

---

# **PERSONALIDAD PROACTIVA VS FUNCIÓN GERENCIAL: EXPATRIADOS EN REPÚBLICA POPULAR DE CHINA<sup>14</sup>**

---

14 Código JEL: M12, M15IT. Producto de investigación derivado del proyecto “Estudio de viabilidad para la creación del centro estratégico de desarrollo del pacífico colombiano – CEDEPA” registrado con código D51 ante la Dirección General de Investigaciones de la Universidad Santiago de Cali.



*Saúl Rick Fernandez Hurtado  
Luz Ángela Martínez Martínez*

## INTRODUCCIÓN

La gestión de filiales extranjeras es una preocupación para las empresas multinacionales que operan en un mundo cada vez más globalizado (Gupta & Govindarajan, 1994). Esto ha llevado a un creciente interés en las competencias de los expatriados con cargos como CEO y otros expatriados con cargos gerenciales (Varma, Toh & Budhwar, 2006). Dado esto, los CEO's expatriados son los focos en la gestión de las filiales, quienes son capaces de superar las barreras culturales y lingüísticas para organizar un grupo de trabajo idóneo (Colakoglu & Caligiuri, 2008). Este grupo ayuda a identificar oportunidades locales (Fang, Jiang, Makino & Beamish, 2010), sensibilizando cambios (Kamdar & Van Dyne, 2007) y alineando actividades promovidas por la casa matriz (Asakawa, 2001; Birkinshaw, 2002; Mudambi, 2002).

En investigación nacional se identifican estudios donde se evidencia que la personalidad de los CEO's generalmente, afecta de forma directa los resultados de las empresas u organizaciones (Baumeister, Vohs & Tice, 2007; Bonache, Sanchez & Zárraga-Oberty, 2009; Choi & Johanson, 2012). Los rasgos de personalidad tales como el exceso de confianza (Roberge & Van Dick, 2010) and that it can lead to conflicts and misunderstandings which, in turn, can lower employee satisfaction, citizenship behaviors and increase turnover. On the other hand, there is also evidence for performance-increasing effects of diversity because it can improve creativity and innovation through the team members' greater variety of perspectives. Little is known, however, about the

conditions and the psychological mechanisms required for increasing group performance under diverse settings. Answers to research questions such as how and when diversity influences performance at work are still limited. The purpose of the paper is to provide theoretical answers to these questions by proposing a model of managing diversity which draws on social psychology theories. The model brings a new perspective by identifying the process of learning from one another's identity within a group. This process underlies two different levels of mechanisms (individual and group level) arrogancia (Quigley & Hambrick, 2012) y narcisismo (Chatterjee & Hambrick, 2007) revelan que generalmente estos entornos, afectan negativamente los desempeños en las organizaciones. Sin embargo, el dinamismo del poder masculino, el distanciamiento entre cargos (Boon, Moors, & Meijer, 2014) y lo extrovertido como la creatividad (Fan, 2002), demuestra que estos parámetros conllevan resultados positivos en las organizaciones. En el contexto internacional (Buckley, Clegg & Tan, 2006) se encuentran resultados en los cuales las características culturalmente aventureras, abren la crítica y la flexibilidad destacando que son útiles para predecir un futuro exitoso por parte de los cargos gerenciales a nivel internacional.

Las características personales y los rasgos de personalidad igualmente han tenido impactos en otros estudios sobre el tema de expatriados (Al Ariss & Özbilgin, 2010; Caligiuri, 2000). Esta área específica de estudio específico, como el tema de la empatía cultural (Lin, Lu, Chen, & Chen, 2014) y la efectividad (Templer, 2010) han sido exploradas recientemente, en el contexto chino. Sin embargo, un número representativo de investigaciones referidas al comportamiento organizacional de los expatriados, se enfocan en los llamados Big Five; apertura de la experiencia y la cordialidad (Al Ariss & Özbilgin, 2010; Barrick & Mount, 1991; Chan, Makino, & Isobe, 2010; Huang, Chi, & Lawler, 2005; Saucier, 1994). Un problema de estas investigaciones son los resultados no concluyentes respecto al ajuste de rendimiento de los expatriados (Templer, 2010). Esto sugiere que el entorno del Big Five es demasiado complejo, lo cual no permite precisar los resultados de desempeño del trabajo de cada expatriado.

Esta investigación exploratoria se ha centrado en dos rasgos de la personalidad, cada vez más específicos, que han obtenido un mínimo de interés en las investigaciones de expatriados; es decir, la personalidad proactiva y el autocontrol. Estas dos variables de la personalidad argumentan que son una característica particularmente positiva ante los cargos gerenciales en las organizaciones. Por

ejemplo, el meta-análisis de Fuller & Marler (2009) resalta que la relación de la personalidad proactiva junto con el desempeño laboral son particularmente notables y más fuertes que los factores del Big Five. También se encontró que el autocontrol es uno de los más importantes predictores del rendimiento y el éxito (Baumeister et al., 2007; Shin, Morgeson, & Campion, 2007; Tangney, Baumeister, & Boone, 2004). Sin embargo, mientras que la personalidad proactiva y el autocontrol deben ser positivos para los líderes, las dos variables pueden tener efectos diferentes ante los expatriados que cuenten con cargos gerenciales como los CEO's y gerentes (Hutchings & Weir, 2006). Lo anterior, está basado en las dos variables de la personalidad que tienen características diferentes y presentan dos rasgos persuasivos ante la dinámica laboral. Mientras la personalidad proactiva esta en caminata al cambio individual, el autocontrol está relacionado con el cambio del individuo en sí, esto para tener una adaptación en todos los entornos que se presenten (Downes & Thomas, 2000; Fernandez, 2013; Tangney et al., 2004). La relación entre la personalidad y el entorno gerencial se sustenta en la teoría de Minbaeva & Muratbekova-Touron (2013), y el liderazgo incluyente del concepto de gerencia propuesto por Quigley & Hambrick (2012).

El objetivo de este estudio exploratorio está basado en evaluar las diferencias particulares de la eficacia de los expatriados con cargos gerenciales entre los niveles de poder en la organización y la jerarquía. Objetivo relacionado con los factores contextuales que permiten interactuar con las características de los expatriados ante los rendimientos. Por lo tanto, este artículo contribuye al creciente número de inquietudes para desarrollar mayor investigación ante las variables de los expatriados (Lin et al., 2014).

