

UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES (ETEA)

Departamento de Gestión Empresarial y Métodos Cuantitativos

Programa de Doctorado: Ciencias Jurídicas y Empresariales.

Línea de Investigación: Planificación, Dirección y Entorno Económico y Social
de la Empresa.



UNIVERSIDAD
DE
CÓRDOBA



Tesis Doctoral:

**UNA APROXIMACIÓN A LA RELACIÓN ENTRE LOS ESTILOS DE
PENSAMIENTO Y EL GRADO DE ADAPTACIÓN DE LOS
EXPATRIADOS**

Doctoral Dissertation:

**AN EXAMINATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN THINKING
STYLES AND THE LEVEL OF ADJUSTMENT OF EXPATRIATES**

Directores

Prof. Dr. Carlos R. García Alonso

Prof. Dr. Charles Vance

Prof. Dr. Emilio J. Morales Fernández

Doctorando

D. Francisco de Borja Martín Garrido

Córdoba, Junio 2017

TITULO: *UNA APROXIMACIÓN A LA RELACIÓN ENTRE LOS ESTILOS DE PENSAMIENTO Y EL GRADO DE ADAPTACION DE LOS EXPATRIADOS*

AUTOR: *Francisco de Borja Martín Garrido*

© Edita: UCOPress. 2017
Campus de Rabanales
Ctra. Nacional IV, Km. 396 A
14071 Córdoba

<https://www.uco.es/ucopress/index.php/es/>
ucopress@uco.es

UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES (ETEA)

Departamento de Gestión Empresarial y Métodos Cuantitativos

Programa de Doctorado: Ciencias Jurídicas y Empresariales.

Línea de Investigación: Planificación, Dirección y Entorno Económico y Social
de la Empresa.

Trabajo que que presenta para optar al grado de Doctor con Mención Internacional
por la Universidad de Córdoba.

Programa de Doctorado: Ciencias Jurídicas y Empresariales



EI DOCTORANDO

Fdo: Francisco de Borja Martín Garrido,

Licenciado en Derecho. (UCO)

Licenciado en Administración y Dirección de Empresas. (ETEA-UCO)

Diploma de Estudios Avanzados (UCO)

LOS DIRECTORES



Fdo:

Dr. Carlos García Alonso.



Fdo:

Dr. Charles Vance.



Fdo:

Dr. Emilio Morales

DOCTORANDO: FRANCISCO DE BORJA MARTIN GARRIDO

INFORME RAZONADO DE LOS DIRECTOR/ES DE LA TESIS

La tesis del doctorando Francisco de Borja Martín Garrido aborda cuestiones de investigación de interés y actualidad para la gestión empresarial internacional, particularmente en el área de los recursos humanos y la organización de empresas.

El doctorando ha realizado el estudio, desarrollando el marco teórico en castellano y el metodológico-cuantitativo en inglés, que tiene como objetivo analizar la relación entre estilos de pensamiento y los niveles de adaptación al contexto cultural utilizando una muestra de trabajadores expatriados.

Se plantea la hipótesis de que algunos estilos de pensamiento están relacionados con mejores niveles de adaptación en general y entornos internacionales, en particular. Cada persona representa combinaciones distintas y dinámicas de diferentes estilos de pensamiento a lo largo de su vida. Estos pueden estar influenciados por la educación, la cultura de cada grupo social, las experiencias vitales y todo esto determina el comportamiento y la forma en la que cada persona se enfrenta con los desafíos de la vida cotidiana. Estos, entre otros elementos sociológicos y psicológicos, influyen en la capacidad de adaptación de una persona.

A lo largo del análisis, se desarrolla una metodología estadística multivariante para clasificar a los individuos como pensadores no lineales o pensadores lineales (equilibrados o no equilibrados) siguiendo el modelo de Groves y Vance (2014) y su herramienta LNTSP (Linear/non Linear Thinking Style). Esta herramienta permite evaluar el equilibrio del estilo de pensamiento y clasificar a los expatriados en arquetipos. Aparte del pensamiento lineal valora las dimensiones y las capacidades no lineales (la creatividad, la orientación a valores, la imaginación, la flexibilidad, la visualización, las emociones y la intuición).

Además, para analizar el grado de adaptación del expatriado a las experiencias internacionales, se construyó un cuestionario basado en tres escalas que median la capacidad de adaptación del expatriado: escala de ajuste o adaptación psicológica, escala de ajuste o adaptación sociocultural; y la escala de ajuste o adaptación para expatriados para medir la adaptación general, de interacción y de ajuste de trabajo. En este trabajo, la muestra se compone de 188 expatriados.

El doctorando llega a la conclusión con el estudio que tras clasificar los grupos, plantear las hipótesis y aplicar una metodología multivariante se puede afirmar que existen diferencias significativas entre arquetipos definidos y la adaptación internacional.

La primera gran hipótesis acerca de que existen diferencias significativas entre los cinco arquetipos definidos y que estos pueden ayudar a clasificar los expatriados es parcialmente confirmado. Se observan los cinco grupos claramente aunque hay algunos grupos que se agrupan en parejas como los Pensadores Equilibrados Mínimamente Versátiles-Equilibrados y los Contables, por un lado, y los Artistas y los Pensadores Equilibrados Altamente Versátiles por otro.

La segunda gran hipótesis general acerca de que los expatriados con distintos estilos de pensamiento tienen diferente grado de adaptación (psicológica, sociocultural y al trabajo) está confirmada y especialmente se demuestra que los expatriados que son pensadores con alto nivel de versatilidad en equilibrio de pensamiento son los que mejor se adaptan en los entornos internacionales.

Para finalizar, se puede afirmar que esta investigación puede ser útil para conocer cómo se comportan y piensan los expatriados así como la capacidad de adaptación de los mismos en entornos internacionales. Este trabajo aporta utilidad para la toma de decisiones en la empresa, la formación y la planificación de los recursos humanos en ámbito internacional

Hay que resaltar el esfuerzo realizado para la búsqueda de información, la codificación y el aprendizaje para poder tratar los datos de forma cuantitativa, así como el aprovechamiento en el centro de estancia norteamericano. Es indiscutible el valor de este trabajo y los resultados y las conclusiones presentadas son muy interesantes para avanzar en el conocimiento de la gestión de expatriados.

Las publicaciones asociadas a este trabajo son:

Francisco de Borja Martín Garrido, Emilio J. Morales-Fernández, Charles Vance y Carlos R. Garcia-Alonso. The relationship between the styles of thought and the level of adjustment of international students in Andalusia.

Proceedings of INTED2017 Conference 6th-8th March 2017, Valencia, Spain. INTED 2010, 2011, 2012, 2013, 2014 and 2015, 2016 are ISI Conference Proceedings Citation Index (CPCI).

Por todo ello, se autoriza la presentación de la tesis doctoral.

Córdoba, 21 de Junio de 2017

Firma del/de los director/es:



Fdo.: _____

Dr. Carlos R. Garcia Alonso



Fdo.: _____

Dr. Emilio J. Morales Fernández



Fdo.: _____

Dr. Charles Vance

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

Uno de los elementos clave y más valioso en la experiencia internacional de los expatriados, tanto en la vida personal como profesional, es la capacidad de adaptación de una persona a un contexto cultural diferente. Esta es una línea de investigación interesante y que sorprendentemente ha recibido poca atención en la literatura científica. Esta investigación tiene como objetivo analizar la relación entre estilos de pensamiento y los niveles de adaptación al contexto cultural utilizando una muestra de trabajadores expatriados. Se plantea la hipótesis de que algunos estilos de pensamiento están relacionados con mejores niveles de adaptación.

Cada persona representa combinaciones distintas y dinámicas de diferentes estilos de pensamiento a lo largo de su vida. Estos pueden estar influenciados por la educación, la cultura de cada grupo social, las experiencias vitales y todo esto determina el comportamiento y la forma en la que cada persona se enfrenta con los desafíos de la vida cotidiana. Estos, entre otros elementos sociológicos y psicológicos, influyen en la capacidad de adaptación de una persona.

A lo largo de nuestro análisis, se desarrolló una metodología estadística multivariable para clasificar a los individuos como pensadores no lineales o pensadores lineales (equilibrados o no equilibrados) siguiendo el modelo desarrollado por Groves y Vance (2014) y su herramienta LNTSP (Linear/non Linear Thinking Style). Esta herramienta nos permite evaluar el equilibrio del estilo de pensamiento y clasificar a los expatriados en arquetipos. Aparte del pensamiento lineal valora las dimensiones y las capacidades no lineales (la creatividad, la orientación a valores, la imaginación, la flexibilidad, la visualización, las emociones y la intuición).

Además, para analizar el grado de adaptación del expatriado a las experiencias internacionales, se construyó un cuestionario basado en tres escalas que median la capacidad de adaptación del expatriado: Escala de Ajuste Psicológico, (PSYCAS), nueve ítems, desarrollando un modelo tomando como base la escala de Van Oudenhoven et al. (2003); Escala de Ajuste o Adaptación sociocultural (SCAS) por Ward y Kennedy (1989), utilizando los 22 ítems más relevantes del cuestionario; y la Escala de Ajuste o Adaptación para Expatriados (EWAS) de Black y Stephens (1989) para medir la adaptación general, de interacción y de adaptación al trabajo (14 ítems).

En nuestro trabajo, la muestra se compone de 188 expatriados. Tras clasificar los grupos, plantear las hipótesis y aplicar una metodología multivariante podemos afirmar que existen diferencias significativas entre arquetipos definidos y la adaptación internacional.

Palabras clave: Estilos de pensamiento, adaptación, expatriados.

Códigos UNESCO:

5311.04 Organización de Recursos Humanos

6109.05 Comportamiento en la Organización

1209.03 Análisis de Datos

ABSTRACT AND KEYWORDS

ABSTRACT

One of the key elements of international expatriates' experiences is that it is considered extremely valuable, both in personal and professional life; especially the adjustment of a person to a different cultural context. A fascinating area that has received surprisingly little empirical analysis is the field studying the relationships between thinking styles of expatriates, coupled with their adjustment to the destination country.

This research aims to analyze the relationship between thinking styles and levels of adjustment to the cultural context using a sample of international students and expatriates. It is hypothesized that some thinking styles are related to higher competencies of adjustment than others.

Each person represents distinct and dynamic combinations of different thinking styles throughout their life. These combinations may be influenced by education, culture and/or social groups, independent choices, experiences, all culminating to shape current behaviors and attitudes with which day to day challenges are faced. These, among other sociological and psychological elements, influence a person's ability to adapt.

Throughout our analysis, a multivariate statistical methodology was developed to classify individuals as Non-Linear Thinkers or Linear Thinkers (balanced or unbalanced). Following Groves and Vance (2014), their LNTSP (Linear/Nonlinear Thinking Style Profile or LNTSP) measure assesses both thinking style balance and versatility, utilizing one Linear and seven Non-Linear thinking patterns (Creative, Values-Centered, Imaginative, Flexible, Insightful, Emotional, and Intuitive).

Furthermore, to analyze the degree of expatriate adjustment to international experiences, a questionnaire was constructed based on three different complementary scales: Psychological Adjustment Scale (PSYCAS), nine items, developing the model developed by Van Oudenhoven et al. (2003); Sociocultural Adjustment Scale (SCAS) by Ward and Kennedy (1989), using the 22 most relevant items of the questionnaire, and the Expatriate Adjustment Scale (EWAS) by Black and Stephens (1989) for general, interaction, and work adjustment purposes (14 items). In total, 188 expatriates participated in our study.

These findings suggest the existence of significant statistical differences of adjustment among unique thinking style groups, while applying multivariate data collection and analysis techniques.

Keywords: Thinking styles, adjustment, expatriates, and international management.

UNESCO codes:

5311.04 Manpower management

6109.05 Organizational behaviour

1209.03 Data analysis

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

A lo largo de todo el proceso que conlleva el doctorado, me gustaría agradecer con estas líneas a todas las personas que han sido importantes para animarme e impulsarme en esta etapa de mi vida que culmina con esta tesis doctoral.

En primer lugar me gustaría agradecerle mis directores de tesis todo el apoyo, ánimo y la generosidad con la que me han guiado para hacer de esta tesis una realidad. A Carlos García Alonso, mi genial oráculo de Delfos, por enseñarme en un viaje a Centroamérica como debe de ser el proceso de investigación y que la única forma de aprenderlo era recorriendo todo este camino. A Charles Vance, por ser el anfitrión en mis estancias en Loyola Marymount, Los Angeles (USA) y haberme acogido a su lado para investigar juntos en este apasionante tema de la gestión internacional de recursos humanos. Charlie, thanks a lot! A Emilio, el último de mis co-directores y sin el que no hubiera podido llegar hasta el final sin su tesón, guía, amistad y apoyo poniendo toda su experiencia en metodología cuantitativa al servicio de este trabajo.

Igualmente, me gustaría agradecer a mis otros maestros de ETEA, transformada ahora en Loyola Andalucía: A Jose Juan Romero S.J., por haberme guiado hacia el camino y ser capaz de encender mi corazón en una misión compartida; y a Gabriel Pérez Alcalá, por la confianza depositada en mí y por darme la oportunidad de construir un gran sueño a su lado. No puedo olvidar a mis compañeros de armas en Relaciones Internacionales que me han apoyado y alentado a que terminara esta tesis, especialmente a Mayte, Alejandra, Sonsoles, Maica, Ana, Carlos e Ignacio.

En el plano más personal le agradezco a Maria, el amor de mi vida, que haya estado siempre a mi lado y me haberme regalado tantas cosas buenas; y a mis hijos, Clara y Borja, por darme motivos para superarme y ser mejor cada día. Os pido perdón a los tres por todo el tiempo que esta tesis os ha robado y por mis numerosas ausencias de casa, algunas de ellas prolongadas por mis viajes.

Para finalizar deseo agradecer a mi familia su apoyo, especialmente a mis padres Francisco y Maria del Carmen y a hermana Patricia, que me animaron a lanzarme a este reto.

A mi padre, mi gran maestro, me gustaría agradecerle su ejemplo y el inculcar en mí su vocación universitaria y la visión de que podemos y debemos luchar para hacer del mundo un lugar mejor. A mi madre, por su infinito cariño y tesón y recordarme los objetivos importantes de la vida. A mi hermana Patricia, porque me dio el ejemplo del trabajo duro desde que éramos pequeños

A mis suegros, Enrique y Teresa, y mis cuñadas, Teresa y Cristina, por su cariño, apoyo y ánimo.

A todos, muchas gracias de todo corazón.

Francisco de Borja Martín Garrido

ÍNDICE

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE	IX
ABSTRACT AND KEYWORDS	XI
DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS.....	XIII
ÍNDICE	XV
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA RELEVANCIA DEL ESTUDIO	3
1.3. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	5
1.4. ESTRUCTURA	6
<i>Figura 1.1. Esquema metodológico</i>	<i>7</i>
CAPÍTULO 2. ESTILOS DE PENSAMIENTO	9
2.1. ESTILOS DE PENSAMIENTO: DEFINICIÓN Y MARCO TEÓRICO	11
2.2. LOS ESTILOS DE PENSAMIENTO Y SU RELEVANCIA PARA LA GESTIÓN, LA EDUCACIÓN Y EL ÁMBITO EMPRESARIAL	14
<i>2.2.1. Innovación y Emprendimiento</i>	<i>15</i>
<i>2.2.2. Marketing y ventas</i>	<i>16</i>
<i>2.2.3. Trabajo en equipo.....</i>	<i>19</i>
<i>2.2.4. Toma de decisiones y resolución de problemas</i>	<i>20</i>
<i>2.2.5. Gestión y organización del aprendizaje</i>	<i>22</i>
<i>2.2.6. Carrera profesional y preferencia o desarrollo vocacional</i>	<i>24</i>
<i>2.2.7. Liderazgo.....</i>	<i>25</i>
<i>2.2.8. Cultura.....</i>	<i>27</i>
2.3. EVALUACIÓN DE ESTILOS DE PENSAMIENTO NO LINEALES	28
2.4. DIMENSIONES DEL ESTILO DE PENSAMIENTO LINEAL, NO LINEAL: ESCALAS DE MEDIDA.....	31
<i>2.4.1. Pensamiento Lineal (Linear Thinking Style, LTS).....</i>	<i>31</i>

Table 2.1. Cuestionario de la escala de Pensamiento Lineal.....	31
2.4.2. Pensamiento No Lineal (Non-Linear Thinking Style, NLTS) y sus dimensiones	31
2.4.3. Creatividad (Creative Thinking, CT).....	32
Table 2.2. Cuestionario de la escala de Pensamiento Creativo.....	33
2.4.4. Emociones (Emotional Thinking, ET)	33
Table 2.3. Cuestionario de la escala de Pensamiento Emocional	34
2.4.5. Flexibilidad (Flexible Thinking, FT).....	35
Table 2.4. Cuestionario de la escala de Pensamiento Flexible.....	35
2.4.6. Imaginación (Imaginative Thinking, IMT).....	36
Table 2.5. Cuestionario de la escala de Pensamiento Imaginativo ...	37
2.4.7. Visualización (Insightful Thinking, INST)	37
Table 2.6. Cuestionario de la escala de Pensamiento basado en la Visualización	38
2.4.8. Intuición (Intuitive Thinking, INTT).....	38
Table 2.7. Cuestionario de la escala de Pensamiento Intuitivo	40
2.4.9. Valores (Values-Centered Thinking, VCT).....	40
Table 2.8. Cuestionario de la escala de Pensamiento Centrado en Valores	41
2.5. ARQUETIPOS DEL ESTILO DE PENSAMIENTO	41
2.5.1. Pensadores No Lineales o Artistas.....	41
2.5.2. Pensadores Lineales o Contables	44
2.5.3. Pensadores Equilibrados.....	46
Figura 2.1. Los Cinco Arquetipos del Pensamiento Lineal y No Lineal	47
2.5.3.1. Pensador Equilibrado Mínimamente Versátil (Minimally Versatile Balanced Thinker, mVBT).....	47

2.5.3.2.	<i>Pensador Equilibrado Moderadamente Versátil (Moderately Versatile Balanced Thinker, MVBT)</i>	49
2.5.3.3.	<i>Pensador Equilibrado Altamente Versátil (Highly Versatile Balanced Thinker, HVBT)</i>	51
	<i>Tabla 2.1. Perfiles teóricos de pensamiento de los arquetipos</i>	55
CAPÍTULO 3. LA ADAPTACIÓN INTERNACIONAL Y SUS DIMENSIONES		61
3.1.	LA ADAPTACION INTERNACIONAL: FASES Y DIMENSIONES	63
	<i>Figura 3.1. Fases de Adaptación de los expatriados</i>	66
3.2.	LA DIMENSIÓN PSICOLÓGICA DE LA ADAPTACIÓN INTERNACIONAL..	71
3.2.1.	<i>Adaptación Vital</i>	71
3.2.2.	<i>Adaptación Mental</i>	72
3.3.	LA DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL DE LA ADAPTACION INTERNACIONAL	74
3.3.1.	<i>Ajuste de Empatía y Relación Cultural</i>	76
3.3.2.	<i>Adaptación Interacciones Impersonales y Riesgos</i>	77
3.4.	LA DIMENSIÓN LABORAL DE LA ADAPTACIÓN INTERNACIONAL	78
3.4.1.	<i>Ajuste o Adaptación General</i>	78
3.4.2.	<i>Ajuste de Interacción</i>	79
3.4.3.	<i>Ajuste asociado al Puesto de Trabajo</i>	79
	<i>Tabla 3.1. Perfiles teóricos de adaptación internacional psicológica, social y laboral</i>	81
CHAPTER 4. METHOD		83
4.1.	RESEARCH HYPOTHESIS	85
4.2.	PARTICIPANTS	86
	<i>Table 4.1. Sample characteristics</i>	86
4.3.	INSTRUMENTS	89
4.3.1.	<i>Linear and Non-Linear Thinking Styles Scales (LTS/NLTS)</i>	89

