career Development International*, 16, 528-552. <https://doi.org/10.1108/1362043111178317>
- Simon, M. K. (2011). Dissertation and scholarly research: Recipes for success. Dissertation Success, LLC.
- Sinkovics, R. R., Penz, E., & Ghauri, P. N. (2008). Enhancing the trustworthiness of qualitative research in international business. *Management International Review*, 48(6), 689-713. Retrieved from <https://www.springer.com/journal/11575>
- Wagner, W., Hansen, K., & Kronberger, N. (2014). Quantitative and qualitative research across cultures and languages: Cultural metrics and their application. *Integrative Psychological & Behavioral Science*, 48(4), 418-434. <https://doi.org/10.1007/s12124-014-9269-z>
- Walsh R.T.G. (2014) Researcher-Participant Relationship. In Teo T. (Ed.) *Encyclopedia of Critical Psychology*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-5583-7_267
- Wang, C & Varma, A. (2019) Cultural distance and expatriate failure rates: the moderating role of expatriate management practices, *The International Journal of Human Resource Management*, 30(15), 2211-2230. doi: 10.1080/09585192.2017.1315443
- Tavory, I., & Timmermans, S. (2009). Two cases of ethnography: Grounded theory and the extended case method. *SAGE Qualitative Research Methods*. 10, 244-219. SAGE. <https://srmo.sagepub.com.ezp.waldenulibrary.org/view/sage-qualitative-research-methods/SAGE.xml>
- Yazan, B. (2015). Three approaches to case study methods in education: Yin, Merriam, and Stake. *The Qualitative Report*, 20(2), 134-152. Retrieved from <https://nsuworks.nova.edu/tqr/>
- Yin, R. K. (1994). Designing single-and multiple-case studies. In Bennett, N., Glasser, R., & Levačić, R. (Eds.), *Improving Educational Management: Through Research and Consultancy*, 135-155. SAGE.
- Yin, R.K. (2009). How to do better case studies: (with illustrations from 20 exemplary case studies). In Bickman, L. & Rog, D. J. (Eds.), *The SAGE handbook of applied social research methods*. 254-282. SAGE. <https://doi.org/10.4135/9781483348858.n8>
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research Design and Methods* (5th ed.). SAGE.
- Zhuang, W., Wu, M., & Wen, S. (2013). Relationship of mentoring functions to expatriate adjustments: comparing home country mentorship and host country mentorship. *International Journal of Human Resource Management*, 24(1), 35-49. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.669784>