La indagación se enfoca en el efecto de la personalidad proactiva y el autocontrol sobre las variables relacionadas con el rendimiento, la eficacia y el tiempo para ser competente ante el entorno laboral. El desempeño laboral hace referencia a las funciones técnicas del trabajo, también conocido como el rendimiento que se asume ante las responsabilidades (Thompson, 2005). En este caso, la eficiencia describe hasta qué punto el comportamiento de la persona en la organización llena las expectativas que se desean alcanzar (Black, Mendenhall, & Oddou, 1991). Por consiguiente, el tiempo para ser competente indica, que tan rápido el gerente (expatriado) alcanzó un excelente desempeño (Tabla 17) ante las responsabilidades en países extranjeros (Karaevli, 2007). Por último, se evalúa el contexto de logro y rendimiento de los gerentes expatriados después de haber arribado al cargo gerencial.

**Tablas 17. Dimensión del Desempeño**

DESEMPEÑO DE LOS EXPATRIADOS	
Desempeño laboral	Percepción individual de responsabilidad
Efectividad	Percepción de responsabilidades
Tiempo para ser competente	Rapidez en desarrollar responsabilidades

Fuente: Elaboración propia (2018).

## 1. CONTEXTUALIZACIÓN Y SU TEORÍA

En este apartado se aborda la temática desde dos conceptos diferentes: la personalidad y la dinámica y características de los cargos directivos.

### 1.1 Personalidad - Proactiva

Uno de los atributos que ha llamado la atención en la última década, está relacionado con la personalidad proactiva. Esto no es de extrañar, dado que las organizaciones dependen de una u otra forma, de este tipo de actitud para obtener una mayor competitividad global ante la necesidad de incrementar o implementar la innovación continua a través de las iniciativas de los líderes (Parker, Bindl, & Strauss, 2010). El concepto de la personalidad proactiva fue desarrollado originalmente por Downes & Thomas (2000), los cuales la definen como una tendencia dentro del ambiente laboral. De acuerdo a Downes & Thomas (2000) y Fernández, (2013) esto permite identificar oportunidades como también mostrar iniciativas y actuar sobre estas, por lo tanto es necesario perseverar hasta que se produzcan cambios significativos. A medida que, la personalidad proactiva sea estable se podrán ejecutar iniciativas amplias que incurran en efectos positivos ante las actividades y situaciones en el ámbito laboral (Fuller & Marler, 2009).

El estudio mostró que el autocontrol es el ingrediente más fuerte o con mayor relevancia dentro del tiempo de éxito (Tangney et al., 2004). Esto se da porque el autocontrol permite que una persona tome mejores decisiones y actúe con mayor razonabilidad, evitando acciones básicas a través de impulsos (Gammelgaard, McDonald, Stephan, Tüselmann & Dörrenbächer, 2012). Por lo tanto, el autocontrol ayuda a promover el comportamiento relacional

del individuo y el medio en donde se encuentra. Se ha observado que algunos investigadores han comparado el autocontrol con la funcionalidad del músculo (Hardin & Zakrajsek, 2014). De acuerdo a esta idea, se argumenta que el autocontrol es aprovechable por los recursos limitados. Es posible afirmar que, si las restricciones del medio donde se encuentra laborando son altas, la necesidad del autocontrol debe ser igualmente alto, dado que se quiere un resultado positivo.

## 1.2 Funciones Gerenciales

El papel de los gerentes varía de acuerdo al nivel de la posición del trabajo al que se enfrenta. Las funciones del CEO incluye la toma de decisiones netamente estratégicas, el monitoreo y la transmisión de información a nivel interna y externa, así como también interactuar con los socios internos y externos (Abdul Malek, Budhwar, & Reiche, 2015; Quigley & Hambrick, 2012). Cheng & Lin (2009) sostienen que las características del CEO son, específicamente, ejercer como líder de la organización (empresa) donde este controla el entorno laboral y sus resultados. En contraste entre el nivel de gerente y el CEO, ambos asumen responsabilidades durante las operaciones y metas diarias acorde a la toma de decisión. La gerencia regularmente requiere de información desde un nivel superior con el propósito de seguir una estrategia de progreso y sostener las condiciones actuales. Por lo tanto, incurren en un tiempo específico con el fin de realizar técnicas para lograr los alcances y objetivos de la empresa, estos alcances y objetivos son establecidos por el CEO (Mcneese-smith, 1999). Las diferencias resaltantes entre los niveles de cargos gerenciales como lo son, el CEO y los gerentes pueden estar relacionadas la toma de decisiones tácticas y estratégicas. Aquí, se puede observar que las estratégicas pueden ser planes para cambiar el entorno actual que se vive en el trabajo, estas estrategias ayudan a tener un entorno más competitivo y acorde a las necesidades.

Sin duda, lo que diferencia a los gerentes con niveles estratégicos y los relacionados con niveles tácticos se presenta en relación al grado de poder individual. Las personas con alto poder implican autoridad legítima y estos podrán tener sanciones positivas y negativas como recompensa o coerción (Chen, Gully, & Eden, 2001) research, and practice. Unfortunately, the limited construct validity work conducted on commonly used GSE measures has highlighted such potential problems as low content validity and multidimensionality. The authors developed a new GSE (NGSE. Así, cada vez más las

estrategias implican cambios, mientras que los gerentes abordan decisiones tácticas lo cual permite ajustarlas y adaptarlas al medio laboral.

### 1.3 Modelo de Contingencia del Liderazgo

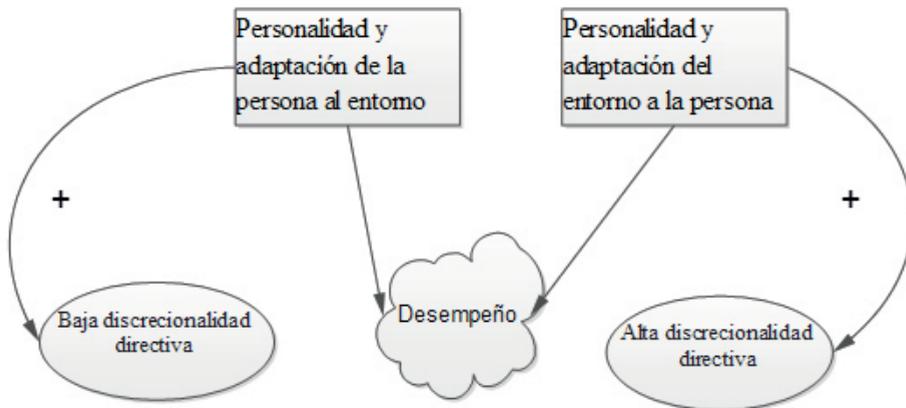
Un enfoque situacional de liderazgo hace hincapié en la importancia de factores contextuales tales como el líder de la autoridad y discreción, la naturaleza de los trabajos realizados por la unidad del líder, los atributos de los subordinados y del ambiente externo (Crant & Bateman, 2000). Muchas de las teorías de liderazgo situacional, se basan en la hipótesis de diferentes patrones de conducta o rasgos de personalidad que serán efectivos en diferentes situaciones.