Table 4.2. Descriptive statistics of the sample responses to the LTS/NLTS Scale.....	89
4.3.2. Psychological Adjustment Scale (PSYCAS)	91
Table 4.3. Descriptive statistics of the sample responses to the PSYCAS Scale.....	91
4.3.3. Sociocultural Adaptation Scale (SCAS).....	91
Table 4.4. Descriptive statistics of the sample responses to the SCAS Scale.....	92
4.3.4. Expatriate Work Adjustment Scale (EWAS)	93
Table 4.5. Descriptive statistics of the sample responses to the EWAS Scale.....	93
4.4. PROCEDURE	94
4.5. DATA ANALYSIS.....	94
CHAPTER 5. RESULTS.....	97
5.1. LINEAR AND NON-LINEAR THINKING STYLES RESEARCH MODEL DEFINED WITH PLS-SEM	99
5.1.1. Research model.....	99
Figure 5.1. Research Hierarchical Component model of Thinking Styles	99
Figure 5.2. Reflective-Reflective Hierarchical Component model ...	100
Figure 5.3. First stage HCM analysis	101
Figure 5.4. Second stage HCM analysis	101
5.1.2. Evaluation of global model fit.....	102
Table 5.1. Evaluation of global model fit	102
5.1.3. Measurement model.....	103
Figure 5.5.a. y b. Measurement model of two-stage HCM analysis.	103
Table 5.2. Measurement model.....	104
Table 5.3. Discriminant validity	105

5.1.4. <i>Structural model</i>	105
<i>Table 5.4. Structural model results</i>	106
5.2. TWO NON-LINEAR THINKING STYLES COMPONENTS DEFINED WITH PRINCIPAL COMPONENT ANALYSIS	106
<i>Table 5.4. PCA results of components Imaginative and Insightful Thinking</i>	107
5.3. EXPATRIATE ADJUSTMENT COMPONENTS DEFINED WITH PRINCIPAL COMPONENT ANALYSIS	107
5.3.1. <i>Psychological Adjustment components</i>	107
<i>Table 5.5. PCA results of the two components of the Psychological Adjustment scale</i>	108
5.3.2. <i>Sociocultural Adaptation components</i>	108
<i>Table 5.6. PCA results of the two components of the Sociocultural Adjustment scale</i>	109
5.3.3. <i>Expatriate Work Adjustment components</i>	109
<i>Table 5.7. PCA results of the three components of the Expatriate Work Adjustment scale</i>	110
5.4. SAMPLE SEGMENTATION USING K-MEANS CLUSTER ANALYSIS ...	110
<i>Table 5.8. Final cluster centers and number of cases in each cluster</i>	111
<i>Table 5.9. Distances between final cluster centers</i>	111
<i>Table 5.10. ANOVA</i>	112
<i>Figure 5.6. Map of the Distribution of the total sample among the Five Archetypes of Thinking Styles</i>	112
<i>Table 5.11. Average values (M) and standard deviation (SD) of of latent variables' scores and factor scores for the Five Archetypes of Thinking Styles and the Total Sample</i>	113
5.5. FACTOR RESCALING	114

	<i>Table 5.12. Average values (M) and standard deviation (SD) of latent variables' scores and factor scores rescaled for the Five Archetypes of Thinking Styles.....</i>	114
	<i>Figure 5.7. Thinking Styles Profiles of the Five Archetypes and the Total Sample.....</i>	116
	<i>Figure 5.8. Profiles of Psychological, Sociocultural and Expatriate Work Adjustment of the Five Archetypes and the Total Sample.</i>	117
5.6.	ANALYSIS OF DIFFERENCES BETWEEN GROUPS	118
5.6.1.	<i>Normal Distribution of the subsamples.....</i>	118
5.6.2.	<i>Differences of Thinking Styles Profiles between groups.....</i>	118
	<i>Table 5.13. Kolmogorov-Smirnov^a and Shapiro-Wilk statistic test for normality of the subsamples' distributions</i>	119
	<i>Table 5.14. T-test to evaluate the Differences of the Thinking Styles Profiles between groups</i>	119
	<i>Table 5.15. Mann-Whitney U-test to evaluate the Differences of the Thinking Styles Profiles between groups</i>	122
	<i>Figure 5.9. Summary of differences of Thinking Styles Profiles between groups.....</i>	124
5.6.3.	<i>Differences of Psychological Adjustment between groups...</i>	124
	<i>Table 5.16. T-test to evaluate the Differences of Psychological Adjustment between groups</i>	125
	<i>Table 5.17. Mann-Whitney U-test to evaluate the Differences of Psychological Adjustment between groups</i>	125
	<i>Figure 5.10. Summary of differences of Psychological Adjustment between groups.....</i>	126
5.6.4.	<i>Differences of Sociocultural Adaptation between groups</i>	127
	<i>Table 5.18. T-test to evaluate the Differences of the Sociocultural Adaptation between groups</i>	127

Table 5.19. Mann-Whitney U-test to evaluate the Differences of the Sociocultural Adaptation between groups	127
Figure 5.11. Summary of differences of Sociocultural Adaptation factors between groups.....	128
5.6.5. Differences of Expatriate Work Adjustment between groups	129
Table 5.20. T-test to evaluate the Differences of the Work Adjustment between groups.....	129
Table 5.21. Mann-Whitney U-test to evaluate the Differences of the Work Adjustment between groups	129
Figure 5.12. Summary of differences of Expatriate Work Adjustment factors between groups.....	131
5.7. SUMMARY OF DIFFERENCES	131
Table 5.22. Summary of the statistically significant differences between groups.....	132
CHAPTER 6. CONCLUSIONS, LIMITATIONS AND FUTURE RESEARCH.....	133
6.1. CONCLUSIONS	135
6.2. LIMITATIONS.....	139
6.3. FUTURE LINES OF RESEARCH.....	140
REFERENCES.....	143
ANEXOS	165
ANEXO 1. CUESTIONARIO	167
ANNEX 2. QUESTIONNAIRE	177
ANNEX 3. LATENT VARIABLES' SCORES AND FACTOR SCORES	186
Table A.1. Latent variables' scores of LTS-NLTS model.....	186
Table A.2. Factor scores of Non-Linear Thinking Styles components not included in the PLS-SEM model.....	191
Table A.3. Factor scores of Psychological, Sociocultural, and Expatriate Work Adjustment components.....	196

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Los procesos de expatriación son cada día más frecuentes debido a la globalización económica y a las operaciones internacionales multinacionales de las empresas, que son progresivamente complejas y exigen a personal cualificado que conozca y pueda tomar decisiones en contextos diferentes y complicados. Por ello es necesario analizar y estudiar el proceso y los elementos que influyen en la adaptación de personal expatriado (“international adjustment”) que trabaja en países extranjeros.

Una variable que puede facilitar el análisis de la adaptación es la forma de pensamiento que utilizan las personas expatriadas, que les sirve para enfrentar las situaciones profesionales y personales y puede condicionar el grado de adaptación conseguido, considerando los elementos y variables del contexto y personales que influyen y limitan la adaptación.

Esta investigación analiza las implicaciones que tiene el equilibrio y desequilibrio entre los pensamientos lineal y no lineal en la adaptación psicológica, sociocultural y laboral de las personas expatriadas. Los resultados también buscan aportar y aclarar cómo algunos comportamientos y pensamientos influyen sobre la capacidad de adaptación de la persona en entornos internacionales.

De hecho, uno de los objetivos de esta investigación es desarrollar y probar la influencia del estilo de pensamiento integral del individuo y su relación con la capacidad que desarrollan las personas expatriadas para adaptarse a entornos internacionales.

Para desarrollar dicha investigación se ha recolectado información de profesionales expatriados, definidos en este trabajo como toda persona que tiene una tarea o encargo profesional que realiza por cuenta ajena, en un país distinto al de su residencia habitual y durante un plazo superior a un mes.

La evaluación de los estilos de pensamiento se ha realizado con la herramienta “Linear/Nonlinear Thinking Style Profile (LNTSP)” (Groves y Vance, 2014), desarrollada por el Dr. Charles Vance, director de este trabajo.

Para ello se han clasificado a los individuos de la muestra en grupos o arquetipos de pensamiento y se ha analizado el perfil de adaptación de psicológica, sociocultural y laboral de cada grupo de expatriados, estableciendo las variables en

las que existen diferencias de adaptación y la relación entre los estilos de pensamiento con la mayor o menor adaptación.

1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA RELEVANCIA DEL ESTUDIO

El análisis de los estilos de pensamiento y su influencia en el desarrollo personal y profesional ha sido relevante para diferentes disciplinas relacionadas con las ciencias sociales que analizan el comportamiento de las personas en el ámbito social, económico y empresarial. Las formas de pensamiento lineal y no lineal y su relación de equilibrio/desequilibrio pueden influir en la forma en la que los individuos aprenden, se comportan en el ámbito social y se adaptan en términos generales y específicos, por ejemplo, en el ámbito laboral.

Durante las últimas décadas, la influencia del estilo de pensamiento en el comportamiento y la adaptación de los individuos ha sido estudiado en diferentes ámbitos:

- Innovación y emprendimiento. Dependiendo del modelo de pensamiento y su equilibrio se puede evaluar la creatividad, la capacidad de innovar y de emprender nuevas y mejores tareas (Dimov, 2007; Beckman y Barry, 2007; Hmieleski y Corbett, 2006; Baron, 2004; Sadler-Smith, 2004; Wickham, 2004; Mitchell, Busenitz, Lant, McDougall, Morse y Smith, 2002; Allinson, Chell y Hayes, 2000; Leonard y Straus, 1997; Buttner y Gyskiewicz, 1993; Ginn y Sexton, 1990; Rhodes y Thame, 1988).
- Marketing y ventas. Los modelos de pensamiento afectan a la percepción del consumidor y uso de la información, la interpretación de un mercado y de la información usada en la publicidad. Igualmente, el estilo de pensamiento comporta diferencias individuales en los consumidores y en las relaciones que pueden desarrollar las empresas con sus clientes (Armstrong y Cools, 2009; Ramanathan y Williams, 2007; Rei, Simon y Usunier, 2007; Sojka y Giese, 2006; Thompson y Hamilton, 2006; Ruiz y Sicilia, 2004; White, Varadarajan y Dacin, 2003; McIntyre, Claxton, Anselmi y Wheatle, 2000; Epstein, Pacini, Denes-Raj y Heier, 1996; McIntyre y Meloche, 1995; Rook y Fisher, 1995; Foxall, 1994; Keller y McGill, 1994; Epstein, 1991; Cole y Gaeth, 1990; Spiro y Weitz, 1990; Witkin, Oltman, Raskin y Karp, 1971).

- Trabajo en equipo. Los modelos de pensamiento afectan a los comportamientos de los miembros de equipos de trabajo, las preferencias de roles, la creatividad organizacional, la generación de ideas y el desarrollo de estereotipos son elementos que se pueden y deben gestionar desde el análisis de los estilos de pensamiento (Aritzeta, Senior y Swailes, 2005; Chow y Esses, 2005; Priola, Smith y Armstrong, 2004; Armstrong y Priola, 2001; Garfield, Taylor, Denni y Satzinger, 2001; Sherman, 2001; Stepanek, 1999).
- Toma de decisiones y resolución de problemas. Los estilos de pensamiento afectan a la toma de decisiones estratégicas, condicionando el diseño de sistemas de apoyo a las decisiones y la toma de decisiones a nivel ejecutivo o gerencial (Hodgkinson y Clarke, 2007; Gallén, 2006; Sparrow, 1999; Robey y Taggart, 1981; Miles y Snow, 1978).
- Gestión y organización del aprendizaje. Los estilos de pensamiento también influyen en los procesos de supervisión, de gestión de la educación y del rendimiento y organización del aprendizaje, en el diseño de los currículum y en el aprendizaje basado en competencias (Armstrong y Cools, 2009; Backhaus y Liff, 2007; Berings, Poell y Simons, 2005; Armstrong, 2004; Armstrong, Allinson y Hayes, 2004; Sadler-Smith y Smith, 2004; Sadler-Smith, 1999; Hayes y Allinson, 1998; Au, 1997; Entwistle y Tait, 1994; Cooper y Miller, 1991; Witkin, Oltman, Raskin y Karp, 1971).
- Carrera profesional y preferencia vocacional. El análisis de los estilos cognitivos y de pensamiento también han mostrado su utilidad para abordar procesos de diseño de puestos de trabajo, planificación de plantillas, reclutamiento y selección, y desarrollo de carreras profesionales y vocacionales (D'Amato y Zijlstra, 2008; Armstrong y Sadler-Smith, 2006; Ployhart, 2006; Ehrhart y Ziegert, 2005; Sullivan y Hansen, 2004; Zhang, 2004; Sadler-Smith, 1998; Chan, 1996; Hayes y Allinson, 1994; Blustein y Phillips, 1988).
- Liderazgo. Son varias las investigaciones sobre la influencia del estilo de pensamiento en el ejercicio del liderazgo, en las relaciones de intercambio líder-miembro del equipo, en las relaciones entre liderazgo y creatividad y entre liderazgo y gestión del cambio (Armstrong y Cools, 2009; Martin, 2007; Buckingham, 2005; Clapham, 2000; Tierney, Farmer y Graen, 1999; Tullett, 1995).

- Cultura. En este ámbito se ha analizado la influencia del estilo de pensamiento en la adaptación transcultural (Armstrong y Cools, 2009; Yamazaki y Kayes, 2007; Nisbett, Peng, Choi y Norenzayan, 2001; Hill, Puurula, Sitko-Lutek y Rakowska, 2000; Yiu y Saner, 2000; Park, Nisbett y Hedden, 1999; Kubeš, 1998; Tullett, 1997; Allinson y Hayes, 1996; Tullett y Kirton, 1995; Yuen y Lee, 1994; Abramson, Lane, Nagai y Takagi, 1993; Kirton, 1976).

1.3. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo de investigación persigue varios objetivos diferentes. Por un lado, se persigue profundizar en el análisis y la comprensión de los estilos de pensamiento y de la clasificación de las personas considerando la medición bidimensional de los estilos de pensamiento según los planteamientos de Groves y Vance (2014). Estos autores contrastan la existencia de ocho tipos diferentes de pensamiento (lineal, creativo, emocional, intuitivo, centrado en valores, flexible, imaginativo y de visualización) y los sintetizan en dos estilos de pensamiento distintos y complementarios. Uno es el estilo de pensamiento lineal, vinculado a la consciencia, a la racionalidad y al sentido común. Los otros siete tipos de pensamiento son facetas del estilo de pensamiento no lineal, alternativo al lineal aunque no incompatible.

Con la medición bidimensional de los estilos de pensamiento (Lineal y No Lineal), Groves y Vance (2014) proponen la existencia de cinco arquetipos o combinaciones de los dos estilos de pensamiento que representan tres perfiles de pensamiento equilibrados y dos perfiles desequilibrados.

Por otro lado, el fenómeno de la internacionalización y globalización de la economía y de los mercados ha generado movimientos masivos de trabajadores cualificados de unos países a otros, en muchas ocasiones para abrir sucursales o dirigir empresas filiales en otros países de acuerdo a las formas y modelos de gestión de la empresa matriz.

Este fenómeno laboral también ha recibido la denominación de expatriación o desplazamiento laboral temporal hacia un país diferente y por un tiempo variable. El principal problema que surge durante un proceso de expatriación es la adaptación del individuo a la nueva situación y al contexto. Las investigaciones sobre el campo de la adaptación internacional y sus fases, prestando especial atención a los trabajadores

expatriados que será revisado en el marco teórico, distinguen tres niveles o perspectivas diferentes:

1. La adaptación psicológica del individuo a la nueva realidad.
2. La adaptación sociocultural al nuevo contexto al que la persona debe de enfrentarse.
3. La adaptación laboral o vinculada al puesto de trabajo y las condiciones laborales.

La combinación de los dos ámbitos de interés señalados, se encuentran en el objetivo global de esta investigación, que puede ser desglosado en dos objetivos parciales que se tornan complementarios al combinarlos:

- **Objetivo Específico 1:** Analizar la existencia de las cinco combinaciones de estilos de pensamiento en expatriados y clasificar a los individuos en arquetipos.
- **Objetivo Específico 2:** Analizar el grado de ajuste o perfil de adaptación psicológica, sociocultural y laboral de los expatriados.
- **Objetivo Global:** Analizar la relación causal entre el perfil de estilos de pensamiento y el perfil de adaptación de los expatriados.

1.4. ESTRUCTURA

La presente tesis doctoral se estructura en seis capítulos, tres en castellano y tres en inglés, que presentan de manera secuencial los elementos representados en la Figura 1.1.



Figura 1.1. Esquema metodológico

Fuente: Elaboración propia.

El capítulo 1 sirve de introducción del trabajo, y contiene la presentación del tema objeto de estudio, la justificación del mismo, los objetivos (general y específicos) y el planteamiento de las hipótesis de investigación, concluyendo con un resumen esquemático de la estructura del trabajo.

A continuación, los capítulos 2 y 3 exponen la revisión bibliográfica y la parte teórica de la investigación. El capítulo 2 aborda los estilos de pensamiento, la definición del marco teórico y su relevancia para la gestión, la educación y el ámbito empresarial. También desgrana las características y dimensiones del pensamiento lineal y no lineal, las escalas de medición y evaluación existentes y la definición de los arquetipos o tipos de pensadores. En el capítulo 3 se analiza el concepto de adaptación internacional, se analizan sus dimensiones y los factores que las integran, clasificándolos en psicológicos, socioculturales y laborales. Los tres primeros capítulos han sido desarrollados en castellano.

Después de introducido y desarrollado el tema de investigación, planteados los objetivos, revisada la bibliografía y definido el marco teórico, los siguientes capítulos abordan la metodología de análisis, las hipótesis de investigación, la muestra obtenida, los métodos de análisis que se emplean (capítulo 4) y los resultados obtenidos (capítulo 5).

El capítulo 6 presenta la revisión del cumplimiento de las hipótesis de investigación a la vista de los resultados, la extracción de conclusiones a partir de la confirmación (o no) de las hipótesis, la definición de las limitaciones del trabajo realizado y un avance de las futuras líneas de investigación para continuar el trabajo y continuar profundizando en la investigación y los resultados obtenidos.

Por último, se adjunta un listado ordenado de todas las referencias consultadas y citadas en el trabajo y un apartado de anexo donde se incluyen algunos apartados que, por su extensión, era recomendable no incluir en el desarrollo del trabajo.

Los capítulos 4, 5 y 6 han sido desarrollados en inglés, pues se está trabajando en la preparación de varios papers para remitirlos a revistas internacionales indexadas. Además, la combinación de ambas lenguas hace más rica la investigación y satisface los requisitos formales para que la tesis doctoral pueda obtener la mención internacional.

CAPÍTULO 2. ESTILOS DE PENSAMIENTO

2.1. ESTILOS DE PENSAMIENTO: DEFINICIÓN Y MARCO TEÓRICO

El estilo de pensamiento es un componente del estilo intelectual (Zhang y Sternberg, 2009) y se puede definir como el patrón predominante que presenta el individuo cuando utiliza determinadas habilidades mentales para realizar sus actividades cotidianas, incluyendo la capacidad para percibir, entender y resolver problemas y desafíos.