La teoría de contingencia (Minbaeva & Muratbekova-Touron, 2013), es un modelo situacional que percibe los resultados de liderazgo en función de una combinación de disposiciones personales del líder y la situación. Más específicamente, Minbaeva y Muratbekova (2013) sostienen que efectivamente el líder depende de un partido entre la personalidad del líder y las demandas del contexto. De este modo, el modelo de contingencia marca un cambio lejos de atribuir una eficiencia en el liderazgo de la personalidad (Pinquart, Juang & Silbereisen, 2003). En cambio la situación se convierte en una influencia moderadora en la relación entre rasgos de líder y la eficacia del líder (Crant & Bateman, 2000). El enfoque de contingencia de Minbaeva y Muratbekova se centra en explicar los factores contextuales como colocar restricciones sobre la eficacia del líder para distinguir entre ejecutivos y no ejecutivos.

Otro elemento útil se relaciona con el concepto de discreción gerencial (Quigley & Hambrick, 2012) Criterio empresarial puede entenderse como la latitud de acción gerencial o el margen de maniobra estratégica (Crossland & Hambrick, 2011). Los gestores tienen discreción al grado que una potencial acción cae dentro de la zona de aceptación de otras partes interesadas de gran alcance. Limitación de un lado al otro, existe cuando una acción cae fuera de esta zona de aceptación. Es decir, si una acción es vista como ofensivo) se percibiera como censurable en la medida en que contraviene las prácticas comerciales aceptadas y más ampliamente, las normas sociales (Crossland & Hambrick, 2011). Dado que los directores ejecutivos tienen más poder de posición, también tendrán mayor discreción gerencial que los administrativos. En otras palabras, tienen mayores posibilidades de influir en el medio ambiente, oponiéndose a las normas sociales existentes. Los CEO's expatriados a menudo

tendrán la oportunidad de poder poner en marcha iniciativas que pueden parecer inusuales a los empleados locales. Para los gerentes expatriados con un nivel inferior, esforzarse en cambiar activamente la situación, podría conducir a las objeciones de colegas locales y directivos de alto nivel. Ya que para ellos, la zona de acuerdo es menor debido a su menor poder de posición, ajustando la situación actual será a menudo un enfoque más adecuado. Sobre la base de esta teoría, se teoriza que el CEO expatriado está en disposición de cambiar el ambiente dado que será más eficaz para la obtención de resultados. Sin embargo, para los administradores expatriados la disposición para adaptarse entre sí se asocia de manera más positiva con los resultados del trabajo. Esto se ilustra en la Figura 21.

*Figura 21. Modelo de contingencia en gestión*



Fuente: Elaboración propia (2018).

## 2. HIPÓTESIS

Con el fin de establecer una línea base se desarrollan hipótesis acerca de la relación entre las características personales de los administradores expatriados (personalidad proactiva y autocontrol) e indicadores de rendimiento (desempeño en el trabajo, eficacia y tiempo de competencia).

### 2.1 Autocontrol y Personalidad

La personalidad proactiva se ha asociado positivamente con objetivos (salario y promociones) e indicadores subjetivos de éxito y satisfacción de la

carrera (Parker, Williams, & Turner, 2006). Esto puede estar relacionado con una personalidad proactiva asociada positivamente con el rendimiento general (Chan et al., 2010) y el rendimiento (Thompson, 2005). Por otra parte, los individuos calificados con alta personalidad proactiva están más orientados hacia el aprendizaje (Salomon & Jin, 2010). Por ejemplo, personalidad proactiva se ha encontrado en la asociatividad positiva con el aprendizaje de la autoeficacia (Fuller & Marler, 2009). Esto es importante en el caso de expatriados porque el aprendizaje con orientación es necesario para ajustar el desempeño y filtrar el papel del trabajo de manera oportuna (Chan et al., 2010). Por lo tanto, respecto a la personalidad proactiva es fundamental para los gerentes expatriados en todos los niveles, considerar las siguientes hipótesis:

**Hipótesis UNO (a, b y c):**

El nivel de la personalidad proactiva esta positivamente asociado con los directivos expatriados.

- a. Rendimiento de trabajos
- b. Efectividad así como también asociatividad negativa
- c. Tiempo de competencia

El alto autocontrol es importante para casi todas las formas de comportamiento propio de una vida exitosa. Individuos con altos rendimientos, generalmente tienen logros adecuados (Gammelgaard et al., 2012). El Autocontrol debe ser correlacionado con la función inter-personal y el ajuste psicosocial que pueda ayudar en el acomodo del individuo durante su trabajo en el exterior (Gammelgaard et al., 2012). Por otra parte, se han encontrado personas con un nivel de autocontrol muy alto con el cual llegan a mejorar y disfrutar de relaciones interpersonales que pueden extenderse en el tiempo, integrándose con el fenómeno del networking donde las amistades cercanas tendrán una relación acorde a la confiabilidad. El auto-control con nivel alto también hace que los individuos tengan mayor acercamiento en relaciones de negocios (relación de socios), este entorno contribuye al éxito según los objetivos individuales y organizacionales (Tangney et al., 2004). E indica que los gerentes expatriados con nivel alto de autocontrol, cuentan con una dinámica de rendimiento sostenible en la situación de trabajo y otros aspectos de responsabilidad. Por lo tanto se puede presumir:

### **Hipótesis DOS (a, b y c):**

El nivel de autocontrol está positivamente asociado con gerentes expatriados.

- a. Rendimiento de trabajos
- b. Efectividad así como también asociatividad negativa
- c. Tiempo de competencia

### **2.2 Responsabilidades del Nivel Gerencial**

Kamdar & Van Dyne (2007) argumentan que el propósito de que un gestor de expatriados sea enviado al extranjero, es determinar en qué medida las características del mismo son más afectivas que otras. En consonancia con esto, el modelo de contingencia de Minbaeva y Muratbekova (2013), predice una interacción entre el poder de la personalidad y la posición de líder para predecir el rendimiento. Por otra parte, partiendo de Quigley & Hambrick (2012), el concepto de discreción gerencial posee un efecto de los dos rasgos de personalidad examinados, personalidad proactiva y autocontrol pueden variar en niveles de gestión diferentes. Según Downes & Thomas (2000) una alta personalidad proactiva a nivel individual puede ser descrita como “una persona quien se restringe por la fuerza de las situaciones, y quien afecta los cambios en el medio ambiente”. Como tal, la personalidad proactiva es un cambio imponente a nivel individual en el mundo externo.

Desde este punto de vista, el CEO (directivo ejecutivo) tiene mayor libertad para hacer cumplir su proactividad, dicho rasgo tendrá un efecto mayor para ellos que para los gerentes expatriados. El comportamiento proactivo también consiste en tomar la iniciativa para mejorar las circunstancias actuales o crear nuevas, las cuales serán más propensas a ser difíciles para los gerentes expatriados con mayor rango en las organizaciones (Downes & Thomas, 2000). Ser altamente proactivo puede ser problemático para los gerentes con niveles inferiores, quienes han llegado recientemente a un país nuevo con un ambiente diferente. Ellos no tienen la confiabilidad para asumir nuevas iniciativas y ponerlas en práctica, se resisten a ejecutar iniciativas (Bruning, Sonpar, & Wang, 2012). Sobre la base de ello, se puede observar la siguiente hipótesis:

### **Hipótesis TRES (a, b y c):**

Los CEO's (directores ejecutivos) expatriados comparados con los gerentes, tendrán una asociación más fuerte entre la personalidad proactiva.

- a. Rendimiento de trabajos
- b. Eficacia
- c. Tiempo de competencia

Autocontrol, por el contrario, puede entenderse como la capacidad para cambiar y adaptarse a sí mismo para producir un ajuste cada vez mejor, más óptimo entre el ser y el medio ambiente (Tangney et al., 2004). El foco de este concepto es también la capacidad de anular o cambiar las respuestas internas (Gammelgaard et al., 2012). Esto es más importante para los gerentes de nivel inferior que para los directores ejecutivos (CEO's). Un bajo nivel de poder de posición, a menudo hará importante actuar de acuerdo con las normas sociales de la unidad local (Crossland & Hambrick, 2011). Esto, no es menos importante en un contexto asiático donde el autocontrol es una virtud muy apreciada (Sri Ramalu, Chin Wei & Che Rose, 2011). Por otra parte, el autocontrol se ha relacionado con la capacidad para desarrollar relaciones interpersonales con importancia para el rendimiento de los expatriados y la velocidad que se alcanza (Wang & Nayir, 2006). Por lo tanto, emerge la siguiente hipótesis:

### **Hipótesis CUATRO (a, b y c):**

Para los gerentes expatriados, comparado con los directivos ejecutivos (CEO's), habrá una asociación más fuerte entre autocontrol y (a, b, c).

- a. Rendimiento de trabajos
- b. Eficacia
- c. Tiempo de competencia

### 3. MÉTODO

#### 3.1 Población Objetivo y Lugar de Investigación

Este estudio hace parte de una investigación, cuyo estudio destacó el actuar de los gerentes de negocios residentes en China, los cuales fueron la población objetivo de la investigación. China fue elegida originalmente para este estudio porque los contextos culturales a nivel lingüístico, han argumentado que extraordinariamente se diferencian de la mayoría de los países hasta el punto de hacerlos destinos desafiantes para los expatriados (Hofstede & Hofstede, 2005; K. J. Templer, Tay, & Chandrasekar, 2006; Templer, 2010; Zhou, Barnes, & Lu, 2010). Por otra parte China ha sostenido una diferencia relativamente grande entre el poder diferenciado de los niveles de gestión o mandos internos en las organizaciones (Pinquart et al., 2003). El contexto chino, por lo tanto, es adecuado para explorar el efecto del nivel de gestión sobre la relación entre rasgos de personalidad y rendimiento del expatriado.

Tres preguntas de investigación fueron aplicadas para elegir los miembros del grupo objetivo. Se preguntó si los encuestados vivían actualmente en China y si su nacionalidad es diferente del país anfitrión (indicando estado expatriado). El estatus de ser un miembro del personal directivo fue medido por la pregunta directa: "Cual es su posición actual?". Las alternativas de respuesta incluyen: (1) CEO/GM; (2) Gerente de alto nivel; (3) Gerente de menor nivel; (4) Jefe de equipo; y, (5) Empleados no directivos. Por lo tanto, los cargos de gerentes, CEO's y directivos fueron seleccionados en el presente estudio, se eliminaron las encuestas con cargos no directivos.

#### 3.2 Recolección de Datos

Herramientas como SPSS y Excel fueron empleadas para administrar los cuestionarios desarrollar una base de datos. Se gestionó el lanzamiento de estudio para obtener la información de diversas listas de empresas extranjeras ubicadas en China. Además, se obtuvo información de empleados extranjeros que trabajan en organizaciones internacionales ubicadas en China. El cuestionario fue enviado a 950 expatriados. Finalmente, se recibieron 752 respuestas que ascienden a una tasa de respuesta del 59,5%. De estas 673 respuestas correspondientes al 53,2%, fueron seleccionadas para la investigación dado que cumplían los criterios de selección de la investigación (cargos directivos

en China). En la tabla 18 se presentan los resultados generales del proceso de envío de los cuestionarios.

**Tabla 18. Resultado de Envío de Cuestionarios**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Cuestionarios Enviados (1)	950	
Cuestionarios Basura	136	14,3%
Cuestionarios recibidos (1)	364	38,3%
Cuestionarios reenviados (2)	450	47,4%
Cuestionarios recibidos (2)	388	40,8%
Total de Cuestionarios Enviados (1)-(2)	1264	
No respondieron	524	41,5%
Respondieron	752	59,5%
Declinaron a participar	28	2,2%
Cuestionarios no idóneos	51	4,0%
Cuestionarios Completados	673	53,2%

Fuente: Elaboración propia, soportado por estudio de Fernandez (2013).