Los estilos de pensamiento pueden variar dependiendo de las condiciones de una situación determinada (Sternberg, 1997). Los investigadores han diferenciado y conceptualizado dos tipos generales de sistemas de procesamiento de información humanos subyacentes al estilo de pensamiento, que apoyan y determinan el aprendizaje, la resolución de problemas y la toma de decisiones (Epstein, 2002; Epstein, Pacini, Denes-Raj y Heier, 1996; Dane y Pratt, 2007).

El primer tipo de sistema de procesamiento de información se basa en la capacidad de aprender información deliberadamente, desarrollar ideas y conceptos, y participar en el análisis atento y racional de los estímulos. Suele recibir la denominación de pensamiento racional, lineal, intencional, o lógico y está basado en reglas y orientado a los datos obtenidos. En la sociedad occidental, la información se procesa de una forma fuertemente influenciada por suposiciones sobre la realidad, basadas en el reduccionismo y el determinismo, en las que cualquier sistema está compuesto de partes divisibles que pueden analizarse por separado y agregarse para formar un sistema de previsible causas-efectos (Groves y Vance, 2014). Esta perspectiva se puede aplicar a la educación y a la gestión organizacional y empresarial, asumiendo que las relaciones entre dichas variables son generalmente unidimensionales y lineales, proporcionando una herramienta con un gran potencial de predicción que puede facilitar la formación y gestión del comportamiento de las personas e incluso mejorar los resultados de las organizaciones (Lichtenstein y Mendenhall, 2002).

El segundo tipo de sistema de procesamiento de información, de análisis o estilo de pensamiento, implica el procesamiento de la información y aprendizaje automático, experiencial y, a menudo, inconsciente. Este sistema permite a los individuos aprender de las experiencias y llegar a percepciones, conclusiones y decisiones sin dedicar una atención deliberada (Hogarth, 2001). Las investigaciones más recientes sobre este sistema de procesamiento enfatizan que la intuición, o

capacidad de procesamiento inconsciente de la información, es un recurso valioso para la toma de decisiones. La intuición complementa, y puede extender, la capacidad individual más allá de las restricciones que establece el pensamiento racional y lineal (Sadler-Smith, 2008; Dane y Pratt, 2007; Miller y Irlanda, 2005; Sadler-Smith y Shefy, 2004).

Sin embargo, existen evidencias de otras formas no racionales de toma de decisiones, basadas en herramientas distintas a la intuición, que también incluyen estrategias no conscientes de procesamiento de la información como son la creatividad, la imaginación y otros componentes vinculados a las relaciones afectivas. Estas dimensiones alternativas pueden aparecer como una mezcla diversa de fuentes de información y enfoques de procesamiento que no están asociados a la lógica, el análisis o a los modelos racionales para la toma de decisiones. Todas ellas reciben la calificación de "*no lineales*" y tienen efectos potenciales distintos, aunque interrelacionados, con la naturaleza no lineal de las organizaciones actuales (Lichtenstein y Mendenhall, 2002).

Conforme a las definiciones predominantes sobre los dos tipos o clases de estilo de pensamiento, se podría aproximar una definición del estilo de pensamiento *no lineal* o *lateral* como la preferencia del individuo de procesar –tanto de forma consciente como de forma no consciente– información, sentimientos, impresiones, y estímulos visuales/imágenes y sensaciones, que le ayudan a comprender una situación o buscar una solución para aquellas que requieren una acción.

Por otro lado, el estilo de pensamiento lineal se puede definir como la preferencia del individuo por el procesamiento y evaluación de información y hechos externos a través de la lógica consciente y el pensamiento analítico.

Algunas de las características de los estilos de pensamientos fueron planteadas por Armstrong y Cools (2009), que afirman que ambos estilos de pensamiento son importantes y marcan diferencias en el comportamiento y el desempeño de las personas en diversos momentos de la vida, condicionando las formas de aprender y de resolver problemas y los aspectos vinculados al desarrollo afectivo, cognitivo, identitario y profesional del individuo.

Por otro lado, Kirton (2007) señala que los estilos difieren de las habilidades en el "*nivel de resolución de problemas*". La habilidad es unipolar, es decir que se puede evaluar el grado de desempeño de la misma, y tiene una finalidad socialmente

preferida. En contraposición el estilo de pensamiento tiene carácter bipolar y no implica necesariamente un fin social preferido.

Por otra parte, el trabajo de Kirton (2003) integra las perspectivas de la psicología diferencial y de la psicología organizacional con el análisis de los estilos de pensamiento. Anteriormente, Kaufman (1991) presentó su perspectiva sobre la relación de los estilos de pensamiento y las tendencias generales de los individuos para desarrollar su creatividad.

También se ha desarrollado un lenguaje común de tipo conceptual para los estilos de pensamiento. Algunos autores han creado términos y definiciones específicas como "*la disposición a entender por uno mismo*" (Entwistle y Tait, 1994), el "*nivel de resolución de problemas*" (Jablokow y Kirton, 2009) y el "*estilo versátil*" de Sadler-Smith (2004).

Algunos autores han tenido más aceptación en el ámbito científico. Sadler-Smith (2008) sigue la corriente principal de la psicología diferencial, que se ocupa del estudio de las diferencias individuales en los ámbitos de la inteligencia y la personalidad. El modelo cognitivo dúplex de Sadler-Smith (2004), se basa en el trabajo de Epstein (1996) sobre la experiencia y la racionalidad, arraigado en la teoría global de la personalidad, señala que los dos estilos de pensamiento pueden ser diferenciados en los estilos intuitivo, analítico y versátil, y los vincula con los tipos del modelo tripartito de estilos intelectuales –Tipo I, II y III– de Zhang y Sternberg (2005). Estos últimos defienden y proporcionan pruebas empíricas de la asociación de los estilos de pensamiento con constructos estudiados en la literatura del desarrollo estudiantil y del aprendizaje.

En este sentido, se plantea la dificultad de situar la literatura de estilos de pensamiento dentro del ámbito de la psicología, de la educación y de los negocios de forma entrelazada. Entwistle y Tait (1994) discutieron sobre la interacción de las teorías del aprendizaje, la psicología del desarrollo intelectual y las teorías de la personalidad, generando estilos intelectuales desde el enfoque de la disposición para comprender por sí mismo. Además, sus investigaciones muestran evidencias que apoyan la relación entre la identidad de la persona y la disposición a entender por uno mismo.

2.2. LOS ESTILOS DE PENSAMIENTO Y SU RELEVANCIA PARA LA GESTIÓN, LA EDUCACIÓN Y EL ÁMBITO EMPRESARIAL

El estilo cognitivo o de pensamiento se relaciona con la forma característica en la que un individuo procesa y evalúa la información, resuelve problemas y toma decisiones (Goldstein y Blackman, 1978).

Según Messick (1996), Los estilos cognitivos se conceptualizan como actitudes estables, tendencias o estrategias habituales que determinan el modo típico de una persona de percibir, recordar, pensar y resolver problemas (Armstrong y Cools, 2009).

Como tal, su influencia se extiende a casi todas las actividades humanas que implican el conocimiento, incluyendo el aprendizaje y el funcionamiento social e interpersonal. Aunque la investigación sobre los estilos de pensamiento la comenzó Allport en la primera mitad del siglo XX, no alcanzó su máxima expresión hasta la década de los años 1970.

El interés en los estilos de pensamiento durante ese período condujeron al desarrollo de una amplia diversidad de teorías e instrumentos y aunque esta situación derivó por una pérdida de atractivo entre los científicos cognitivos en la década de los 70 tal y como fue referido por Kozhevnikov (2007), quedando el campo de estudio fragmentado e incompleto, sin un sistema coherente ni una teoría útil sobre cómo los estilos cognitivos se relacionaban con otros constructos psicológicos y con las teorías de la ciencia cognitiva.

Paradójicamente, al mismo tiempo que disminuía el interés de los científicos hacia el estudio de los estilos de pensamiento lineales o cognitivos, la diversidad de estilos de pensamiento aplicados aumentaba (Ridding y Cheema, 1991) debido al interés por comprender la relación de los estilos cognitivos o de pensamiento y el rendimiento de las personas en situaciones particulares en la industria, la gestión empresarial y la psicología organizacional (Hodgkinson, 2003).

Asimismo, los estilos de pensamiento afectan a capacidades generales, y factores situacionales e influyen en el aprendizaje, la resolución de problemas, la toma de decisiones, la comunicación y las relaciones interpersonales de los individuos (Armstrong, 1999, Cools, 2008, Kirton, 2003, Sadler-Smith, 1998).

Algunos autores, como Sternberg y Grigorenko (1997), señalan que los estilos de pensamiento son una interfaz necesaria para la investigación sobre las relaciones

entre la forma de pensar, la personalidad y el rendimiento laboral del individuo, por encima de las habilidades individuales.

La revisión de Hayes y Allinson (1994) de la literatura científica relacionada con los estilos de pensamiento o cognitivos y sus implicaciones en la gestión empresarial concluyó que: (1) a pesar de la complejidad del campo de estudio y de los términos confusos y superpuestos, es posible poner orden, clarificar conceptos y definir taxonomías; (2) siendo importante esta área de investigación para el estudio de la gestión empresarial.

A continuación se presenta una relación detallada de las investigaciones y los hallazgos más importantes de la relación entre los estilos de pensamiento no lineales y diferentes ámbitos de la gestión empresarial.

2.2.1. Innovación y Emprendimiento

Existen numerosos trabajos de investigación sobre innovación y emprendimiento. Su importancia y relación con el crecimiento económico, la expansión empresarial y el progreso tecnológico ha provocado que los investigadores analicen quiénes y cómo descubren, crean y explotan innovaciones y oportunidades y cuáles son las consecuencias (Wickham, 2004).

La adopción del enfoque cognitivo para el estudio del emprendimiento (Baron, 2004) ha proporcionando una visión alternativa, capaz de detección estructuras de conocimiento y modelos mentales que los emprendedores y empresarios utilizan para valorar y tomar decisiones relacionadas con la creación de empresas y el crecimiento económico (Mitchell, Busenitz, Lant, McDougall, Morse y Smith, 2002).

Con esta nueva perspectiva, se han analizado las diferencias de estilos de pensamiento cognitivo y la gestión de oportunidades, tratando de responder porqué algunas personas son capaces de descubrir y explotar oportunidades y otras no (Dimov, 2007; Hmieleski y Corbett, 2006).

Otros estudios han investigado el vínculo entre crecimiento económico y rendimiento empresarial, comparando los perfiles cognitivos y desempeño de los empresarios y el rendimiento de las empresas (Sadler-Smith, 2004; Ginn y Sexton, 1990), y comparando los estilos cognitivos de los emprendedores con los no emprendedores (Allinson, Chell, y Hayes, 2000; Buttner y Gyskiewicz, 1993).

La innovación se ha convertido en una de las principales fuentes de ventaja competitiva para las organizaciones (Beckman y Barry, 2007) y han surgido investigaciones que analizan la capacidad de los estilos cognitivos para estimular la innovación en los procesos de las empresas (Beckman y Barry, 2007; Leonard y Straus, 1997; Rhodes y Thame, 1988), enfatizando la relevancia de la versatilidad del estilo cognitivo para la innovación efectiva a nivel organizativo. Suele ocurrir que los individuos con visiones intuitivas y holísticas son más valiosos en la fase inicial del proceso de innovación –generando nuevas ideas– mientras que los individuos con estilo analítico o lineal son mejores en la fase de desarrollo, operativizando las ideas.

Aunque se han desarrollado varios estudios en el ámbito empresarial sobre la innovación y los estilos cognitivos, los resultados han sido pobres y el alcance ha sido limitado. Se espera que el reciente enfoque del estilo de pensamiento como forma de mejorar la comprensión de los procesos de reconocimiento de oportunidades y producción de innovación en las pequeñas y medianas empresas estimule la realización de nuevas investigaciones que analicen los vínculos entre los estilos cognitivos y (1) el espíritu emprendedor de la empresa y su orientación; (2) la gestión de equipos empresariales; (3) la innovación y la creatividad en contextos de trabajo en equipo; (4) el emprendimiento social; (5) la duración de la innovación exitosa; (6) el espíritu empresarial y el intra-emprendimiento, considerando aspectos contextuales y situacionales, entre otras.

2.2.2. Marketing y ventas

La revisión de Armstrong y Cools (2009) de los trabajos de investigación realizados en el ámbito del marketing y la comercialización establece tres grandes líneas de interés: (1) la percepción del consumidor y el uso de la información, desde la perspectiva de los antecedentes de la interpretación de los mercados y de la información usada en la publicidad; (2) las diferencias individuales en los consumidores, enfocadas en la innovación de los consumidores y la tecnología; y (3) las relaciones con los clientes, analizadas desde la influencia de los estilos cognitivos en los comportamientos de los vendedores y en la orientación al cliente.

Desde la perspectiva de la percepción del consumidor y el uso de la información, White, Varadarajan y Dacin (2003) analizaron los antecedentes de la interpretación de una situación concreta del mercado y encontraron que los gerentes y ejecutivos que cuentan más extrovertidos, juiciosos, intuitivos y cognitivos perciben

más control de la situación que los directivos más introvertidos y sensibles, siendo probable que los primeros perciban menos riesgo al interpretar una determinada situación del mercado, calificando este tipo de situaciones como oportunidad.

Por otro lado, Cole y Gaeth (1990) estudiaron los efectos del estilo cognitivo sobre el uso de la información en la publicidad utilizando la herramienta GEFT (Group Embedded Figures Test) de Witkin, Oltman, Raskin y Karp (1971) para evaluar el uso de información sobre packaging/embalajes de productos de consumo. Los resultados mostraron que las personas que dependen de los datos de campo y un estilo de pensamiento lineal emplean más tiempo para desagregar la información relevante que los individuos con menor nivel de dependencia.

Otros estudios (Keller y McGill, 1994; Thompson y Hamilton, 2006) examinaron los efectos del tratamiento de la información sobre las respuestas de los consumidores a la publicidad (comparaciones explícitas entre dos o más marcas), resultando más efectivos los anuncios comparativos si los consumidores utilizaban el procesamiento analítico, mientras que los anuncios no comparativos fueron más eficaces cuando los consumidores usaron procesamientos intelectuales no lineales.

De forma complementaria, Sojka y Giese (2006) evaluaron las respuestas a estímulos visuales y verbales en los anuncios en función de los estilos de pensamiento. Consideraron las hipótesis de trabajo de que afecto y cognición son independientes (Epstein, 1991) y pueden distinguirse cuatro estilos diferentes de procesamiento (afectivo, cognitivo, combinado y de baja motivación). Los resultados revelaron que los individuos con alto nivel de rendimiento responden mejor que otros a un anuncio visual, mientras que los individuos con un alto nivel afectivo y de cognición responden mejor a un anuncio visual/verbal combinado.

Respecto a las diferencias individuales en el comportamiento del consumidor, los resultados concluyen que los consumidores más abiertos a nuevos productos y marcas (consumidores innovadores), son actores principales en la creación de mercados. Foxall (1994) estudió el comportamiento innovador del consumidor con la *teoría adaptativa-innovadora de Kirton (KAI)*, analizando (1) la adopción temprana de nuevos productos y marcas (innovación en el proceso de compras); y (2) los intereses de los consumidores en el uso de ordenadores para solucionar una serie de problemas (uso innovador). No demostró la asociación entre el comportamiento del consumidor

y el estilo cognitivo o el pensamiento innovador, encontrando consumidores innovadores y convencionales que se ajustaban a ambos grupos.

Simon y Usunier (2007) investigaron las diferencias de los consumidores al usar autoservicio y tecnologías de empresas (cajeros automáticos, gasolineras de autoservicio) y al utilizar servicios tradicionales atendidos por personal. Utilizaron la herramienta REI (*Rational-Experiential Inventory*) de Epstein, Pacini, Denes-Raj y Heier (1996). Los resultados mostraron un efecto positivo del compromiso racional y la preferencia por los autoservicios basados en la tecnología, así como que las personas con estilo experiencial prefieren interacciones con el personal de servicio, moderando la complejidad del servicio la influencia de los estilos cognitivos sobre la preferencia por la tecnología usada en la prestación del servicio.

Por otro lado, Ramanathan y Williams (2007) investigaron las consecuencias emocionales del consumo impulsivo (por ejemplo, contraer deudas con la tarjeta de crédito) y cómo los rasgos impulsivos de la personalidad afectan a las respuestas emocionales. Las diferencias entre las personas impulsivas y las prudentes mostraron que los consumidores suelen sentir una mezcla de emociones positivas y negativas como consecuencia de la indulgencia, y que los componentes específicos de esas mezclas emocionales varían en función de la impulsividad del individuo (Rook y Fisher, 1995).

Por lo que respecta a las relaciones con los consumidores, Spiro y Weitz (1990) analizaron el concepto de "*venta adaptativa*" y la adaptabilidad del individuo o la modificación de las conductas interactivas en el proceso de venta cuando está se basa en la percepción sobre la naturaleza del producto vendido. La adaptabilidad es una herramienta de marketing clave en la venta personal. McIntyre, Claxton, Anselmi y Wheatle (2000) identificaron con el cuestionario *Myers-Brigs Type Indicator* (MBTI) que el estilo de pensamiento del individuo es un antecedente del comportamiento de venta adaptativo, encontrando vendedores que prefieren adquirir información de forma directa mediante la intuición, en vez de analizar, frente a vendedores que prefieren procesar información con el pensamiento más que con el sentimiento, que resultaron ser más propensos a practicar un estilo de venta adaptativo. Asimismo, descubrieron que cuanto más personal era la venta practicada, mayor era la orientación al cliente y mejor es la autopercepción del rendimiento en el proceso de venta.

En otra investigación con el cuestionario MBTI, McIntyre y Meloche (1995) trataron de determinar si el estilo cognitivo era antecedente de la orientación de los vendedores hacia el cliente o la venta. Fueron Ruiz y Sicilia (2004), que investigaron el impacto del estilo cognitivo en la respuesta del consumidor a los mensajes de la publicidad, quienes encontraron que la publicidad informativa y la publicidad informativa-emocional coinciden con los estilos de procesamiento de los consumidores y generan actitudes más positivas hacia la marca, la información de la compra y la preferencia por una determinada marca.

2.2.3. Trabajo en equipo

Las investigaciones realizadas en este ámbito se han centrado en la influencia de los estilos cognitivos en el trabajo en equipo y su rendimiento, mostrando interés por el comportamiento de los miembros de equipos de trabajo autogestionados, las preferencias de roles de equipo, la creatividad individual y grupal, la generación de ideas y el desarrollo de estereotipos.

Armstrong y Priola (2001) analizaron la influencia de las diferencias y similitudes en la dimensión analítico-intuitiva de los estilos cognitivos sobre el comportamiento de los miembros de equipos de trabajo autogestionados (Self Management Work Team) en la ejecución de tareas y en las dimensiones emocional y expresiva. Los resultados mostraron que los individuos intuitivos y los equipos con individuos intuitivos eran proclives a iniciar actos socio-emocionales, así como los individuos intuitivos y los equipos con individuos intuitivos que participan en comportamientos orientados a tareas, que también tenían esta tendencia a iniciar actos socio-emocionales debido a la naturaleza de la tarea que enfrenta el equipo. También se concluyó que si las tareas encomendadas hubieran sido más estructuradas, se habría cumplido la hipótesis original de los perfiles homogéneos y analíticos, mientras que los equipos de trabajo autogestionados se habrían centrado más en las tareas que en las relaciones socio-emocionales. Posteriormente, Priola, Smith y Armstrong (2004) encontraron que debido al planteamiento estricto del problema, los individuos intuitivos no podían enfrentarse ni encontrar la solución correcta, aunque mantenían la cohesión e integridad del grupo en contra de los elementos externos, hostiles e impredecibles relacionados con las pruebas que enfrentaban.