#### 4. RESULTADO

La muestra total de los extranjeros residentes en China se dividió en dos grupos basados en si eran gerentes ( $n=397$ ) y CEO's ( $n=276$ ). Los expatriados con cargos de alto nivel CEO, tenían una edad media de 46,43 años ( $SD=8.48$ ). En promedio, habían pasado 8,03 años en China ( $SD=5,15$ ), habían pasado 5,80 años en su trabajo actual (sin cambio alguno) ( $SD= 3,74$ ) y habían trabajado en el extranjero como expatriados 12,09 años ( $SD=7,31$ ), incluyendo su trabajo actual (sin cambio alguno). Los datos revelan que los expatriados con cargo de CEO son de sexo masculino con 93% y casados 85.6%, y la mayoría de estos tienen un grado académico alto, que corresponde a 58.7%. Y, algo asombroso es que la gran mayoría de los CEO's expatriados no posee nacionalidad asiática.

Como era de esperarse, algunos de los datos demográficos de los gerentes expatriados fueron diferentes (Ver *Tabla 19*). La edad promedio oscilo en 41,24

años con una desviación estándar  $SD=9.44$ . En promedio, habían pasado sólo 6 años en China ( $SD=4.74$ ), de estos solo habían pasado 4,26 años en su trabajo actual (sin cambio alguno) con una desviación  $SD=4.13$  y habían trabajado en el extranjero como expatriado sólo 9,23 años, dando como resultado una desviación estándar de  $SD=6.81$ , en la cual se incluye el empleo actual. Incluso para los de nivel de gerentes expatriados, la mayoría era de sexo masculino (76,6%) y casados (77,4%), e igualmente se presentaba que más del 50% tenían grados académicos altos correspondientes al 51,8%. Una vez más, una inmensa mayoría de los gerentes expatriados no tienen nacionalidad China e inclusive Asiática (97.1%). De acuerdo a esto, los grupos de extranjeros tienen nacionalidad Alemana (219), Dinamarca (101), Italia (57), Suiza (52), Reino Unido (40) y de los Estados Unidos (44).

Tabla 19. Medio (Mean), Desviación estándar (SD) y Correlación de variables.

VARIABLES	MEAN	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
11 Desempeño laboral	5.85	0.60	1.00								
22 Eficacia	4.95	0.72	0.37***	1.00							
33 Tiempo para ser competente	0.07	0.75	-0.22***	-0.08	1.00						
44 Personalidad proactiva	5.46	0.72	0.34***	0.16**	-0.19***	1.00					
55 Autocontrol	3.71	0.60	0.33***	0.17**	-0.20***	-0.25***	1.00				
66 CEO/Gerentes	0.42	0.50	-0.05	-0.11	0.03	-0.18**	-0.15*	1.00			
77 Tiempo de trabajo actual	5.15	3.98	-0.06	0.12*	0.09	-0.02	-0.03	-0.19***	1.00		
88 Tamaño de la sucursal	567.57	3165.28	0.03	-0.01	-0.09	0.08	0.04	-0.02	-0.06	1.00	
99 OE/SIE	0.52	0.50	-0.11	-0.02	0.06	0.04	-0.21***	0.05	0.13*	-0.13*	1.00

Nota:  $p < 0.10^*$ ;  $p < 0.05^{**}$ ;  $p < 0.01$  (2-tailed);  $287 \leq n \leq 673$  due to missing values;<sup>2</sup>  
CEO's=0, Gerentes=1;<sup>3</sup> OE=0, SIE=1.

Fuente: Elaboración propia, soportado por estudio de Fernández (2013).

Las hipótesis estuvieron bajo investigación durante el estudio a través de una serie de jerarquías de regresión múltiple. La *Tabla 20* resalta los resultados. Las variables de control se presentaron en el primer paso. Esto dio lugar a una asociación significativa bajo dos variables y usando tres criterios. Tiempo en el trabajo actual en el país donde reside posee una relación negativa con el desempeño en el trabajo ( $\beta=-0.12$ ;  $p<0.10$ ), e inclusive se tuvo una asociación positiva de acuerdo al tiempo que empleó para tener una competencia idónea en el trabajo ( $\beta=0.17^{**}$ ;  $p<0.01$ ).

Durante el segundo paso, se presentaron las variables de rasgos de dos personalidades. La personalidad proactiva refleja asociaciones positivas con desempeño de trabajo óptimo ( $\beta=0.31^{***}$ ;  $p<0.001$ ) y una efectividad resaltada ( $\beta=0.15^*$ ;  $p<0.05$ ), también se obtuvo mediante el análisis una asociación negativa del tiempo que toma en para tener competencia en el trabajo actual ( $\beta=-0.16^*$ ;  $p<0.05$ ).

En relación con el autocontrol, se obtuvo una relación positiva con el rendimiento ( $\beta=0.28^{***}$ ;  $p<0.001$ ) y efectividad ( $\beta=0.17^*$ ;  $p<0.05$ ). Así como también una asociación negativa con el tiempo para obtener una competencia en el trabajo ( $\beta=-0.19^{**}$ ;  $p<0.01$ ).

En el próximo paso 3, la variable moderadora, CEO y gerentes, se integraron. Estas no tuvieron una relación netamente significativa con los criterios de las variables. Y, en el paso 4, se presentaron los términos de interacción. Personalidad proactiva – CEO/Gerentes los cuales tuvieron una relación negativa con el desempeño en el trabajo donde residen (China) el cual resalta ( $\beta=-0.15^*$ ;  $p<0.05$ ) y con una asociación positiva con el desempeño laboral ( $\beta=0.14$ ;  $p<0.10$ ). Respecto a los valores F, fueron estadísticamente significativos, lo que indica un buen ajuste entre el modelo de regresión y los datos suministrados.

Tabla 20. Modelo de Regresión

	Desempeño Relacionado al Trabajo		
	Desempeño Laboral $\beta$	Eficacia $\beta$	Tiempo para ser competente $\beta$
<b>Paso 1 (Controles)</b>			
Tiempo de Trabajo en el País de Residencia	-0.12	0.07	0.17**
Tamaño de la Sucursal	-0.06	-0.05	-0.08
OE/SIE <sup>3</sup>	-0.07	-0.04	-0.01
R <sup>2</sup>	0.03	0.02	0.04
F	2.13	0.61	2.99*
<b>Paso 2 (Entorno de Personalidad)</b>			
Personalidad proactiva	0.31***	0.15*	-0.16*
Autocontrol	0.28***	0.17*	-0.19**
$\Delta R^2$	0.17	0.05	0.06
$\Delta F$	30.30***	6.82***	8.58***
R <sup>2</sup>	0.19	0.06	0.09
F	13.48***	3.19**	6.65***
<b>Paso 3 (Efecto directo)</b>			
CEO/Gerente	-0.02	-0.07	0.03
$\Delta R^2$	0.00	0.00	0.00
$\Delta F$	0.02	1.18	0.13
R <sup>2</sup>	0.19	0.06	0.09
F	12.68***	3.75*	4.76***
<b>Paso 4 (Moderador)</b>			
PP x CnC	-0.15*	-0.14	0.04
SC x CnC	0.10	0.01	0.06
$\Delta R^2$	0.02	0.00	0.01
$\Delta F$	3.38*	0.10	0.90
R <sup>2</sup>	0.21	0.06	0.10
F	10.66***	2.27	3.45***

Nota: n=287 due to missing value;<sup>2</sup> All standardized regression coefficients are from the last model of the regression analyses;<sup>3</sup> OE=0, SIE=1;<sup>4</sup> CEO=0, Gerentes=1; p<0.10\*; p<0.05\*\*; p<0.001; two-tailed.

Fuente: Elaboración propia, soportado por estudio de Fernandez (2013).

Estos resultados reflejan que las hipótesis H1a, H1b, H1c, H2a, H2b, H2c, H3a y H4a, fueron compatibles, y las restantes 4 hipótesis no fueron compatibles (H3b, H3c, H4b y H4c).

## 5. DISCUSIÓN

### Hallazgos Principales

Como lo sugiere el análisis ejecutado en la regresión, los rasgos de personalidad beneficiaron a todos los rendimientos de trabajos realizados, el autocontrol de los tres indicadores de medición habría beneficiado igualmente, la personalidad proactiva. Los resultados obtenidos se sustentan en el trabajo realizado y tienen relación con los rasgos de personalidad, estos sugieren que el estudio ha sido relevante para el grupo de empleados expatriados localizados en China. En contraste con la literatura existente sobre los gerentes (cargos gerenciales) de nacionalidad China (Gammelgaard et al., 2012; Schmid & Kretschmer, 2010), los gerentes expatriados generalmente, obtienen beneficios a través de la personalidad proactiva y el autocontrol. En ambas características, se encontró el efecto sobre el desempeño del trabajo con mayor fuerza y fluidez, más que el efecto que tuvo la eficacia y el tiempo requerido para ser competentes en el desarrollo del trabajo nuevo. Esto transmite una influencia cada vez más directa en la calidad del trabajo, sobre los procesos desarrollados como requisitos para que cada uno de los expatriados obtengan un resultado idóneo y eficiente como son las reuniones permanentes.

Fue de especial interés este estudio, el hallazgo de que los CEO's expatriados, poseen una personalidad más proactiva, con un nivel de relación positiva junto con el desempeño del trabajo; mientras los gerentes (expatriados) no tienen este alcance de desempeño ante los procesos de trabajo. Igualmente, se encontró que en los gerentes expatriados el autocontrol tenía fuerte asociación positiva con el desempeño durante el trabajo más que el nivel de los CEO's expatriados. Este tipo de resultados están soportados por la teoría de Cui, Meyer, & Hu (2014), donde se sugiere un efecto moderado en la efectividad y el liderazgo dado la relación entre los rasgos de personalidad y el desempeño de los líderes.

Los estudios de Quigley & Hambrick (2012) resaltan cómo, la discreción de un gerente aumenta de acuerdo a las actividades realizadas, y esto a través del impacto de la relación proactiva. Los gerentes expatriados afrontan menores

niveles de discreción y obstáculos por parte de los CEO's locales (de nacionalidad local-China en este caso). Las teorías están en el mismo contexto a los resultados hallados.

Se halló que en los efectos sobre el desempeño del trabajo, no se detectaron registros sobre la eficacia y el tiempo que se toma para tener relevancia en ser competente durante la ejecución del trabajo. Por tanto, como se ha mencionado, el desempeño del trabajo está relacionado más directamente con el autocontrol y la personalidad proactiva.

Se encontró un relevante apoyo para la predicción de autocontrol el cual es un indicador más fuerte para el desempeño en el trabajo como comparativo entre CEO's y gerentes. En cambio, la asociación diferencial fue más débil entre los dos grupos de variables autocontrol y desempeño de trabajo y, personalidad proactiva y el desempeño del trabajo. En otras palabras, el estudio resalta que el autocontrol es sólo ligeramente más importante para los gerentes con nivel inferior que para los CEO's que poseen un nivel superior en cuanto a su credibilidad y mando. Este proceso podría ser relacionado con la muestra realizada en China.

En este país, el autocontrol es una de las más altas virtudes como parte de los entornos del confucianismo y es desarrollado por el líder como un modelo en donde, el líder no puede tener incomodidad (don't lose face) ante los demás; (Taggar & Neubert, 2004; Shin et al., 2007; Sri Ramalu et al., 2011). En los países del occidente somos cada vez más individualistas, por tanto no es tan importante que los líderes reluzcan (mostrar) el nivel de modestia y emociones. En cambio, las características de los líderes son valorados (Fahlenbrach, 2009; Pinquart et al., 2003). De este modo, es posible que el ambiente de los países occidentales tendrán un fuerte apoyo para estas hipótesis. En consecuencia, las investigaciones futuras tendrán la oportunidad de realizar mayores conocimientos sobre este tema.