Por otro lado, Aritzeta, Senior y Swailes (2005) concluyeron que los directivos y ejecutivos, trabajadores en equipo y especialistas adoptan el estilo adaptativo; los evaluadores y coordinadores actúan como puentes, moderando las tensiones que ocurren entre las personas con un nivel de adaptación alto y los innovadores; y por último, los formadores y planificadores de recursos, que suelen mostrar un estilo cognitivo. Un cambio en el equilibrio adaptador-innovador en cualquier equipo debería provocar cambios en las personas y mejorar la efectividad y el rendimiento del equipo.

En el ámbito de la innovación y de la creatividad, las empresas líderes toman iniciativas y medidas para involucrar a los equipos con la esperanza de desarrollar cambios de paradigma que pueden transformar sus productos y servicios (Stepanek, 1999). Posteriormente, la investigación de Garfield, Taylor, Denni y Satzinger (2001) examinó las formas en las que la creatividad del grupo de trabajo, las ideas generadas por otros miembros del equipo y el estilo creativo individual podían influenciar la creatividad en las ideas generadas por los demás participantes.

Finalmente, también se han investigado los estereotipos en el marco de los estilos de pensamiento, identificando los factores que influyen en el desarrollo de los estereotipos. Sherman (2001) identificó la influencia de los estilos de procesamiento de la información, mientras que los hallazgos Chow y Eccles (2005) revelaron que el miedo personal al fracaso y la necesidad de alcanzar los objetivos afectaban al desarrollo de estereotipos.

Se puede concluir que, aunque los estudios revisados son útiles y mejoran la comprensión del trabajo en equipo, queda margen para investigar la influencia de los estilos de pensamiento sobre: la percepción y la comunicación en los equipos; la formación de las personas; las normas y desviaciones grupales; la influencia de los objetivos individuales frente a los grupales; el liderazgo dentro del equipo, la resolución de problemas en grupo; la toma de decisiones; y la resolución de conflictos grupales.

2.2.4. Toma de decisiones y resolución de problemas

Los estilos cognitivos pueden ayudar a explicar por qué gerentes y directivos con habilidades y capacidades diferentes toman decisiones distintas. La relevancia de los estilos cognitivos en la toma de decisiones y la resolución de problemas ha sido investigada en las últimas décadas.

Las áreas investigadas están relacionadas con la toma de decisiones estratégicas, el diseño de sistemas de apoyo a la toma de decisiones y la toma de decisiones a nivel ejecutivo o gerencial.

Respecto a la toma de decisiones estratégicas, Sparrow (1999) sostiene que los gerentes no pueden evitar tener que gestionar el componente emocional en el mundo complejo de hoy, en el que el pensamiento racional no es suficiente. Así mismo, destaca la necesidad de considerar los estilos cognitivos, especialmente las habilidades intuitivas y la creatividad, cuando se consideran aspectos de la planificación estratégica.

Es frecuente la afirmación de que los gerentes más extrovertidos son más eficaces que los introvertidos, aunque no por ello son más proclives a tomar decisiones. Gallén (2006) examinó el efecto de los estilos cognitivos sobre la preferencia a la hora de tomar decisiones en base a la tipología empresarial y estratégica de Miles y Snow (1978), que definen tres categorías: (1) defensiva (empresas con productos o servicios consolidados, que compiten sobre la base de valor y precio); (2) aventurera (empresa con un amplio dominio del mercado de productos y primera en lanzar nuevos productos/servicios al mercado); y (3) analista (empresas con características combinadas entre aventurera y defensiva). La investigación de Gallén (2006) mostró que los gestores intuitivos consideraban los estilos aventurero y analista como la alternativa más viable para el futuro de la empresa, mientras que el estilo defensivo era preferido por los gerentes más tradicionales.

Otros autores han sido más flexibles en su enfoque, utilizando tanto la lógica como la intuición. Éstos consideraron que tanto la adopción como la toma de riesgos pueden estar muy influenciados por el estilo de pensamiento. Hodgkinson y Clarke (2007) establecen un marco bidimensional para estudiar el impacto de los estilos cognitivos sobre estrategias organizacionales. El desarrollo de su marco concluyó en cuatro tipos de personas dependiendo de su predisposición para el análisis o la intuición. Mientras que los individuos suelen tener estilos específicos, existen también evidencias que sugieren que los gerentes y directivos de las organizaciones pueden hacer cambios en su estilo para ajustarse al problema en cuestión (Robey y Taggart, 1981). Según Hodgkinson y Clarke (2007), los individuos cognitivamente versátiles

son propensos a cambiar entre el análisis y la intuición de acuerdo con las diferentes contingencias que se presenten.

2.2.5. Gestión y organización del aprendizaje

Este asunto ha sido uno de los que ha recibido mayor atención investigadora en las últimas décadas. Los estudios teóricos y empíricos han analizado la influencia de los estilos de pensamiento en la gestión de la educación, el rendimiento del aprendizaje, el diseño del curriculum, el aprendizaje basado en competencias y la organización del aprendizaje.

Respecto a la influencia de los estilos de pensamiento en la gestión de la educación, Armstrong, Allinson y Hayes (2004) examinaron los efectos de las diferencias y las similitudes en las dimensiones analítico-intuitivas de la cognición. Los hallazgos sugirieron que los profesores más analíticos eran percibidos como menos dominantes y con un menor grado de cercanía en sus relaciones que los que eran más intuitivos. Los analíticos presentan mayor desapego relacional y peores resultados de desempeño o rendimiento para el estudiante que los profesores más intuitivos y con mayor capacidad de empatía.

Armstrong (2004) también analizó el impacto de los estilos cognitivos de los profesores sobre la calidad en el proceso de la supervisión de la investigación. Los resultados revelaron que los estudiantes percibían una mayor calidad de la supervisión cuanto más analíticos eran sus profesores y también obtenían notas más altas en sus exposiciones y proyectos.

Respecto al rendimiento del aprendizaje, varios estudios han examinado la influencia de los estilos cognitivos sobre el rendimiento académico. Armstrong (2000) encontró que los estudiantes de empresariales cuyos estilos cognitivos eran analíticos tenían mejores notas en los módulos que se centraron en tareas individuales y a largo plazo donde intervenía una planificación cuidadosa y un mayor nivel de análisis de la información. Contrario a lo que inicialmente se pensó, en las tareas que se creían más adecuadas al estilo intuitivo los individuos analíticos destacaron de forma notable, al igual que la media de sus notas finales fue superior.

Backhaus y Liff (2007) también examinaron el papel de la intuición y el análisis, así como los enfoques para estudiar la gestión de la educación. Usaron las herramientas CSI y Revised Approaches to Studying Inventory (RASI) de Entwistle y

Tait (1994). Los resultados revelaron una relación positiva entre la orientación analítica y la media de las calificaciones, el rendimiento académico, la conciencia profunda y estratégica y la autoconfianza académica del RASI.

Por otro lado, Cooper y Miller (1991) utilizaron el MBTI y encontraron que los profesores de las Escuelas de Negocios eran más propensos a enseñar de una manera intuitiva cuando mayor cantidad de estudiantes deseaban aprender en modo emocional. En este caso, el nivel de congruencia de estilo se relacionó positivamente con el desempeño académico. Witkin, Oltman, Raskin y Karp (1971) determinaron que un factor importante que influye en el rendimiento de los estudiantes es la dependencia o no de la existencia de datos de campo. Por su parte, Au (1997) concluyó que los alumnos más independientes tienen mejor rendimiento en sus evaluaciones que los estudiantes que dependen de la existencia de datos de campo en todas las formas de evaluación (pruebas tipo test, trabajo escrito o un examen final).

En referencia al diseño curricular, Sadler-Smith (1999) encontró evidencias para apoyar la hipótesis de que las preferencias en el aprendizaje de los individuos, definida como la propensión de un individuo a una determinada enseñanza o técnica de aprendizaje, estaban relacionadas con los distintos estilos de pensamiento.

En relación al aprendizaje de la formación profesional, existen pocos estudios que han considerado el estilo de pensamiento en el contexto del aprendizaje basado en el trabajo. Sadler-Smith y Smith (2004) identificaron los desafíos para las personas que participan en la prestación de servicios de aprendizaje flexibles en el lugar de trabajo y sugirieron formas de acomodar las diferencias individuales de las personas con diferentes estilos de pensamiento.

Berings, Poell, y Simons, (2005) combinaron la teoría de la psicología educacional y el aprendizaje en el lugar de trabajo, incluyendo los tipos de personalidad, el estilo cognitivo, el estilo de pensamiento, el estilo de toma de decisiones y el aprendizaje. Este estudio planteo que el aprendizaje en el trabajo puede ser mejorado mediante el desarrollo flexible de determinadas estrategias.

Respecto al aprendizaje organizacional, la importancia de los estilos de pensamiento en el contexto del aprendizaje de gestión se ha extendido al concepto de aprendizaje organizacional. Hayes y Allinson (1998) revisaron la dispar literatura relacionada con el aprendizaje individual y el organizacional para intentar identificar implicaciones relevantes para el desarrollo teórico y aplicaciones prácticas.

Este estudio se estableció que el estilo cognitivo del individuo puede utilizarse para la comprensión del aprendizaje a nivel de la organización, tal y como sucede de manera individual. Así mismo, en este trabajo se identificaron las formas en las que se pueden considerar los estilos cognitivos para mejorar la eficacia de las intervenciones diseñadas para mejorar el desempeño organizacional.

Siguiendo a Armstrong y Cools (2009), podemos afirmar que, si bien la gestión y organización del aprendizaje organizacional ha recibido una mayor atención investigadora en los últimos 20 años en comparación con otras categorías, todavía queda un amplio margen para futuras investigaciones.

Desde una perspectiva teórica, es necesario conocer de una forma más profunda las implicaciones de los estilos cognitivos en la gestión del aprendizaje y de la transferencia de conocimiento en el contexto de los procesos individuales, colectivos y del aprendizaje colaborativo.

Desde la perspectiva del desarrollo de la formación en gestión de las organizaciones, y siguiendo a Armstrong y Cools (2009) se necesitan más trabajos de investigación para entender cómo la gestión de los estilos cognitivos puede ser útil para ayudar a los estudiantes a desarrollar su autoconciencia y habilidades meta cognitivas. Así mismo, la gestión de los estilos cognitivos puede ser muy útil para el éxito del aprendizaje a distancia, la formación online y de la tecnología en el aula. También es necesario profundizar en el estudio de cómo puede influir la diversidad en el contexto del aprendizaje y en las formas cómo se evalúa a los estudiantes.

2.2.6. Carrera profesional y preferencia o desarrollo vocacional

La utilidad de los estilos cognitivos para la selección, el reclutamiento, el diseño de empleo y planificación de la plantilla ha sido ya estudiada (Armstrong y Sadler-Smith, 2006; Hayes y Allinson, 1994; Sadler-Smith, 1998). Los dos ámbitos principales sobre los que se ha abordado este tema son: Las diferencias de estilo de pensamiento y las preferencias vocacionales y, finalmente, los estilos de pensamiento y el ambiente de trabajo.

Los investigadores de este contexto hablan de la influencia de los estilos de pensamiento sobre la elección vocacional y las preferencias a la hora de elegir carrera profesional (Blustein y Phillips, 1988; Sullivan y Hansen, 2004; Zhang, 2004). Estos estudios se basan en la influencia de las diferencias de estilo en la toma de decisiones

profesionales y en el desarrollo vocacional. El supuesto subyacente es que las personas se autoseleccionan y tienden a elegir puestos de trabajo y carreras en dónde las demandas de trabajo son compatibles con sus formas preferidas de percibir y procesar la información y tomar decisiones.

Por otro lado, otras investigaciones han examinado la relación entre las características de los diferentes estilos de pensamiento y el ambiente de trabajo, tomando como elemento central los modelos de adaptación persona-ambiente (D'Amato y Zijlstra, 2008).

Chan (1996) introdujo el concepto de *malentendido cognitivo*, o grado de desajuste entre la capacidad cognitiva del individuo y su estilo de pensamiento y las exigencias predominantes de estilo de pensamiento deseable para desarrollar el trabajo. Por lo tanto, un buen ajuste entre el estilo cognitivo y el perfil demandado en un empleo particular producirá resultados positivos (satisfacción en el trabajo y/o éxito profesional), mientras un desajuste generará niveles más altos de estrés laboral.

Debido a la inversión necesaria por parte de la empresa para atraer, reclutar, seleccionar, y retener a los empleados más cualificados, es justificable el interés por comprender la adaptación y su influencia sobre la conducta vocacional con el fin de desarrollar estrategias más adecuadas de gestión de recursos humanos (Ployhart, 2006; Ehrhart y Ziegert, 2005).

Conocer mejor el fenómeno de la rotación del personal y las variables que facilitan la satisfacción en el trabajo pueden suponer mejoras en la selección y retención de trabajadores y ahorros de costes importantes para la empresa.

2.2.7. Liderazgo

De acuerdo con la revisión de Armstrong y Cools (2009), se constata la relación existente entre las diferentes formas de liderazgo, las relaciones de intercambio líder-miembro del equipo, liderazgo y creatividad, y liderazgo y gestión del cambio.

En referencia a la eficacia del liderazgo, Martin (2007) se interesó por la forma en que los líderes entienden el éxito según. Entrevistó a más de cincuenta líderes con experiencia y rendimiento contrastado, identificando una predisposición y capacidad para pensar en sobre dos ideas opuestas antes de resolver creativamente la tensión entre ellas, generando de esta forma una nueva idea mejor que las anteriores. A este

proceso de consideración y síntesis se denomina "*pensamiento integrador*", en contraposición al "*pensamiento convencional*".

Los pensadores integradores suelen preferir la complejidad mientras que los pensadores convencionales buscan la sencillez. Buckingham (2005) identificó tres estilos de pensamiento predominantes y no excluyentes: análisis, hacer y observar, relacionados con el liderazgo efectivo y la gestión.

El estilo "análisis" se aplica a personas que entienden una tarea descomponiéndola, separando sus partes y examinando sus elementos para luego reconstruir de nuevo, pieza por pieza, la situación. El momento de aprendizaje más poderoso para las personas de este estilo ocurre antes de afrontar la situación concreta. El estilo "*hacer*" se refiere a personas cuyo momento de aprendizaje ocurre durante el desempeño. En estos casos, el error y el acierto son partes integrantes del proceso de aprendizaje. Los "*observadores*", por su parte, aprenden mucho más cuando se les da la oportunidad de ver el resultado final del proceso, dado que prefieren ver la imagen completa de la situación.

Los buenos líderes no intentan cambiar el estilo de pensamiento de una persona, pero reconocen las diferencias entre los distintos tipos y saben que la forma más efectiva de invertir su tiempo es identificar exactamente el estilo de cada empleado para así encontrar la mejor manera de incorporar sus capacidades en el plan general.

Clapham (2000) señaló que el papel del liderazgo es crucial para facilitar la creatividad de los empleados y que las características individuales y los estilos cognitivos, así como la relación entre los empleados y sus líderes, pueden ser factores críticos para el rendimiento creativo de los mismos.

El estudio sobre el liderazgo y la creatividad de los empleados de las organizaciones realizado por Tierney, Farmer y Graen (1999), reveló un claro vínculo entre el estilo cognitivo y las evaluaciones realizadas por los supervisores sobre el rendimiento creativo de los mismos, que además dependía de la calidad de la relación líder-empleado (Leader Member Exchange, LMX).

El empleado con estilo cognitivo innovador tiende a tener un alto grado de creatividad, independientemente de relaciones líder-empleado. Sin embargo, los empleados con estilos adaptativos tenían una creatividad más alta cuanto más positiva era la relación líder-empleado. Finalmente, Tullett y Kirton (1995) revelaron

que los estilos cognitivos son especialmente importantes en los líderes que gestionan cambios organizacionales. El estilo cognitivo de los líderes que administran procesos de cambio suele ser más innovador en comparación con el de otros directivos.

El liderazgo es crítico en tiempos de cambio organizacional para: desarrollar una estrategia, compartir una visión, establecer la dirección y la gestión del cambio y, finalmente, para alinear, motivar e inspirar a otros. La relación de estos elementos con los estilos de pensamiento es crítica, tanto de los líderes como de los miembros del equipo de dirección.

2.2.8. Cultura

En la revisión de Armstrong y Cools (2009) pusieron de manifiesto la preocupación por las diferencias transculturales en los estilos cognitivos y la influencia de las diferencias de estilo de pensamiento en la adaptación transcultural.

Varios estudios examinaron influencia de la cultura en los estilos cognitivos en diferentes naciones (Abramson, Lane, Nagai, y Takagi, 1993; Hill, Puurula, Sitko-Lutek y Rakowska, 2000; Kubeš, 1998; Allinson y Hayes, 1996; Tullett y Kirton, 1995).

Tradicionalmente, las diferencias culturales han sido conceptualizadas como una dicotomía entre el pensamiento racional y el analítico, que se produce en el lado izquierdo del cerebro y es más propio de los países occidentales; mientras que el pensamiento intuitivo y holístico, que se genera en el lado derecho del cerebro y es más propio de países orientales (Nisbett, Peng, Choi y Norenzayan, 2001; Park, Nisbett y Hedden, 1999; Allinson y Hayes, 1996).

Sin embargo, no existen resultados suficientes que confirmen esta dicotomía. Los investigadores que utilizan la *teoría adaptativa-innovadora de Kirton* (1976) afirman que el estilo cognitivo es independiente de la cultura. Esta afirmación es confirmada por los resultados obtenidos con varios grupos profesionales en diferentes países por Kubes (1998) y Tullett (1997), que consideran que el estilo cognitivo es un proceso cognitivo estable de la edad adulta, no influenciado por la cultura nacional.

Sin embargo, otros investigadores reportan diferencias culturales, aunque los resultados no confirman la dicotomía analítica-Occidente e intuitiva-Oriente. Allinson y Hayes (1996) encontraron que la dicotomía contraria también era cierta (intuitiva-Occidente y analítica-Oriente), proponiendo una categorización de los países en función de la etapa de desarrollo industrial.

Las razones de la existencia de estas diferencias transculturales no fueron abordadas por los autores anteriores. Sin embargo, un estudio cualitativo realizado en Finlandia, Polonia y el Reino Unido (Hill et al., 2000), atribuyó diferencias culturales en los diferentes procesos de aprendizaje, involucrando el desarrollo personal con el nivel de socialización.

Un segundo tema de interés en este apartado es la determinación de los efectos de estilos de pensamiento sobre la adaptación cultural de las personas expatriadas (Yamazaki y Kayes, 2007; Yiu y Saner, 2000; Yuen y Lee, 1994). Dado el aumento de la importancia de hacer negocios en un contexto globalizado, estos estudios se realizaron para comprender cómo la adaptación transcultural depende de los estilos cognitivos y de los estilos aprendizaje de las personas, así como de sus habilidades sociales. Este punto será abordado más ampliamente en capítulos siguientes.

2.3. EVALUACIÓN DE ESTILOS DE PENSAMIENTO NO LINEALES

La evaluación y medición multidimensional del estilo de pensamiento no lineal es crítica para entender la naturaleza complementaria de sus componentes, relacionados con la intuición, las emociones, los valores, la visualización, la creatividad, la flexibilidad y la imaginación. Disponer de una herramienta de medición adecuada y utilizable como instrumento de diagnóstico práctico, ayudaría a definir y diseñar acciones de formación y desarrollo personal y profesional para aprovechar las posibilidades de utilizar el estilo no lineal de pensamiento de los directivos y trabajadores en la toma de decisión en las empresas.