## **6. CONCLUSION**

Este estudio exploratorio ha mostrado las diferencias entre los expatriados con cargos de gerentes y CEO's residentes en China, con relación a la personalidad proactiva y el autocontrol. Estos son dos rasgos de la personalidad que han sido estudiadas por la literatura con el propósito de que se obtuviera un rendimiento positivo. Los resultados mostraron que ambas variables de

personalidad tienen efectos favorables relacionados al rendimiento del trabajo. La investigación propone que el autocontrol y la personalidad proactiva deben tener un desarrollo similar para los gerentes en el contexto internacional como también en el nacional. De igual forma, el estudio refleja un apoyo a las hipótesis de la investigación en donde la personalidad proactiva tiene un alto efecto en el desempeño laboral de los CEO's, mientras el autocontrol tiene mayor importancia para los gerentes en el desempeño del trabajo. Estos resultados son consistentes con los modelos de contingencia de liderazgo, a partir de los cuales se sugiere que el contexto puede moderar la relación entre la disposición personal y el rendimiento del líder.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdul Malek, M., Budhwar, P., & Reiche, B. S. (2015). Sources of support and expatriation: a multiple stakeholder perspective of expatriate adjustment and performance in Malaysia. *International Journal of Human Resource Management*, 26(2), 258–276. <http://doi.org/10.1080/09585192.2014.937968>
- Al Ariss, A., & Özbilgin, M. (2010). Understanding self-initiated expatriates: Career experiences of Lebanese self-initiated expatriates in France. *Thunderbird International Business Review*, 52(4), 275–285. <http://doi.org/10.1002/tie.20355>
- Asakawa, K. (2001). Organizational tension in international R&D management: the case of Japanese firms. *Research Policy*, 30(5), 735–757. [http://doi.org/10.1016/S0048-7333\(00\)00103-7](http://doi.org/10.1016/S0048-7333(00)00103-7)
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1–26. <http://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x>
- Baumeister, R. F., Vohs, K. D., & Tice, D. M. (2007). The Strength Model of, 16(6), 351–355.
- Birkinshaw, J. (2002). Managing Internal R&D Networks in Global Firms. *Long Range Planning*, 35, 245–267.
- Black, J. S., Mendenhall, M., & Oddou, G. (1991, April). Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives. *The Academy of Management Review*. <http://doi.org/10.2307/258863>

- Bonache, J., Sanchez, J. I., & Zárrega-Oberty, C. (2009). The interaction of expatriate pay differential and expatriate inputs on host country nationals' pay unfairness. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(10), 2135–2149. <http://doi.org/10.1080/09585190903178062>
- Boon, W. P. C., Moors, E. H. M., & Meijer, A. J. (2014). Exploring dynamics and strategies of niche protection. *Research Policy*, 43(4), 792–803. <http://doi.org/10.1016/j.respol.2014.01.005>
- Bruning, N. S., Sonpar, K., & Wang, X. (2012). Hostcountry national networks and expatriate effectiveness: A mixedmethods study. *Journal of International Business Studies*, 43(4), 444–450. <http://doi.org/10.1057/jibs.2012.5>
- Buckley, P. J., Clegg, J., & Tan, H. (2006). Cultural awareness in knowledge transfer to China—The role of guanxi and mianzi. *Journal of World Business*, 41(3), 275–288. <http://doi.org/10.1016/j.jwb.2006.01.008>
- Caligiuri, P. M. (2000). Selecting expatriates for personality characteristics: a moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment. *Management International Review (MIR)*, 40(1), 61–80. <http://doi.org/10.2307/40835867>
- Chan, C. M., Makino, S., & Isobe, T. (2010). Does subnational region matter? Foreign affiliate performance in the United states and China. *Strategic Management Journal*, 31(11), 1226–1243. <http://doi.org/10.1002/smj.854>
- Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. (2007). It's all about me: Narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance. *Administrative Science Quarterly*, 52(3), 351–386. <http://doi.org/10.2189/asqu.52.3.351>
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a New General Self-Efficacy Scale. *Organizational Research Methods*, 4(1), 62–83. <http://doi.org/10.1177/109442810141004>
- Cheng, H.-L., & Lin, C. Y. Y. (2009). Do as the large enterprises do? *International Business Review*, 18(1), 60–75. <http://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2008.12.002>
- Choi, S.-G., & Johanson, J. (2012). Knowledge translation through expatriates in international knowledge transfer. *International Business Review*, 21(6), 1148–1157. <http://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2012.01.002>

- Colakoglu, S., & Caligiuri, P. (2008). Cultural distance, expatriate staffing and subsidiary performance: The case of US subsidiaries of multinational corporations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(2), 223–239. <http://doi.org/10.1080/09585190701799804>
- Crant, J. M., & Bateman, T. S. (2000). Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 63–75. [http://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1379\(200002\)21:1<63::aid-job8>3.0.co;2-j](http://doi.org/10.1002/(sici)1099-1379(200002)21:1<63::aid-job8>3.0.co;2-j)
- Crossland, C., & Hambrick, D. C. (2011). Differences in managerial discretion across countries: How nation-level institutions affect the degree to which ceos matter. *Strategic Management Journal*, 32(8), 797–819. <http://doi.org/10.1002/smj.913>
- Cui, L., Meyer, K. E., & Hu, H. W. (2014). What drives firms' intent to seek strategic assets by foreign direct investment? A study of emerging economy firms. *Journal of World Business*, 49(4), 488–501. <http://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.12.003>
- Downes, M., & Thomas, A. S. (2000). Knowledge Transfer Through Expatriation: The U-curve Approach To Overseas Staffing. *Journal of Managerial Issues*, 12(2), 131–149.
- Fahlenbrach, R. (2009). Shareholder rights, boards, and CEO compensation. *Review of Finance*, 13(1), 81–113. <http://doi.org/10.1093/rof/rfn011>
- Fan, Y. (2002). Questioning guanxi: definition, classification and implications. *International Business Review*, 11(5), 543–561. [http://doi.org/10.1016/S0969-5931\(02\)00036-7](http://doi.org/10.1016/S0969-5931(02)00036-7)
- Fang, Y., Jiang, G.-L. F., Makino, S., & Beamish, P. W. (2010). Multinational Firm Knowledge, Use of Expatriates, and Foreign Subsidiary Performance. *Journal of Management Studies*, 47(1), 27–54. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00850.x>
- Fernandez, S. R. (2013). Analytical, Descriptive and Exploratory Study: Challenges in the Implementation of Commercial Cluster Integration CELAC's Firms'. *International Journal of Developing Societies*, 2(3), 105–116. <http://doi.org/10.11634/216817831504424>
- Fuller, B., & Marler, L. E. (2009). Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 329–345. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.05.008>