Para ello, se ha analizado la evolución del instrumento de autoevaluación de perfil de pensamiento lineal/no lineal validado y desarrollado por Vance, Groves, Paik y Kindler (2007).

El instrumento original estaba compuesto por 13 ítems y servía para calcular el perfil individual de estilo de pensamiento lineal/no lineal (LNTSP) y el grado de equilibrio entre los estilos lineal y no lineal. Durante varios años, los autores de la herramienta recopilaban datos de contables y artistas, identificándolos como arquetipos de individuos que reflejan un alto pensamiento lineal y no lineal, respectivamente. Las principales limitaciones de la primera versión del instrumento fueron: su incapacidad para distinguir las diferentes dimensiones del estilo de pensamiento no lineal; y su incapacidad para distinguir entre individuos con bajas

puntuaciones en los patrones de pensamiento lineal y no lineal. Estos últimos, aunque cuentan con poca versatilidad, son equilibrados al igual que los moderadamente versátiles y los muy versátiles que puntúan alto en ambos pensamientos, lineal y no lineal.

Existen diferentes medidas del estilo de pensamiento relacionadas con los pensamientos lineal y no lineal: los *Estilos de Aprendizaje y Pensamiento* (Styles of Learning and Thinking, SOLAT) de Torrance, McCarthy y Kolesinki (1988), el *Índice de Estilo de Aprendizaje* (Index of Learning Style, ILS) de Felder y Silverman (1988), el *Cuestionario de Estilos de Aprendizaje* (Learning Style Questionnaire, LSQ) de Honey y Mumford (1992), y el *Índice de Estilo Cognitivo* (Cognitive Style Index, CSI) de Allinson y Hayes (1996).

Estas medidas generalmente analizan el estilo pensamiento analítico o racional así como el intuitivo o perceptivo. Si bien algunas de estas medidas son multidimensionales, incluyendo la proporcionada por el LSQ cuantitativo (que agrupa a las personas en activistas, reflectores, teóricas y pragmáticas) basada en el modelo de aprendizaje experiencial de Kolb (1976), muchas de las medidas del estilo de pensamiento existentes evalúan la cognición no lineal usando intuiciones. Por otra parte, el CSI adopta una concepción unidimensional del estilo cognitivo que consiste en el análisis de la intuición, cuya validez ha sido discutida por múltiples estudiosos (Hodgkinson y Sadler Smith, 2003, Hayes, Allinson, Hudson y Keasey, 2003).

Era, por lo tanto, necesario desarrollar un modelo para evaluar el estilo de pensamiento no lineal que se extendiera más allá de la intuición, como dimensión singular del pensamiento no racional, para incluir también dimensiones tales como emociones, creatividad, valores, percepción e imaginación. De hecho, muchos estudiosos de los estilos de pensamiento (Hodgkinson y Sadler-Smith, 2003, Dane y Pratt, 2007; Sadler-Smith y Shefy, 2004) plantearon teorías acerca de que las medidas multidimensionales más complejas del estilo de pensamiento no lineal, eran necesarias para reflejar la naturaleza de la toma de decisiones ejecutivas en el turbulento entorno empresarial actual.

Armstrong y Cools (2009) comentan que, desde su publicación, la herramienta CSI ha sido la más utilizada en el campo de la gestión empresarial. La KAI también se mantiene como uno de los instrumentos más importantes junto al cuestionario MBTI (Briggs-Myers, McCaulley, Quenk y Hammer, 2003). De toda la revisión podemos

afirmar que ha habido una tendencia de abandonar las hipótesis basadas en estructuras unifactoriales de los estilos de pensamiento hacia conceptos multidimensionales.

Siguiendo esta tendencia, Groves y Vance (2014) al no identificar un instrumento que midiera el pensamiento no lineal multidimensional, desarrollaron aún más el *Perfil de Estilo de Pensamiento Lineal/No Lineal* (Linear/Non Linear Thinking Style Profile, LNTSP), que fue creado para medir las dos dimensiones generales del pensamiento dentro del marco de la teoría de doble proceso. Mientras que las investigaciones previas proporcionan un apoyo empírico para la estructura de factores del LNTSP, estimaciones de confiabilidad de escala, estimaciones de validez convergentes, validez externa y de cara y estabilidad relativa de factores a través de varias muestras de estudiantes y gerenciales (Groves et al., 2011; Vance et al., 2007), Groves and Vance (2014) se concentraron en desarrollar la dimensión no lineal del LNTSP original, incorporando los patrones de pensamiento no lineal mencionados como parte de un constructo de pensamiento no lineal global.

Su objetivo fue desarrollar una mejor comprensión de las dimensiones, distintas pero interrelacionadas, del pensamiento no lineal que representan una alternativa importante al pensamiento lineal en los procesos de toma de decisiones en el turbulento entorno global de negocios.

Groves y Vance (2014) desarrollaron y validaron una nueva medida LNTSP de 40 ítems que evalúa tanto el equilibrio del estilo de pensamiento como la versatilidad en la utilización de un patrón de pensamiento lineal y siete patrones de pensamiento no lineales distintos (creativo, centrado en valores, imaginativo, flexible, de visualización, emocional e intuitivo). Esta nueva medida utilizó un método de escala bipolar de tipo Likert, que proporciona la capacidad de distinguir entre individuos que tienen una baja puntuación en los patrones de pensamiento lineal y no lineal, de otras personas con una forma de pensar equilibrada y que son moderadamente o muy versátiles en sus estilos de pensamiento y en su forma de tomar de decisiones.

2.4. DIMENSIONES DEL ESTILO DE PENSAMIENTO LINEAL, NO LINEAL: ESCALAS DE MEDIDA

2.4.1. *Pensamiento Lineal (Linear Thinking Style, LTS)*

Como se ha revisado anteriormente, el pensamiento lineal implica la capacidad de aprender de una forma deliberada, desarrollar ideas y conceptos y participar en el análisis atento y racional de los estímulos externos e internos.

Este tipo de pensamiento es comúnmente denominado de diferentes formas (racional, intencional, lógico) y se caracteriza por estar basado en reglas y orientado por los datos obtenidos de la investigación.

Para evaluar el grado o nivel de pensamiento lineal que utiliza la persona se ha utilizado la escala de pensamiento lineal (Linear Thinking) del cuestionario LNTSP (Groves y Vance, 2014: 12-15), que contiene 5 ítems tipo Likert (Tabla 2.1).

Table 2.1. Cuestionario de la escala de Pensamiento Lineal

Ítems
LT_1. Mi forma de entender un problema suele responder más a un análisis racional que a mi intuición
LT_2. Confío principalmente en la lógica cuando tomo decisiones importantes
LT_3. Me siento cómodo/a en situaciones límites que requieren una resolución racional de los problemas
LT_4. Cuando mi razonamiento lógico y mis sentimientos están enfrentados, suelo hacer caso a mi razonamiento lógico
LT_5. Disfruto sobre todo del trabajo que me permite utilizar el razonamiento lógico

Fuente: Elaboración propia a partir de Groves y Vance (2014: 12).

2.4.2. *Pensamiento No Lineal (Non-Linear Thinking Style, NLTS) y sus dimensiones*

Otro tipo, sistema de análisis o estilo de pensamiento, es el pensamiento no lineal, incluye el procesamiento y aprendizaje automático, experiencial y, a menudo, inconsciente de la información disponible.

Este tipo de pensamiento permite a los individuos aprender de la experiencia y llegar, a través de percepciones, a establecer conclusiones y tomar decisiones sin dedicarle a ello una atención deliberada (Hogarth, 2001).

La mayoría de las investigaciones acerca de los modelos o estilos de pensamiento hasta la fecha no han profundizado en las dimensiones del pensamiento no lineal. No existen muchas contribuciones científicas enfocadas en identificar y

unificar las diferentes perspectivas y elementos que integran este tipo de pensamiento ni tampoco comprometidas con un enfoque que describa de forma multifacética el constructo.

A continuación, se revisan los siete componentes que integran el pensamiento no lineal. Aunque diferentes, están relacionados entre sí, aunque pueden ser descritos y usados por separado. La descripción y profundización de cada uno es esencial para progresar en el estudio de los estilos de pensamiento (Groves y Vance, 2014). Posteriormente se explorarán sus interrelaciones, al objeto de explicar el comportamiento de las personas ante diferentes situaciones.

2.4.3. Creatividad (*Creative Thinking, CT*)

Los sistemas dinámicos no lineales se caracterizan típicamente como altamente impredecibles (Holland, 1998; Gregersen y Sailer, 1993). Uno de los estilos de pensamiento no lineal especialmente necesario en sistemas no lineales, la creatividad se caracteriza por tener patrones de pensamiento no convencionales, no tradicionales e innovadores, con una integración equilibrada de procesos analíticos racionales (Klijn y Tomic, 2010).

Contrariamente a las teorías clásicas de la creatividad, que suelen confundirla con la perspicacia y enfatizan las etapas del proceso creativo como la preparación, la incubación, la iluminación y la verificación (Wallas, 1926; Rossman, 1931), el estilo de pensamiento no lineal creativo está predispuesto a la novedad.

Los individuos que siguen este estilo son capaces de adoptar de forma consciente nuevas perspectivas y reensamblar las partes de un sistema de formas nuevas y no convencionales que, al final, concluyen en soluciones nuevas y viables (DiLiello y Houghton, 2008; Peters, 1998; DeBono, 1992).

En su versión de este estilo denominado "*pensamiento lateral*", De Bono (1970) describe métodos de pensar relacionados con conceptos y percepciones conscientemente cambiantes en maneras inusuales, donde la razón no es inmediatamente obvia. Los individuos suelen dar un paso lateral para obtener un conocimiento no convencional o una nueva perspectiva sobre un problema o situación. Cuando un enfoque desgastado es improductivo, los individuos altamente creativos se caracterizan a menudo por tener la capacidad de abandonar las maneras

tradicionales de pensar y aventurarse en una nueva dirección que puede conducir al cambio positivo (Hamidi, Wennberg y Berglund, 2008; Shani y Lau, 2005).

Para evaluar el grado o nivel de pensamiento vinculado a la creatividad que despliega la persona se ha utilizado la escala de pensamiento creativo (Creative Thinking) del cuestionario LNTSP (Groves y Vance, 2014: 12-15), que contiene 5 ítems tipo Likert (Tabla 2.2).

Table 2.2. Cuestionario de la escala de Pensamiento Creativo

Ítems
CT_1. Prefiero solucionar los problemas utilizando métodos no tradicionales
CT_2. Prefiero utilizar enfoques no convencionales para solucionar problemas
CT_3. En comparación con la mayoría de las personas, habitualmente utilizo otros enfoques en la toma de decisiones, además del método contrastado
CT_4. Me siento muy cómodo/a en situaciones límite que requieren resolución de problemas
CT_5. Me gusta tener en cuenta nuevas formas de hacer las cosas, antes que seguir haciendo aquello que me resulta familiar

Fuente: Elaboración propia a partir de Groves y Vance (2014: 12).

2.4.4. Emociones (*Emotional Thinking, ET*)

Aparte de la intuición, existen pruebas considerables de que los sentimientos y las emociones pueden influir en los estilos de pensamiento y la toma de decisiones a niveles conscientes e inconscientes. De esta forma, proporcionan un potencial muy valioso a los directivos cuando tienen que enfrentarse a desafíos difíciles dentro de una abrumadora oferta de datos y posibles escenarios en sistemas complejos no lineales (Sánchez-Ruiz, Hernández-Torrano, Pérez-González, Batey y Petrides, 2011; Goleman, 1998; Damasio, 1994; Simon, 1987).

En algunos casos, el deterioro del funcionamiento emocional puede provocar una continua búsqueda y procesamiento de datos apareciendo lo que se denomina *parálisis del análisis* que retrasa la toma de decisiones incluso cuando solo existe un nivel moderado de incertidumbre. Esta circunstancia se debe a que el sistema límbico del cerebro humano (que juega un papel importante en las emociones) es mucho más antiguo, en el desarrollo evolutivo, que los centros cognitivos superiores. Este sistema puede tomar control completo sobre nuestro comportamiento, antes de que los centros cognitivos superiores sean plenamente conscientes de la situación y puedan tomar el control de nuestro comportamiento (LeDoux, 1996).

Los procesos mentales basados en la emoción pueden efectuar de forma automática un análisis de todos los datos disponibles y ayudar a que, en medio de un entorno de datos caótico, se pueda enfocar de una forma realista la información relevante.

Igualmente, cuando el ser humano quiere enfocar un aspecto en concreto, su atención puede quedar dirigida por los sentimientos que salen “del estómago” y realizar una exploración inconsciente de los datos. Este proceso puede condicionar las decisiones a tomar o rechazar.

Los trabajos emergentes en el área de la neuro-economía o neuro-marketing apuntan a los efectos subliminales y potencialmente negativos de las emociones sobre la negociación y el comportamiento del consumidor. Esto sugiere que es necesario investigar en profundidad estas tendencias para optimizar los resultados (Goetz y James, 2008).

Por último, los trabajos recientes sobre la positividad en la vida personal y profesional sugieren que los modelos cognitivos, la retroalimentación o “feedback” y otras actividades que promueven las emociones positivas pueden hacer pasar al ente decisor desde la inactividad indefinida y el pesimismo destructivo a asumir riesgos mucho más medidos y optimistas, a un entusiasmo realista y, por tanto, generar una mayor confianza para hacer frente a un entorno cada día más complejo que requiere una constante adaptación y cambio (Losada y Heaphy, 2004).

Para evaluar el grado o nivel de pensamiento vinculado o afectado por las emociones que experimenta la persona se ha utilizado la escala de pensamiento emocional (Emotional Thinking) del cuestionario LNTSP (Groves y Vance, 2014: 12-15), que contiene 5 ítems tipo Likert (Tabla 2.3).

Table 2.3. Cuestionario de la escala de Pensamiento Emocional

Ítems
ET_1. Normalmente soy consciente de mis emociones, antes de que puedan interferir con mi manera de pensar en un problema
ET_2. Cuando entro en conflicto con alguien que no está de acuerdo con mi lógica, suelo darme cuenta de cuándo los sentimientos ocultos hacia esa persona están provocando el conflicto
ET_3. Mi percepción sobre las emociones de otros suele ayudarme a encontrar la forma adecuada de interactuar con ellos
ET_4. Cuando me reúno con otras personas para tomar una decisión en grupo, fomento un ambiente distendido para conseguir una colaboración eficaz
ET_5. Mi descontento con una situación determinada hace que me esfuerce para encontrar una solución satisfactoria

Fuente: Elaboración propia a partir de Groves y Vance (2014: 15).

2.4.5. Flexibilidad (*Flexible Thinking, FT*)

Los entornos altamente complejos e impredecibles requieren personas capaces de tomar decisiones de manera abierta y adaptada a cada una de las circunstancias. Podríamos definir la flexibilidad como la facultad humana que posee un individuo para adaptarse a los diversos cambios que se puede presentar durante su vida o acondicionar las normas a las distintas circunstancias o cambios (Groves y Vance, 2014).

Siguiendo a los estudios en el pensamiento no lineal (Graham y Baize, 2011; Horgan, 1989; Mainzer, 2007; Parker y Stacey, 1998), los directivos y líderes deberían de tomar decisiones implicando en ellas procesos no racionales.

Entre ellos destaca la intuición, la validación holística y total de sistemas, la imaginación y visualización, la creatividad y la flexibilidad (Csikszentmihalyi, 1996; Regine y Lewin, 2003, Sadler-Smith y Shefy, 2004; Sternberg, 2002).

La flexibilidad ha sido valorada por los autores como una de las dimensiones más importantes del pensamiento no lineal y una de las capacidades más importantes del directivo para poder abordar con éxito su cometido. Igualmente, es uno de los elementos fundamentales en la adaptación de las personas en entornos desconocidos.

Para evaluar el grado o nivel de pensamiento flexible que experimenta la persona se ha utilizado la escala de pensamiento flexible (*Flexible Thinking*) del cuestionario LNTSP (Groves y Vance, 2014: 12-15), que contiene 5 ítems tipo Likert (Tabla 2.4).

Table 2.4. Cuestionario de la escala de Pensamiento Flexible

Ítems
ET_1. Normalmente soy consciente de mis emociones, antes de que puedan interferir con mi manera de pensar en un problema
FT_1. Puedo adaptar fácilmente mi enfoque a la resolución de problemas
FT_2. A la hora de resolver un problema complejo, tengo en cuenta diferentes enfoques
FT_3. Suelo alterar mi estilo en la toma de decisiones en función de las exigencias de una situación específica
FT_4. La mayoría de la gente me describiría como una persona flexible a la hora de adoptar diferentes enfoques para resolver problemas

Fuente: Elaboración propia a partir de Groves y Vance (2014: 14).

2.4.6. Imaginación (*Imaginative Thinking, IMT*)

El pensamiento imaginativo se encarga de formar deliberadamente imágenes mentales visuales, modelos, palabras, ideas, sentimientos y otras formas de representación simbólica que pueden apoyar el pensamiento creativo (Cornelissen y Clarke, 2010; Mortlock, 2010; Ogilvie, 1998). Como facilitador del pensamiento lineal, Aristóteles sostenía que la imaginación supera la brecha entre las imágenes y las ideas, y proporciona una etapa interna para el trabajo de la lógica y la razón (Kelly, 1998).

Sin embargo, como dimensión del pensamiento no lineal, el foco de la imaginación está en los procesos mentales dentro de un mundo interior que puede simular en gran medida la realidad, pero no es la realidad (Pezzulo y Castelfranchi, 2009).

En comparación con los enfoques de pensamiento lineal, la imaginación proporciona un uso más efectivo de los datos no estructurados, diversos, aleatorios y contradictorios en un entorno inestable e impredecible (Kaufmann, 1991; Kiesler y Sproull, 1982). Además, el pensamiento imaginativo proporciona el espacio mental y la flexibilidad donde la creatividad puede experimentar con múltiples combinaciones para formar soluciones innovadoras y productivas (Ogilvie, 1998; Weick, 1985), donde un conjunto de datos podría ser abrumador (Sloan, 1983).

El uso de metáforas y analogías desempeña un papel importante en la imaginación (McKenzie y van Winkelen, 2011, Robert y Kelly, 2010). De esta forma la flexibilidad aumenta alejando al individuo de un contexto familiar hacia un nuevo mundo donde las aplicaciones y relaciones nuevas e inusuales pueden ser exploradas libremente y sin crítica.

Las metáforas pueden ser útiles para incrementar la flexibilidad comparar un problema con un objeto o sistema, aparentemente no relacionado, proporcionando nuevas perspectivas para obtener una mejor comprensión de sistemas complejos y generando múltiples soluciones creativas (Tsoukas, 1991).

Son particularmente útiles, comparadas con las técnicas analíticas tradicionales, para mejorar las prácticas de planificación estratégica frente a la incertidumbre en el entorno (Weick, 2003).

Para evaluar el grado o nivel de pensamiento vinculado a la imaginación que experimenta la persona, se ha utilizado la escala de pensamiento imaginativo

(Imaginative Thinking) del cuestionario LNTSP (Groves y Vance, 2014: 12-15), que contiene 5 ítems tipo Likert (Tabla 2.5).

Table 2.5. Cuestionario de la escala de Pensamiento Imaginativo

Ítems
IMT_1. Utilizo metáforas para mejorar mi comprensión lógica de los retos difíciles
IMT_2. Para mantener mi motivación me gusta ver que un proyecto en el que estoy trabajando se completa satisfactoriamente
IMT_3. Cuando empiezo con un proyecto me resulta útil visualizar el resultado esperado
IMT_4. He descubierto que al crearme imágenes, entiendo mejor los problemas complejos
IMT_5. Cuando preparo una tarea importante, habitualmente repaso mentalmente los pasos que implica

Fuente: Elaboración propia a partir de Groves y Vance (2014: 13).

2.4.7. Visualización (*Insightful Thinking, INST*)

La visualización se fundamenta en la intuición repentina o capacidad precisa para justificar de una forma racional el pensamiento (Miller y Ireland, 2005). Es una solución consciente y explicable a un estado previo de confusión e incertidumbre, definida como “*pensamientos repentinos e inesperados que resuelven problemas*” (Hogarth, 2001: 251) que implican el procesamiento inconsciente de información durante un período de incubación de carácter interno.

A diferencia de la intuición, la visualización requiere un pensamiento consciente que precede al período de incubación (Sternberg y Davidson, 1995). De las posibles dimensiones del pensamiento no lineal examinadas hasta el momento, la visualización es la única que incluye un elemento de pensamiento lineal explícito. Mientras que la intuición supone el uso de pensamiento holístico e integrado de forma no consciente (Sadler-Smith y Shefy, 2004), la visualización implica examinar conscientemente muchas partes relevantes de un problema dentro de su contexto y, de forma complementaria, la repentina “*caída en la cuenta*”. Como la construcción del *big picture*, que supone la comprensión y visualización global de una situación (Nadler, 2004).

La visualización ocurre después de un proceso cuidadoso de análisis de las variables vinculadas a un problema o situación, que frecuentemente es fallido y continúa con el cambio de atención a otra cuestión o situación diferente (Yaniv y Meyer, 1987). Algunas investigaciones afirman que el cambio de enfoque o atención hacia otros asuntos es útil, pues libera al individuo de la perspectiva restrictiva con

suposiciones posiblemente erróneas y le permite ensayar nuevas perspectivas y suposiciones para enfocar nuevamente la situación, reconsiderando el problema (Segal, 2004).

Otras investigaciones, proponen un período de incubación no consciente que comienza con un cambio de actividad racional y concluye con un fracaso en la resolución del problema. El procesamiento inconsciente de información y datos es necesaria en procesos no lógicos, y suele generar la aparición repentina de una solución con el denominado “*momento eureka*” (Gibb, 2004; Dorfman, Shames y Kihlstrom, 1996; Simon, Newell y Shaw, 1979).

Para evaluar el grado o nivel de pensamiento vinculado a la visualización que experimenta la persona, se ha utilizado la escala de pensamiento basado en la visualización (Insightful Thinking) del cuestionario LNTSP (Groves y Vance, 2014: 12-15), que contiene 5 ítems tipo Likert (Tabla 2.6).

Table 2.6. Cuestionario de la escala de Pensamiento basado en la Visualización

Ítems
INST_1. Gran parte de mi aprendizaje procede de los conocimientos adquiridos en el transcurso de las experiencias diarias que he ido acumulando
INST_2. Algunas de mis mejores ideas se me ocurren en momentos inesperados
INST_3. Cuando no encuentro una decisión inmediata para un problema difícil, normalmente me olvido del problema para retomarlo en otro momento
INST_4. A veces obtengo nuevas ideas o soluciones a los problemas a partir de fuentes inesperadas o sin relación alguna
INST_5. Cuando no puedo dar con una respuesta satisfactoria para un problema suelo dejarlo estar durante un tiempo y después la solución aparece sola, cuando menos me lo espero

Fuente: Elaboración propia a partir de Groves y Vance (2014: 14-15).

2.4.8. Intuición (Intuitive Thinking, INTT)

Las investigaciones de las últimas décadas, han examinado el papel de la intuición en el procesamiento de la información y en la toma de decisiones, especialmente en lo que se refiere a tareas críticas en organizaciones tales como: la planificación corporativa, el análisis de existencias o stock, la evaluación del desempeño y la toma de decisiones estratégicas a nivel ejecutivo (Hayashi, 2001; Shirley y Langan-Fox, 1996; Khatari y Ng, 2000; Shapiro y Spence, 1997).

Cuando las decisiones complejas deben tomarse en plazos cortos y en medio de una gran cantidad de información, los directivos que tienen éxito, a menudo, se

basan en el juicio intuitivo basado en la experiencia acumulada en los años anteriores de su ejercicio profesional (Miller y Ireland, 2005).

Podemos definir a la intuición como una visión o juicio holístico derivado de una exploración subconsciente y el procesamiento de la información mediante la experiencia (Groves y Vance, 20014). La intuición ha ganado amplio apoyo como un gran valor en la toma de decisiones ejecutivas (Dane y Pratt, 2007). La intuición se produce típicamente de una evaluación automática e inconsciente de las partes a menudo interrelacionadas de una situación compleja para diseñar decisiones apropiadas y establecer nuevas direcciones, en lugar de quedar atascada en el análisis detallado de enormes conjuntos de datos (Claxton, 2001).

Incluso los autores que han sido críticos del uso de la intuición en la toma de decisiones ejecutivas (Miller y Ireland, 2005; Bonabeau, 2003) defendiendo la utilización del pensamiento lineal tradicional y sus herramientas asociadas (p.e., los árboles de decisión), admiten la necesidad de la intuición en el proceso diario de toma de decisiones.

Recientemente, la investigación sobre el procesamiento intuitivo de la información y la toma de decisiones sugiere que los juicios intuitivos están cargados de afectividad, ya que tales decisiones implican necesariamente emociones (Dane y Pratt, 2007). Además de adoptar sinónimos efectivos para la intuición como los sentimientos “que salen de las tripas o del estómago” (Hayashi, 2001), las “corazonadas” (Shirley y Langan-Fox, 1996) y las intuiciones primarias (Shapiro y Spence, 1997), los investigadores también caracterizan las intuiciones como decisiones que se inician y deben ser interpretadas desde un punto de vista emocional.

Siguiendo a Groves y Vance (2014), la intuición es un "*sentido interior*" o un "*sexto sentido*" que puede ser independiente de los sentimientos. Sin embargo, resulta evidente que la intuición refleja una presencia común de afecto y emoción (Dane y Pratt, 2007). De esta forma, la intuición sirve tanto como "*marcador somático*" (Damasio, 1994) al guiar el pensamiento intuitivo como de sentimiento de confianza afirmativa posterior.

Para evaluar el grado o nivel de pensamiento vinculado a la intuición que experimenta la persona, se ha utilizado la escala de pensamiento intuitivo (Intuitive

Thinking) del cuestionario LNTSP (Groves y Vance, 2014: 12-15), que contiene 5 ítems tipo Likert (Tabla 2.7).

Table 2.7. Cuestionario de la escala de Pensamiento Intuitivo

Ítems
INTT_1. Confío especialmente en mi intuición cuando tomo decisiones profesionales
INTT_2. Tengo en cuenta especialmente mi intuición cuando tomo una decisión sobre una compra importante
INTT_3. Cuando tomo decisiones sobre temas que me resultan familiares, habitualmente confío en mi intuición más que en pruebas cuantificables y objetivas
INTT_4. Suelo tomar decisiones importantes en base al sentido común o a mi intuición
INTT_5. Cuando me enfrento a una decisión importante, permito que mis sentimientos influyan en la decisión

Fuente: Elaboración propia a partir de Groves y Vance (2014: 13-14).

2.4.9. Valores (*Values-Centered Thinking, VCT*)

A diferencia de la naturaleza efímera de muchos sentimientos, otros aspectos relacionados con el afecto humano pueden ser más duraderos: creencias, virtudes, valores y prioridades percibidas. La ética implica el uso de una lógica de pensamiento lineal que deriva de un sistema no lineal de valores bastante estables y consolidados (Weber, 2007).

Los valores fundamentales de una organización en la que los líderes y sus empleados están comprometidos a largo plazo pueden servir como una brújula que proporciona orientación en los procesos de toma de decisiones, una alineación en el comportamiento y una unidad colectiva en entornos económicos que impliquen incertidumbre y desafíos significativos (Meng, Ashkanasy y Hartel, 2003).

Los modelos de liderazgo basados en valores han sido ampliamente respaldados como aquellos que han contribuido a un liderazgo eficaz. Estos modelos, a través de la cultura, describen la relación entre un líder y uno o más seguidores sobre la base de valores ideológicos fuertemente internalizados, mantenidos por el líder, así como sobre la identificación y el compromiso con esos valores (Groves y LaRocca, 2011; Hayibor, Agle, Sears, Sonnenfeld y Ward, 2011).

La fuerza del carácter puede describirse como el grado de compromiso emocional duradero con virtudes y valores particulares al evaluar las decisiones y guiar el comportamiento posterior (Wright y Goodstein, 2007). Volviendo a la psicología positiva, el afecto positivo implica un compromiso consciente y duradero

con las virtudes particulares que no dependen de un análisis racional de las condiciones externas (Seligman, Parks y Steen, 2006).

Para evaluar el grado o nivel de pensamiento influido por los valores de la persona, se ha utilizado la escala de pensamiento centrado en valores (Values-Centered Thinking) del cuestionario LNTSP (Groves y Vance, 2014: 12-15), que contiene 5 ítems tipo Likert (Tabla 2.8).

Table 2.8. Cuestionario de la escala de Pensamiento Centrado en Valores

Ítems
VCT_1. Cuando analizo opciones enfrentadas, suelo a decidirme por la opción más acorde con mis principios
VCT_2. Prefiero que mis principios personales guíen mis decisiones
VCT_3. Cuando tomo decisiones importantes, tengo en cuenta mis principios, tanto como los hechos, números y otros datos
VCT_4. Mis valores son tan importantes para tomar decisiones como el análisis lógico del problema
VCT_5. Cuando me enfrento a un problema complejo con puntos de vista contradictorios, mis valores me sirven de orientación

Fuente: Elaboración propia a partir de Groves y Vance (2014: 12-13).

2.5. ARQUETIPOS DEL ESTILO DE PENSAMIENTO

Dependiendo del estilo de pensamiento y la relación de equilibrio en el pensamiento lineal/no lineal predominante en una persona, podemos encontrar varios grupos.

Más adelante veremos los resultados y las clasificaciones que hemos definido en nuestro estudio sobre los tipos de pensadores: Artistas, Contables y Equilibrados, distinguiendo estos últimos entre los poco versátiles (Minimally Versatile Balanced Thinker, mVBT), los medianamente versátiles (Moderately Versatile Balanced Thinker, MVBT) y los altamente versátiles (Highly Versatile Balanced Thinker, HVBT)

2.5.1. Pensadores No Lineales o Artistas

Debido a la naturaleza de su trabajo, la formación profesional y tomando como referencia estudios previos, se espera que los artistas, por ejemplo, los actores profesionales, obtengan puntuaciones más altas en la relación entre el estilo de pensamiento lineal / no lineal de una forma significativamente mayor en la dimensión del pensamiento no lineal (Pinard y Allio, 2005; Moshavi, 2001; Bromage, 2000).

La formación y la práctica profesional de los artistas y actores implican un uso frecuente de la improvisación, que se ha definido como la guía de la intuición para

realizar una acción de manera espontánea (Crossan y Sorrenti, 1997). Opuesto al estilo de pensamiento lineal tradicional compuesto de rígidas reglas de decisión, estructura y con un énfasis en la observación empírica, la improvisación requiere abstenerse de juzgar las ideas de uno y de los demás (Weick, 1998) y pensar sin criterios, permaneciendo abierto a las diversas interpretaciones de una idea (Izzo, 1997).

Nettle (2006) realizó un estudio empírico de 191 profesionales donde los actores aportaron pruebas de que se distinguen de la población en general por un fuerte estilo de *“empatía cognitiva”*, que se define como *“la unidad para identificar las emociones y pensamientos de otra persona, y para responder a estas con una emoción apropiada”* (Baron-Cohen, Richler, Bisarya, Gurunathan y Wheelwright, 2003: 316).

Los resultados son consistentes con la investigación de grupo vocacional que fue realizada por Baron-Cohen (2002) que demostraron que los actores poseían un estilo cognitivo de alta empatía mientras que los científicos y los ingenieros se tipificaron como que tenían una alta sistematización cognitiva caracterizada por un impulso para analizar las variables en un sistema y deducir las reglas subyacentes que lo componen. En general, estos resultados sugieren que los actores profesionales y los artistas se espera que poseen un alto estilo de pensamiento no lineal.

Este tipo de pensadores analizan los problemas desde la intuición y para la toma decisiones importantes se apoya poco en la lógica. Igualmente, se sienten incómodos en situaciones límite que requieren resolución racional de problemas y prestan más atención a los sentimientos que al razonamiento lógico dado que no disfrutan al utilizarlo.

Desde el punto de vista de la creatividad, prefiere solucionar habitualmente los problemas utilizando métodos no tradicionales y enfoques no convencionales. En comparación con la mayoría de las personas, habitualmente utilizan otros enfoques en la toma de decisiones, además del método contrastado y se sienten habitualmente cómodos en situaciones límite que requieren resolución de problemas. Igualmente, habitualmente les gusta tener en cuenta nuevas formas de hacer las cosas, antes que seguir haciendo aquello que les resulta familiar.

En relación a las emociones, habitualmente es consciente de sus emociones y de los sentimientos ocultos en los conflictos hacia otras personas. Perciben con frecuencia las emociones para encontrar la forma adecuada de interactuar con ellos y en las decisiones en grupo suelen fomentar un ambiente distendido de colaboración. Igualmente, cuando está descontento con una situación determinada habitualmente se esfuerza para encontrar una solución satisfactoria.

Respecto a su flexibilidad, el pensador no lineal o artista puede adaptar habitualmente sus enfoques a la resolución de problemas. A la hora de resolver un problema complejo, tiene en cuenta diferentes enfoques y suele alterar su estilo en la toma de decisiones en función de las exigencias de una situación específica. La mayoría de la gente le describiría como una persona flexible a la hora de adoptar diferentes enfoques para resolver problemas. Con el fin de entender completamente un problema complejo, suele tener en cuenta tanto los hechos como sus presentimientos.

Desde el punto de vista de la imaginación, utiliza metáforas para mejorar su comprensión lógica de los retos difíciles y para mantener su motivación le gusta ver que un proyecto en el que está trabajando se completa satisfactoriamente. Cuando empieza con un proyecto le resulta útil visualizar el resultado esperado y ha descubierto que al crearse imágenes, entiende mejor los problemas complejos. De la misma forma cuando prepara una tarea importante, habitualmente repasa mentalmente los pasos que implica.

En relación a la capacidad de visualización o perspicacia, gran parte de su aprendizaje procede de los conocimientos adquiridos en el transcurso de las experiencias diarias que ha ido acumulando. Algunas de sus mejores ideas se le ocurren en momentos inesperados y cuando no encuentra una decisión inmediata para un problema difícil, normalmente se olvidó del problema para retomarlo en otro momento. Habitualmente obtiene nuevas ideas o soluciones a los problemas a partir de fuentes inesperadas o sin relación alguna y cuando no puedo dar con una respuesta satisfactoria para un problema suelo dejarlo estar durante un tiempo y después la solución aparece sola, cuando menos se lo espera.

Respecto de la intuición, el pensador no lineal o artista confía especialmente en su intuición cuando toma decisiones profesionales y cuando tomo una decisión sobre una compra importante. Igualmente, cuando toma decisiones sobre temas que

le resultan familiares, habitualmente confía en su intuición más que en pruebas cuantificables y objetivas permitiendo que sus sentimientos influyan en la decisión.

En relación a sus valores, cuando analiza opciones enfrentadas, suele decidirse por la opción más acorde con sus principios y prefiere que sus principios personales guíen sus decisiones. Cuando toma decisiones importantes, tiene en cuenta sus principios, tanto como los hechos, números y otros datos y sus valores son tan importantes para tomar decisiones como el análisis lógico del problema. Asimismo, cuando se enfrenta a un problema complejo con puntos de vista contradictorios, sus valores le sirven de orientación

2.5.2. *Pensadores Lineales o Contables*

Debido a la naturaleza de su trabajo, y a su formación profesional, es de esperar que los contables profesionales tiendan a utilizar el pensamiento lineal sobre el pensamiento no lineal (Abdolmohammadi, Read y Scarbrough, 2003; Smith, 1999; Harris, 1994). La investigaciones empíricas de Jacoby (1991), Scarbrough (1993), Vassen, Baker y Hayes (1993), Schloemer y Schloemer (1997) y Abdolmohammadi et al. (2003) demuestran que hasta el 50% de los contables o auditores en ejercicio poseen un estilo perceptivo/cognitivo caracterizado por una tendencia por lo objetivo y los hechos, con una causa-efecto impersonal, frente aquella donde la información es extraída de los sentidos y una causa-efecto impersonal.

Podemos afirmar que son tipos que enfatizan la percepción y el pensamiento en comparación con la toma de decisiones que están basadas en la intuición y los sentimientos.

Realizando una investigación empírica sobre estudiantes de contabilidad (Geary y Rooney, 1993, Fisher y Ott, 1996, Booth y Winzar, 1993) corroboran el hallazgo de que los contables prefieren fuertemente un proceso de toma de decisiones en un estilo caracterizado por pensamiento lineal, analítico, impulsado por datos, de naturaleza impersonal, basada en hechos, prefiriendo la información verificable y lógica.

En general, estos resultados sugieren que se espera que los contables profesionales posean un estilo de pensamiento lineal alto. Este tipo de pensador analiza los problemas desde la racionalidad y para la toma decisiones importantes se apoya habitualmente en la lógica y se suelen sentir cómodos en situaciones límite que

requieren resolución racional de problemas. Prestan más atención al razonamiento lógico que a los sentimientos y disfrutan utilizando el razonamiento lógico.

En referencia a la creatividad prefieren solucionar los problemas utilizando métodos tradicionales y no prefieren utilizar enfoques convencionales para solucionar problemas. En comparación con la mayoría de las personas, habitualmente utilizan el método contrastado y se sienten incómodos en situaciones límite que requieren resolución de problemas. No les gusta tener en cuenta nuevas formas de hacer las cosas, antes que seguir haciendo aquello que le resulta familiar

Respecto a las emociones, raramente son conscientes de sus emociones, de sus sentimientos ocultos en los conflictos y no es normal que perciban las emociones para encontrar la forma de interactuar.

Con relación a la flexibilidad, raramente fomentan un ambiente distendido de colaboración y en una situación determinada es raro que se esfuerce para encontrar una solución satisfactoria adaptándose fácilmente a la resolución de problemas y teniendo en cuenta diferentes enfoques. No suelen alterar su estilo en la toma de decisiones en función de las exigencias de una situación específica. La mayoría de la gente no les describiría como una persona flexible.

Respecto de la imaginación, es raro que tenga en cuenta tanto los hechos como presentimientos y que utilicen metáforas para mejorar su comprensión lógica de los retos difíciles. Para mantener su motivación no necesitan ver que un proyecto en el que esta trabajando se completa bien. Cuando empieza con un proyecto no le resulta útil visualizar el resultado y no necesitan crearse imágenes para entender mejor los problemas complejos.

Respecto a la la visualización o perspicacia cuando preparan una tarea importante, raramente repasan mentalmente los pasos que implica y no es habitual que algunas de sus mejores ideas ocurran en momentos inesperados. Cuando no encuentran una decisión inmediata para un problema difícil, raramente se olvida del problema para retomarlo en otro momento y en pocas ocasiones obtienen nuevas ideas o soluciones a los problemas a partir de fuentes inesperadas o sin relación alguna. Cuando no puede dar con una respuesta satisfactoria para un problema no suelen dejarlo estar durante un tiempo y después la solución aparece sola, cuando menos se lo espera.