- Gammelgaard, J., McDonald, F., Stephan, A., Tüselmann, H., & Dörrenbächer, C. (2012). The impact of increases in subsidiary autonomy and network relationships on performance. *International Business Review*, 21(6), 1158–1172. <http://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2012.01.001>
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1994). Special Issue Knowledge in Organizations, Knowledge Transfer and Cooperative Strategies Organizing for knowledge flows within MNCs. *International Business Review*, 3(4), 443–457. [http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/0969-5931\(94\)90033-7](http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/0969-5931(94)90033-7)
- Hardin, R., & Zakrajsek, R. A. (2014). Job Satisfaction and Burnout in Fast-Pitch Softball Coaches. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 9(1), 1.
- Hofstede, G. H., & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations software of the mind*. McGraw-Hill. <http://doi.org/10.1057/jibs.1992.23>
- Huang, T. J., Chi, S. C., & Lawler, J. J. (2005). The relationship between expatriates' personality traits and their adjustment to international assignments. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1656–1670. <http://doi.org/10.1080/09585190500239325>
- Hutchings, K., & Weir, D. (2006). Understanding networking in China and the Arab World. *Journal of European Industrial Training*, 30(4), 272–290. <http://doi.org/10.1108/03090590610673641>
- Kamdar, D., & Van Dyne, L. (2007). The joint effects of personality and workplace social exchange relationships in predicting task performance and citizenship performance. *The Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1286–1298. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1286>
- Karaevli, A. (2007). Performance consequences of new CEO “outsiderness”: Moderating effects of preand post-succession contexts. *Strategic Management Journal*, 28(7), 681–706. <http://doi.org/10.1002/smj.589>
- Lin, S. H., Lu, W. C., Chen, M. Y., & Chen, L. H. (2014). Association Between Proactive Personality and Academic Self-Efficacy. *Current Psychology*, 33(4), 600–609. <http://doi.org/10.1007/s12144-014-9231-8>
- Mcneese-smith, D. K. (1999). The relationship between managerial motivation, leadership, nurse outcomes and patient satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 20(2), 243–259. [http://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199903\)20:2<243::AID-JOB888>3.0.CO;2-2](http://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199903)20:2<243::AID-JOB888>3.0.CO;2-2)

- Minbaeva, D. B., & Muratbekova-Touron, M. (2013a). Clanism: Definition and Implications for Human Resource Management. *Management International Review*, 53(1), 109–139. Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84874549561&partnerID=40&md5=c5683fa3ba7a686fdc6966d6483bc1bb>
- Minbaeva, D. B., & Muratbekova-Touron, M. (2013b). Clanism: Definition and Implications for Human Resource Management. *Management International Review*, 53(1), 109.
- Mudambi, R. (2002). Knowledge management in multinational firms. *Journal of International Management*, 8(1), 1–9. [http://doi.org/10.1016/S1075-4253\(02\)00050-9](http://doi.org/10.1016/S1075-4253(02)00050-9)
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827–856. <http://doi.org/10.1177/0149206310363732>
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *The Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636–652. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.636>
- Pinquart, M., Juang, L. P., & Silbereisen, R. K. (2003). Self-efficacy and successful school-to-work transition: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 329–346. [http://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00031-3](http://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00031-3)
- Quigley, T. J., & Hambrick, D. C. (2012). When the former ceo stays on as board chair: effects on successor discretion, strategic change, and performance. *Strategic Management Journal*, 33(7), 834–859. <http://doi.org/10.1002/smj.1945>
- Roberge, M. É., & Van Dick, R. (2010). Recognizing the benefits of diversity: When and how does diversity increase group performance? *Human Resource Management Review*, 20(4), 295–308. <http://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.09.002>
- Salomon, R., & Jin, B. (2010). Do leading or lagging firms learn more from exporting? *Strategic Management Journal*, 31(10), 1088–1113. <http://doi.org/10.1002/smj.850>
- Saucier, G. (1994). Mini-markers: a brief version of Goldberg's unipolar big-five markers. *Journal of Personality Assessment*, 63(3), 506–516. [http://doi.org/10.1207/s15327752jpa6303\\_8](http://doi.org/10.1207/s15327752jpa6303_8)

- Schmid, S., & Kretschmer, K. (2010, March). Performance evaluation of foreign subsidiaries: A review of the literature and a contingency framework. *International Journal of Management Reviews*. Blackwell Publishing Ltd. <http://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00259.x>
- Shin, S. J., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2007). What you do depends on where you are: understanding how domestic and expatriate work requirements depend upon the cultural context. *Journal of International Business Studies*, 38(1), 64–83. <http://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400247>
- Sri Ramalu, L., Chin Wei, C., & Che Rose, R. (2011). The Effects of Cultural Intelligence on Cross-Cultural Adjustment and Job Performance amongst Expatriates in Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*, 2(9).
- Taggar, S., & Neubert, M. (2004). The impact of poor performers on team outcomes: An empirical examination of attribution theory. *Personnel Psychology*, 57(4), 935–968. <http://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.00011.x>
- Tangney, J. P., Baumeister, R. F., & Boone, A. L. (2004). High Self-Control Predicts Good Adjustment, Less Pathology, Better Grades, and Interpersonal Success. *Journal of Personality*, 72(2).
- Templer, K. J. (2010). Personal attributes of expatriate managers, subordinate ethnocentrism, and expatriate success: a host-country perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1754–1768. <http://doi.org/10.1080/09585192.2010.500493>
- Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2006). Motivational Cultural Intelligence, Realistic Job Preview, Realistic Living Conditions Preview, and Cross-Cultural Adjustment. *Group & Organization Management*, 31(1), 154–173. <http://doi.org/10.1177/1059601105275293>
- Thompson, J. A. (2005). Proactive personality and job performance: a social capital perspective. *The Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1011–7. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.1011>
- Varma, A., Toh, S. M., & Budhwar, P. (2006). A new perspective on the female expatriate experience: The role of host country national categorization. *Journal of World Business*, 41(2), 112–120. <http://doi.org/10.1016/j.jwb.2006.01.010>

- Wang, X., & Nayir, D. Z. (2006). How and when is social networking important? Comparing European expatriate adjustment in China and Turkey. *Journal of International Management*, 12(4), 449–472. <http://doi.org/10.1016/j.intman.2006.02.014>
- Zhou, L., Barnes, B. R., & Lu, Y. (2010). Entrepreneurial proclivity, capability upgrading and performance advantage of newness among international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 41(5), 882–905. <http://doi.org/10.1057/jibs.2009.87>