En relación a la intuición, raramente confían en su intuición en la toma de decisiones profesionales y no suelen tener en cuenta especialmente su intuición cuando tomo una decisión sobre una compra importante. Cuando toman decisiones sobre temas que le resultan familiares, raramente confía en su intuición más que en pruebas cuantificables y objetivas. No suelen tomar decisiones importantes en base al sentido común o a la intuición y Cuando se enfrenta a una decisión importante, no suelen permitir que sus sentimientos influyan en la decisión.

En relación a los valores, cuando analizan opciones enfrentadas, raramente suele decidirse por la opción más acorde con sus principios y prefieren que sus principios personales guíen sus decisiones. Cuando toma decisiones importantes, raramente tiene en cuenta sus principios, tanto como los hechos, números y otros datos. Raramente sus valores son tan importantes para tomar decisiones como el análisis lógico del problema y cuando se enfrenta a un problema complejo con puntos de vista contradictorios, raramente sus valores le sirven de orientación

2.5.3. Pensadores Equilibrados

Son aquellos individuos que tienen un cierto equilibrio entre los dos estilos de pensamiento, lineal y no lineal. Ahora bien, en este trabajo se propone una clasificación propia dentro de este arquetipo de estilo de pensamiento, que veremos a continuación y según el nivel de equilibrio: mínimo, moderado o alto.

En la Figura 2.1 se representan gráficamente las diferentes combinaciones posibles o arquetipos de pensamiento Lineal y No Lineal. Las personas que tienen un estilo de pensamiento puramente no lineal son denominadas Artistas (Artist) y se ubican en la esquina inferior derecha de la figura, en el extremo del eje de abscisas más alejado del origen de coordenadas.

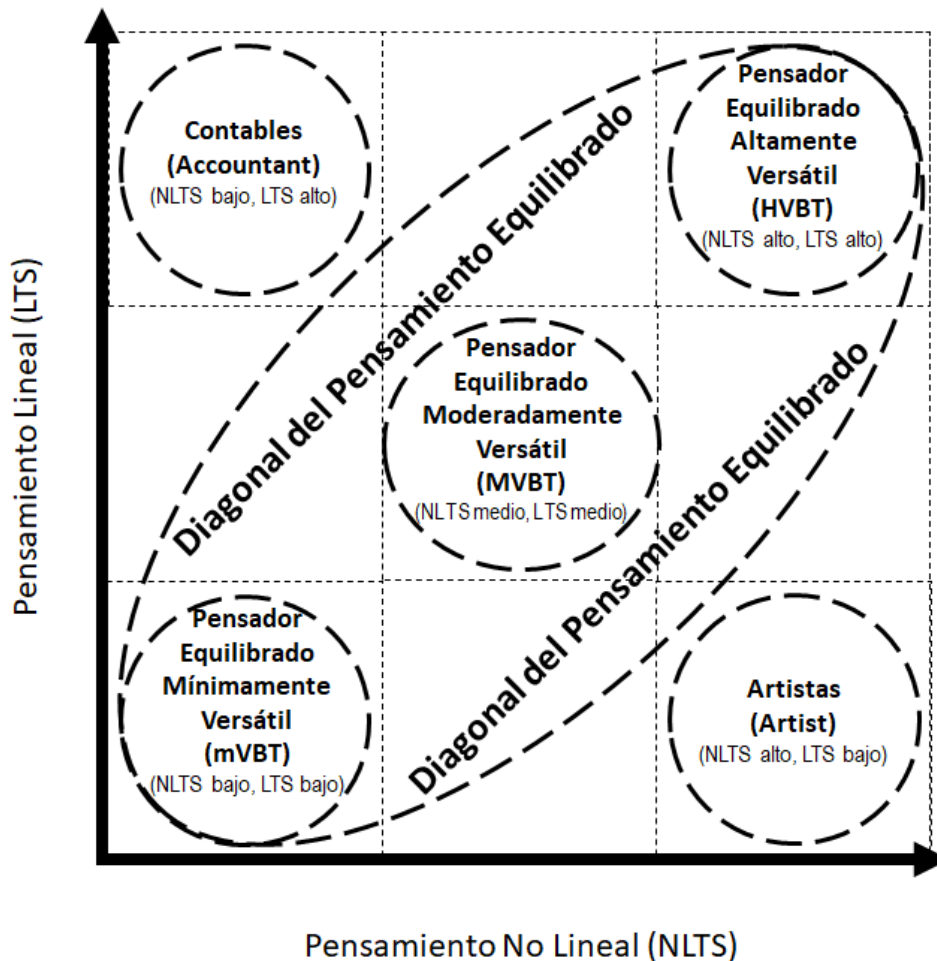


Figura 2.1. Los Cinco Arquetipos del Pensamiento Lineal y No Lineal

Fuente: Elaboración propia a partir de Groves y Vaance (2014).

Por el contrario, las personas que presentan un estilo de pensamiento puramente lineal, denominadas *Contables* (Accountant) y se ubican en el extremo superior del eje de ordenadas más alejado del origen de coordenadas.

En la diagonal principal o *diagonal del pensamiento equilibrado* (Balanced Thinking Diagonal), y en función de la mayor puntuación, existen otros tres arquetipos que se exponen a continuación.

2.5.3.1. Pensador Equilibrado Mínimamente Versátil (Minimally Versatile Balanced Thinker, mVBT)

Este arquetipo se define como una persona equilibrada entre su pensamiento lineal y no lineal pero con puntuaciones reducidas en ambas dimensiones, (la más cercana al origen de coordenadas).

Es el arquetipo más limitado desde un punto de vista de capacidades en el estilo de pensamiento o proceso de cognición. Analiza los problemas desde la intuición y para la toma de decisiones importantes se apoya poco en la lógica. Se suelen sentir incómodos en situaciones límite que requieren resolución racional de problemas. Normalmente presta más atención a los sentimientos que al razonamiento lógico y no disfruta utilizando el razonamiento lógico.

En relación a la creatividad, prefiere solucionar los problemas utilizando métodos tradicionales utilizando enfoques convencionales para solucionar problemas y en comparación con la mayoría de las personas, habitualmente utilizan otros enfoques en la toma de decisiones, además del método contrastado.

En la relación a las emociones, no se sienten muy cómodos en situaciones límite que requieren resolución de problemas y le gusta a veces tener en cuenta nuevas formas de hacer las cosas, antes que seguir haciendo aquello que me resulta familiar. Raramente es consciente de sus emociones y de sus sentimientos ocultos en los conflictos hacia otras personas. Raramente percibe las emociones para encontrar la forma adecuada de interactuar con ellos.

Respecto de la flexibilidad, en las decisiones en grupo no suelen fomentar un ambiente distendido de colaboración y cuando está descontentos con una situación determinada raramente se esfuerza para encontrar una solución satisfactoria. No suelen adaptar fácilmente sus enfoques y a la hora de resolver un problema complejo, no tiene en cuenta diferentes enfoques. No suelen alterar su estilo en la toma de decisiones en función de situación y la mayoría de la gente no les describiría como una persona flexible a la hora de adoptar diferentes enfoques para resolver problemas

En referencia a la imaginación, con el fin de entender un problema no suelen tener en cuenta tanto los hechos como sus presentimientos y nunca utilizan metáforas para mejorar su comprensión lógica de los retos difíciles. Para mantener su motivación no necesita ver que un proyecto en el que está trabajando se completa bien. Cuando empieza con un proyecto no le resulta útil visualizar el resultado esperado y no entienden mejor los problemas complejos creándose imágenes.

Respecto a la visualización o perspicacia, cuando preparan una tarea importante, no repasan mentalmente los pasos que implica y poca parte de su aprendizaje viene de las experiencias acumuladas. Algunas de sus mejores ideas no se les suele ocurrir en momentos inesperados. Cuando no encuentra una decisión

inmediata para un problema difícil, normalmente no se olvidan del problema para retomarlo en otro momento.

En relación a la intuición, no suelen obtener nuevas ideas o soluciones a los problemas a partir de fuentes inesperadas o sin relación alguna y cuando no se puede dar con una respuesta satisfactoria para un problema suelen dejarlo estar durante un tiempo y después la solución aparece sola, cuando menos se lo esperan. No suele confiar especialmente en su intuición cuando toman decisiones profesionales y no suelen tener en cuenta especialmente su intuición cuando toman una decisión sobre una compra importante. Cuando toman decisiones sobre temas que le resultan familiares, habitualmente confía en su intuición más que en pruebas cuantificables y objetivas y suele tomar decisiones importantes en base al sentido común o a la intuición

Cuando analizan opciones enfrentadas, raramente suele decidirse por la opción más acorde con sus principios. Raramente prefieren que sus principios personales guíen sus decisiones y, cuando toma decisiones importantes, raramente tiene en cuenta sus principios, tanto como los hechos, números y otros datos. Sus valores raramente son tan importantes para tomar decisiones como el análisis lógico del problema. Cuando se enfrenta a un problema complejo con puntos de vista contradictorios, raramente sus valores le sirven de orientación

2.5.3.2. *Pensador Equilibrado Moderadamente Versátil (Moderately Versatile Balanced Thinker, MVBT)*

En este arquetipo se encuentran las personas equilibradas que presentan puntuaciones medias en los dos estilos de pensamiento, mayores que los Equilibrados Minimamente Versátiles y menores que los Equilibrados Altamente Versátiles.

Este tipo de pensador analiza los problemas combinando racionalidad e intuición. Para la toma de decisiones importantes se apoya en la lógica y en otras herramientas. Se sienten relativamente cómodos en situaciones límite que requieren resolución racional de problemas y reparte su atención entre el razonamiento lógico y los sentimientos. No le molesta utilizar el razonamiento lógico.

En lo referente a la creatividad, prefieren a veces solucionar los problemas utilizando métodos no tradicionales y enfoques no convencionales para solucionar problemas. En comparación con la mayoría de las personas, a veces utiliza otros enfoques en la toma de decisiones, además del método contrastado y se sienten

cómodos en situaciones límite que requieren resolución de problemas. Le gusta a veces tener en cuenta nuevas formas de hacer las cosas, antes que seguir haciendo aquello que me resulta familiar.

Respecto a las emociones, habitualmente es consciente de sus emociones y de sus sentimientos ocultos en los conflictos hacia otras personas. Habitualmente percibe las emociones para encontrar la forma adecuada de interactuar con ellos y en las decisiones en grupo habitualmente fomentan un ambiente distendido de colaboración. Cuando están escontentos con una situación determinada habitualmente se esfuerza para encontrar una solución satisfactoria

En relación a la flexibilidad, puede adaptar fácilmente sus enfoques a la resolución de problemas y a la hora de resolver un problema complejo, tiene en cuenta diferentes enfoques y suelen alterar su estilo en la toma de decisiones en función de las exigencias de una situación específica. La mayoría de la gente les describiría habitualmente como una persona flexible a la hora de adoptar diferentes enfoques para resolver problemas. Con el fin de entender completamente un problema complejo, suele tener en cuenta tanto los hechos como los presentimientos

Respecto a la imaginación, utilizan a veces metáforas para mejorar su comprensión lógica de los retos difíciles y para mantener su motivación le gusta habitualmente ver que un proyecto en el que esta trabajando se completa satisfactoriamente. Cuando empieza con un proyecto habitualmente le resulta útil visualizar el resultado esperado. Han descubierto que al crearse imágenes, habitualmente entiende mejor los problemas complejo y cuando preparan una tarea importante, habitualmente repasa mentalmente los pasos que implica.

En relación a la visualización o perspicacia, buena parte del aprendizaje se basa en experiencias y a veces algunas de sus mejores ideas se le ocurren en momentos inesperados. Cuando no encuentra una decisión inmediata para un problema difícil, habitualmente se olvida del problema para retomarlo en otro momento. A veces obtiene nuevas ideas o soluciones a los problemas a partir de fuentes inesperadas o sin relación alguna y cuando no puedo dar con una respuesta satisfactoria para un problema suele dejarlo estar durante un tiempo y después la solución aparece sola, cuando menos se lo esperan.

Confía especialmente en su intuición cuando toman decisiones profesionales y tienen en cuenta especialmente su intuición cuando tomo una decisión sobre una

compra importante. Cuando tomo decisiones sobre temas que le resultan familiares, habitualmente confía en su intuición más que en pruebas cuantificables y objetivas y suelen tomar decisiones importantes en base al sentido común o a la intuición. Cuando se enfrenta a una decisión importante, permite que sus sentimientos influyan en la decisión.

Respecto a los Valores, cuando analiza opciones enfrentadas, a veces suele decidirse por la opción más acorde con sus principios y a veces prefiere que sus principios personales guíen sus decisiones. Cuando toma decisiones importantes, a veces tiene en cuenta sus principios, tanto como los hechos, números y otros datos. A veces sus valores son tan importantes para tomar decisiones como el análisis lógico del problema y cuando se enfrenta a un problema complejo con puntos de vista contradictorios, sus valores a veces le sirven de orientación

2.5.3.3. *Pensador Equilibrado Altamente Versátil (Highly Versatile Balanced Thinker, HVBT)*

En este arquetipo se ubican las personas equilibradas con puntuaciones más altas los estilos de pensamiento lineal o no lineal.

En referencia a estos dos últimos grupos, podemos revisar la relación entre los estilos de pensamiento y la relación con las personas que son empresarios o emprendedoras.

Respecto a la idea de que el pensamiento lineal es beneficioso para el emprendimiento, la investigación de Fiet (2002) sugiere que los emprendedores aplican sistemáticamente un pensamiento racional, analítico y basado en datos al igual que desarrollan procesos de descubrimiento de oportunidades. Sostiene que los empresarios que suelen tener éxito en los negocios en virtud de su pensamiento independiente e innovador, con una naturaleza fuerte, segura y dinámica así como gran capacidad para hacer esfuerzos extraordinarios.

En referencia al estilo de pensamiento equilibrado para el emprendimiento exitoso con base en la revisión anterior, parece que, en contra de los estereotipos populares, los emprendedores exitosos tenderían a utilizar tanto métodos no lineales como lineales en su estilo de pensamiento global.

Este equilibrio en el uso del pensamiento lineal y no lineal es consistente con Rowe (2001), cuyo modelo emprendedor de "*liderazgo estratégico*" implica un equilibrio entre los estilos lineales y no lineales para crear valor en las organizaciones.

Zhou y George (2003) argumentan que varios subprocesos cognitivos subyacentes a la creatividad (la identificación del problema/oportunidad, la recopilación de información, la generación de la idea, etc.) implican necesariamente información tanto lineal y como no lineal.

De hecho, Zhou y George toman nota de que las investigaciones realizadas sugieren que el proceso creativo *“puede ocurrir simultáneamente y recursivamente, en lugar de secuencial y linealmente”* (2003: 550).

Aunque las investigaciones de Fiet (2002) sugieren que los directivos aplican rutinariamente el pensamiento lineal, analítico y basado en datos para el reconocimiento de oportunidades y como un componente de la creatividad, Zhou y George (2003) mantienen que las dimensiones no lineales tales como las emociones juegan un papel clave en el proceso de creatividad empresarial. Por ejemplo, la percepción, la evaluación y la utilización de las emociones para facilitar el pensamiento creativo pueden permitir, en primer lugar, que los empresarios comprendan mejor su propia situación y la de los demás con el statu quo y así poder canalizar esa energía emocional hacia oportunidades de mejora.

En segundo lugar, afirman que estos gestionen mejor las emociones en torno a los problemas para que no interfieren con los procesos cognitivos lineales. Concluyen, en tercer lugar, que los empresarios pueden percibir y manejar su propia frustración y la de los demás durante la implementación de la idea-proceso.

Este arquetipo analiza los problemas desde la racionalidad y para la toma decisiones importantes no solo se apoya solo en la lógica. Se sienten cómodos en situaciones límite que requieren resolución racional de problemas y presta más atención al razonamiento lógico que a los sentimientos. Disfrutan utilizando el razonamiento lógico y habitualmente prefiere solucionar los problemas utilizando métodos no tradicionales

Respecto a la creatividad, prefieren utilizar enfoques no convencionales para solucionar problemas y en comparación con la mayoría de las personas, siempre utilizan otros enfoques en la toma de decisiones, además del método contrastado. Se siente cómodo en situaciones límite que requieren resolución de problemas y habitualmente le gusta tener en cuenta nuevas formas de hacer las cosas, antes que seguir haciendo aquello que me resulta familiar.

Habitualmente es consciente de sus emociones y de sus sentimientos ocultos en los conflictos hacia otras personas. Habitualmente percibe las emociones para encontrar la forma adecuada de interactuar con ellos y en las decisiones en grupo habitualmente fomenta un ambiente distendido de colaboración. Cuando está descontento con una situación determinada habitualmente se esfuerza para encontrar una solución satisfactoria.

En relación a la flexibilidad, habitualmente pueden adaptar fácilmente sus enfoques a la resolución de problemas y a la hora de resolver un problema complejo, habitualmente tiene en cuenta diferentes enfoque. Suele habitualmente alterar su estilo en la toma de decisiones en función de las exigencias de una situación específica. La mayoría de la gente le describiría como una persona flexible.

En referencia a la imaginación, con el fin de entender un problema complejo, siempre suelo tener en cuenta tanto los hechos como mis presentimientos utiliza siempre metáforas para mejorar mi comprensión lógica de los retos difíciles y para mantener su motivación le gusta ver que un proyecto en el que estoy trabajando se completa satisfactoriamente. Cuando empieza con un proyecto le resulta siempre útil visualizar el resultado esperado. Igualmente, ha descubierto que al crearse imágenes, entiende mejor los problemas complejos. Cuando prepara una tarea importante, siempre repasa mentalmente los pasos que implica.

En relación a la visualización, algunas de sus mejores ideas se le ocurren en momentos inesperados y cuando no encuentra una decisión inmediata para un problema difícil, habitualmente se olvida del problema para retomarlo en otro momento. De igual forma, habitualmente obtiene nuevas ideas o soluciones a los problemas a partir de fuentes inesperadas o sin relación alguna y cuando no puedo dar con una respuesta satisfactoria para un problema suele dejarlo estar durante un tiempo y después la solución aparece sola, cuando menos se me lo espera.

Confía especialmente en su intuición cuando toma decisiones profesionales y la tiene en cuenta especialmente cuando tomo una decisión sobre una compra importante. Cuando tomo decisiones sobre temas que le resultan familiares, habitualmente confía en su intuición más que en pruebas cuantificables y suele tomar decisiones importantes en base al sentido común o a la intuición.

Respecto a los valores, cuando se enfrenta a una decisión importante, permite que sus sentimientos influyan y, cuando analiza opciones enfrentadas, suele decidirse por la opción más acorde con sus principios, prefiriendo que sus principios personales guíen la toma de decisiones. Cuando toma decisiones importantes, tiene en cuenta sus principios, tanto como los hechos, números y otros datos. Sus valores son tan importantes para tomar decisiones como el análisis lógico del problema. Cuando se enfrenta a un problema complejo con puntos de vista contradictorios, sus valores le sirven de orientación.

En la Tabla 2.1 se adjunta un resumen sintético de las características de los estilos de pensamiento lineal y no lineal para los cinco arquetipos definidos.

Tabla 2.1. Perfiles teóricos de pensamiento de los arquetipos

	Pensamiento Lineal (Linear Thinking Style, LTS)	Pensamiento No Lineal (Non-Linear Thinking Style, NLTS)						
		Creatividad (Creative Thinking, CT)	Emociones (Emotional Thinking, ET)	Flexibilidad (Flexible Thinking, FT)	Imaginación (Imaginative Thinking, IMT)	Visualización o Perspicacia (Insight Thinking, INST)	Intuición (Intuition Thinking, INTT)	Valores (Values-Centered Thinking, VCT)
Pensador No Lineal (Artist, Art.)	<ul style="list-style-type: none"> Analiza los problemas desde la intuición Para la toma de decisiones importantes se apoya poco en la lógica Se siente incómodo/a en situaciones límite que requieren resolución racional de problemas Presta más atención a los sentimientos que al razonamiento lógico No disfruta utilizando el razonamiento lógico 	<ul style="list-style-type: none"> Prefiere solucionar habitualmente los problemas utilizando métodos no tradicionales Prefiere habitualmente utilizar enfoques no convencionales para solucionar problemas En comparación con la mayoría de las personas, habitualmente utiliza otros enfoques en la toma de decisiones, además del método contrastado Se siente habitualmente cómodo/a en situaciones límite que requieren resolución de problemas Habitualmente le gusta tener en cuenta nuevas formas de hacer las cosas, antes que seguir haciendo aquello que me resulta familiar 	<ul style="list-style-type: none"> Habitualmente es consciente de sus emociones. Siempre es consciente de sus sentimientos ocultos en los conflictos hacia otras personas. Habitualmente percibe las emociones para encontrar la forma adecuada de interactuar con ellos En las decisiones en grupo habitualmente fomenta un ambiente distendido de colaboración. Cuando está escontento con una situación determinada habitualmente se esfuerza para encontrar una solución satisfactoria 	<ul style="list-style-type: none"> Habitualmente puede adaptar sus enfoques a la resolución de problemas A la hora de resolver un problema complejo, tiene habitualmente en cuenta diferentes enfoques Suele habitualmente alterar su estilo en la toma de decisiones en función de la situación La mayoría de la gente le describiría como una persona habitualmente flexible Para entender completamente un problema complejo, habitualmente suelo tener en cuenta tanto hechos como presentimientos 	<ul style="list-style-type: none"> Utiliza metáforas para mejorar su comprensión lógica de los retos difíciles Para mantener su motivación le gusta ver que un proyecto en el que estoy trabajando se completa satisfactoriamente Cuando empieza con un proyecto le resulta útil visualizar el resultado esperado Ha descubierto que al crearse imágenes, entiende mejor los problemas complejos Cuando prepara una tarea importante, habitualmente repasa mentalmente los pasos que implica 	<ul style="list-style-type: none"> Gran parte de su aprendizaje procede de los conocimientos adquiridos en el transcurso de las experiencias diarias Algunas de sus mejores ideas se le ocurren en momentos inesperados Cuando no encuentra una decisión inmediata para un problema difícil, normalmente se olvida del problema para retomarlo en otro momento A veces obtiene nuevas ideas o soluciones a los problemas a partir de fuentes inesperadas o sin relación alguna Cuando no puede dar con una respuesta suele dejarlo estar después la solución aparece sola. 	<ul style="list-style-type: none"> Confía especialmente en su intuición cuando toma decisiones profesionales Tiene en cuenta especialmente su intuición sobre una compra importante Cuando tomo decisiones sobre temas que le resultan familiares, habitualmente confío en mi intuición más que en pruebas cuantificables Suele tomar decisiones importantes en base al sentido común Cuando se enfrenta a una decisión importante, permite que mis sentimientos influyan 	<ul style="list-style-type: none"> Cuando analiza opciones enfrentadas, suele decidirse por la opción más acorde con sus principios Prefiere que mis principios personales guíen mis decisiones Cuando tomo decisiones importantes, tengo en cuenta mis principios, tanto como los hechos, números y otros datos Sus valores son tan importantes para tomar decisiones como el análisis lógico del problema Cuando me enfrento a un problema, mis valores me sirven de orientación

	Pensamiento Lineal (Linear Thinking Style, LTS)	Pensamiento No Lineal (Non-Linear Thinking Style, NLTS)						
		Creatividad (Creative Thinking, CT)	Emociones (Emotional Thinking, ET)	Flexibilidad (Flexible Thinking, FT)	Imaginación (Imaginative Thinking, IMT)	Visualización o Perspicacia (Insight Thinking, INST)	Intuición (Intuition Thinking, INTT)	Valores (Values-Centered Thinking, VCT)
<p>Pensador Equilibrado Mínimamente Versátil (Minimally Versatile Balanced Thinker, mVBT)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Analiza los problemas desde la intuición Para la toma de decisiones importantes se apoya poco en la lógica Se siente incómodo/a en situaciones límite que requieren resolución racional de problemas Presta más atención a los sentimientos que al razonamiento lógico No disfruta utilizando el razonamiento lógico 	<ul style="list-style-type: none"> Prefiere solucionar los problemas utilizando métodos tradicionales Prefiero utilizar enfoques convencionales para solucionar problemas En comparación con la mayoría de las personas, habitualmente utiliza otros enfoques en la toma de decisiones, además del método contrastado No se siento muy cómodo/a en situaciones límite que requieren resolución de problemas Le gusta a veces tener en cuenta nuevas formas de hacer las cosas, antes que seguir haciendo aquello que me resulta familiar 	<ul style="list-style-type: none"> Raramente es consciente de sus emociones. Raramente es consciente de sus sentimientos ocultos en los conflictos hacia otras personas. Raramente percibe las emociones para encontrar la forma adecuada de interactuar con ellos En las decisiones en grupo suele fomentar un ambiente distendido de colaboración. Cuando está descontento con una situación determinada raramente se esfuerza para encontrar una solución satisfactoria 	<ul style="list-style-type: none"> No puede adaptarse siempre fácilmente sus enfoques A la hora de resolver un problema complejo, no tiene en cuenta diferentes enfoques No suele alterar su estilo en la toma de decisiones en función de situación La mayoría de la gente no le describiría como una persona flexible a la hora de adoptar diferentes enfoques para resolver problemas Con el fin de entender un problema no suele tener en cuenta tanto los hechos como sus presentimientos 	<ul style="list-style-type: none"> Nunca utiliza metáforas para mejorar su comprensión lógica de los retos difíciles Para mantener su motivación no necesita ver que un proyecto en el que esta trabajando se completa bien Cuando empieza con un proyecto no le resulta útil visualizar el resultado esperado No entiende mejor los problemas complejos creándose imágenes. Cuando prepara una tarea importante, no repasa mentalmente los pasos que implica 	<ul style="list-style-type: none"> Poca parte de su aprendizaje viene de las experiencias acumuladas Algunas de sus mejores ideas no se le ocurren en momentos inesperados Cuando no encuentra una decisión inmediata para un problema difícil, normalmente o se olvida del problema para retomarlo en otro momento Nunca obtiene nuevas ideas o soluciones a los problemas a partir de fuentes inesperadas o sin relación alguna Cuando no se puedo dar con una respuesta satisfactoria para un problema suele dejarlo estar durante un tiempo y después la solución aparece sola, cuando menos se lo espera 	<ul style="list-style-type: none"> No suele confiar especialmente en su intuición cuando toma decisiones profesionales No suele tener en cuenta su intuición cuando tomo una decisión sobre una compra importante Cuando tomo decisiones sobre temas que le resultan familiares, habitualmente no confía en su intuición más que en pruebas cuantificables y objetivas Suele tomar decisiones importantes en base al sentido común o a la intuición Cuando se enfrenta a una decisión importante, permite que sus sentimientos influyan 	<ul style="list-style-type: none"> Cuando analiza opciones enfrentadas, raramente suele decidirse por la opción más acorde con sus principios Raramente prefiere que sus principios personales guíen sus decisiones Raramente tiene en cuenta sus principios, tanto como los hechos, números y otros datos Sus valores raramente son tan importantes para tomar decisiones como el análisis lógico Cuando se enfrenta a un problema complejo con puntos de vista contradictorios, raramente sus valores le sirven de orientación

	Pensamiento Lineal (Linear Thinking Style, LTS)	Pensamiento No Lineal (Non-Linear Thinking Style, NLTS)						
		Creatividad (Creative Thinking, CT)	Emociones (Emotional Thinking, ET)	Flexibilidad (Flexible Thinking, FT)	Imaginación (Imaginative Thinking, IMT)	Visualización o Perspicacia (Insight Thinking, INST)	Intuición (Intuition Thinking, INTT)	Valores (Values-Centered Thinking, VCT)
<p>Pensador Equilibrado Moderadamente Versátil (Moderately Versatile Balanced Thinker, MVBT)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Analiza los problemas combinando racionalidad e intuición Para la toma de decisiones importantes se apoya en la lógica y en otras herramientas Se siente relativamente cómodo en situaciones límite que requieren resolución racional de problemas Reparte su atención entre el razonamiento lógico y los sentimientos No le molesta utilizar el razonamiento lógico 	<ul style="list-style-type: none"> Prefiere a veces solucionar los problemas utilizando métodos no tradicionales Prefiere a veces utilizar enfoques no convencionales para solucionar problemas En comparación con la mayoría de las personas, a veces utiliza otros enfoques en la toma de decisiones, además del método contrastado Se siente cómodo en situaciones límite que requieren resolución de problemas Le gusta a veces tener en cuenta nuevas formas de hacer las cosas, antes que seguir haciendo aquello que me resulta familiar 	<ul style="list-style-type: none"> Habitualmente es consciente de sus emociones. Habitualmente es consciente de sus sentimientos ocultos en los conflictos hacia otras personas. Habitualmente percibe las emociones para encontrar la forma adecuada de interactuar con ellos En las decisiones en grupo habitualmente fomenta un ambiente distendido de colaboración. Cuando está escontento con una situación determinada habitualmente se esfuerza para encontrar una solución satisfactoria 	<ul style="list-style-type: none"> Puede adaptarse fácilmente sus enfoques a la resolución de problemas A la hora de resolver un problema complejo, tiene en cuenta diferentes enfoques Suele alterar su estilo en la toma de decisiones en función de las exigencias de una situación específica La mayoría de la gente le describiría habitualmente como una persona flexible a la hora de adoptar diferentes enfoques para resolver problemas Con el fin de entender completamente un problema complejo, suele tener en cuenta tanto los hechos como mis presentimientos 	<ul style="list-style-type: none"> Utiliza a veces metáforas para mejorar mi comprensión lógica de los retos difíciles Para mantener su motivación le gusta habitualmente ver que un proyecto en el que estoy trabajando se completa satisfactoriamente Cuando empieza con un proyecto habitualmente le resulta útil visualizar el resultado esperado Ha descubierto que al crearse imágenes, habitualmente entiende mejor los problemas complejos Cuando prepara una tarea importante, habitualmente repasa los pasos que implica. 	<ul style="list-style-type: none"> Buena parte del aprendizaje se basa en experiencias A veces algunas de sus mejores ideas se le ocurren en momentos inesperados Cuando no encuentro una decisión inmediata para un problema difícil, habitualmente se olvida del problema para retomarlo en otro momento A veces obtiene nuevas ideas o soluciones a los problemas a partir de fuentes inesperadas o sin relación alguna Cuando no puedo dar con una respuesta satisfactoria para un problema suele dejarlo estar durante un tiempo y después la solución aparece sola, cuando menos me lo espero 	<ul style="list-style-type: none"> Confía especialmente en su intuición cuando toma decisiones profesionales Tiene en cuenta especialmente su intuición cuando tomo una decisión sobre una compra importante Cuando tomo decisiones sobre temas que le resultan familiares, habitualmente confía en su intuición más que en pruebas cuantificables y objetivas Suele tomar decisiones importantes en base al sentido común o a la intuición Cuando se enfrenta a una decisión importante, permite que sus sentimientos influyan. 	<ul style="list-style-type: none"> Cuando analiza opciones enfrentadas, a veces suele decidirse por la opción más acorde con sus principios A veces prefiere que sus principios personales guíen sus decisiones Cuando toma decisiones importantes, a veces tiene en cuenta sus principios, tanto como los hechos, números y otros datos A veces sus valores son tan importantes para tomar decisiones como el análisis lógico del problema Cuando se enfrenta a un problema complejo con puntos de vista contradictorios, sus valores a veces le sirven de orientación

	Pensamiento Lineal (Linear Thinking Style, LTS)	Pensamiento No Lineal (Non-Linear Thinking Style, NLTS)						
		Creatividad (Creative Thinking, CT)	Emociones (Emotional Thinking, ET)	Flexibilidad (Flexible Thinking, FT)	Imaginación (Imaginative Thinking, IMT)	Visualización o Perspicacia (Insight Thinking, INST)	Intuición (Intuition Thinking, INTT)	Valores (Values-Centered Thinking, VCT)
<p>Pensador Equilibrado Altamente Versátil (Highly Versatile Balanced Thinker, HVBT)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Analiza los problemas desde la racionalidad Para la toma de decisiones importantes no solo se apoya solo en la lógica Se siente cómodo/a en situaciones límite que requieren resolución racional de problemas Presta más atención al razonamiento lógico que a los sentimientos Disfruta utilizando el razonamiento lógico 	<ul style="list-style-type: none"> Habitualmente prefiere solucionar los problemas utilizando métodos no tradicionales Prefiero utilizar enfoques no convencionales para solucionar problemas En comparación con la mayoría de las personas, siempre utiliza otros enfoques en la toma de decisiones, además del método contrastado Se siento muy cómodo/a en situaciones límite que requieren resolución de problemase Habitualmente le gusta tener en cuenta nuevas formas de hacer las cosas, antes que seguir haciendo aquello que me resulta familiar 	<ul style="list-style-type: none"> Habitualmente es consciente de sus emociones. Habitualmente es consciente de sus sentimientos ocultos en los conflictos hacia otras personas. Habitualmente percibe las emociones para encontrar la forma adecuada de interactuar con ellos En las decisiones en grupo habitualmente fomenta un ambiente distendido de colaboración. Cuando está escontento con una situación determinada habitualmente se esfuerza para encontrar una solución satisfactoria 	<ul style="list-style-type: none"> Habitualmente puede adaptar fácilmente sus enfoques a la resolución de problemas A la hora de resolver un problema complejo, habitualmente tiene en cuenta diferentes enfoques Suele habitualmente alterar su estilo en la toma de decisiones en función de las exigencias de una situación específica La mayoría de la gente le describiría como una persona flexible Con el fin de entender un problema complejo, siempre suelo tener en cuenta tanto los hechos como mis presentimientos 	<ul style="list-style-type: none"> Utiliza siempre metáforas para mejorar mi comprensión lógica de los retos difíciles Para mantener su motivación le gusta ver que un proyecto en el que estoy trabajando se completa satisfactoriamente Cuando empieza con un proyecto le resulta siempre útil visualizar el resultado esperado Ha descubierto que al crearse imágenes, entiende mejor los problemas complejos Cuando prepara una tarea importante, siempre repasa mentalmente los pasos que implica 	<ul style="list-style-type: none"> Algunas de sus mejores ideas se le ocurren en momentos inesperados Cuando no encuentra una decisión inmediata para un problema difícil, habitualmente se olvida del problema para retomarlo en otro momento Habitualmente, obtiene nuevas ideas o soluciones a los problemas a partir de fuentes inesperadas o sin relación alguna Cuando no puedo dar con una respuesta satisfactoria para un problema suele dejarlo estar durante un tiempo y después la solución aparece sola, cuando menos se lo espera 	<ul style="list-style-type: none"> Confía especialmente en su intuición cuando toma decisiones profesionales Tiene en cuenta especialmente su intuición cuando tomo una decisión sobre una compra importante Cuando tomo decisiones sobre temas que le resultan familiares, habitualmente confía en su intuición más que en pruebas cuantificables. Suele tomar decisiones importantes en base al sentido común o a la intuición Cuando se enfrenta a una decisión importante, permite que sus sentimientos influyan 	<ul style="list-style-type: none"> Cuando analiza opciones enfrentadas, suele decidirse por la opción más acorde con sus principios Prefiere que sus principios personales guíen sus decisiones Cuando toma decisiones importantes, tiene en cuenta sus principios, tanto como los hechos, números y otros datos Sus valores son tan importantes para tomar decisiones como el análisis lógico del problema Cuando se enfrenta a un problema complejo con puntos de vista contradictorios, sus valores le sirven de orientación

	Pensamiento Lineal (Linear Thinking Style, LTS)	Pensamiento No Lineal (Non-Linear Thinking Style, NLTS)						
		Creatividad (Creative Thinking, CT)	Emociones (Emotional Thinking, ET)	Flexibilidad (Flexible Thinking, FT)	Imaginación (Imaginative Thinking, IMT)	Visualización o Perspicacia (Insight Thinking, INST)	Intuición (Intuition Thinking, INTT)	Valores (Values-Centered Thinking, VCT)
Pensador Lineal (Accountant, Acc.)	<ul style="list-style-type: none"> Analiza los problemas desde la racionalidad Para la toma de decisiones importantes se apoya solo en la lógica Se siente cómodo/a en situaciones límite que requieren resolución racional de problemas Presta más atención al razonamiento lógico que a los sentimientos Disfruta utilizando el razonamiento lógico 	<ul style="list-style-type: none"> Prefiere solucionar los problemas utilizando métodos tradicionales Prefiere utilizar enfoques convencionales para solucionar problemas En comparación con la mayoría de las personas, habitualmente utiliza el método contrastado Se siente incómodo/a en situaciones límite que requieren resolución de problemas No le gusta tener en cuenta nuevas formas de hacer las cosas, antes que seguir haciendo aquello que le resulta familiar 	<ul style="list-style-type: none"> Raramente es consciente de sus emociones. Raramente es consciente de sus sentimientos ocultos en los conflictos Raramente percibe las emociones para encontrar la forma de interactuar Raramente fomenta un ambiente distendido de colaboración. En una situación determinada es raro que se esfuerce para encontrar una solución satisfactoria 	<ul style="list-style-type: none"> Raramente puede adaptarse fácilmente a la resolución de problemas Raramente tiene en cuenta diferentes enfoques No suele alterar su estilo en la toma de decisiones en función de las exigencias de una situación específica La mayoría de la gente no les describiría como una persona flexible Es raro que tenga en cuenta tanto los hechos como presentimientos 	<ul style="list-style-type: none"> Raramente utiliza metáforas para mejorar su comprensión lógica de los retos difíciles Para mantener su motivación no necesita ver que un proyecto en el que esta trabajando se completa bien Cuando empieza con un proyecto no le resulta útil visualizar el resultado esperado Al crearse imágenes, no suele entender mejor los problemas complejos Cuando prepara una tarea importante, raramente repasa mentalmente los pasos que implica 	<ul style="list-style-type: none"> Algunas de sus mejores ideas raramente ocurren en momentos inesperados Cuando no encuentro una decisión inmediata para un problema difícil, raramente se olvida del problema para retomarlo en otro momento Raramente obtiene nuevas ideas o soluciones a los problemas a partir de fuentes inesperadas o sin relación alguna Cuando no puede dar con una respuesta satisfactoria para un problema no suele dejarlo estar durante un tiempo y después la solución aparece sola, cuando menos se lo espera 	<ul style="list-style-type: none"> Raramente confía especialmente en su intuición cuando toma decisiones profesionales Raramente tiene en cuenta especialmente su intuición cuando toma una decisión sobre una compra Cuando tomo decisiones sobre temas que le son familiares, raramente confía en su intuición más que en pruebas cuantificables Raramente toma decisiones importantes en base al sentido común o a la intuición Cuando se enfrenta a una decisión importante, no suele permitir que sus sentimientos influyan 	<ul style="list-style-type: none"> Cuando analiza opciones enfrentadas, raramente suele decidirse por la opción más acorde con sus principios Raramente prefiere que sus principios personales guíen sus decisiones Cuando toma decisiones importantes, raramente tiene en cuenta sus principios, tanto como los hechos, números y otros datos Raramente sus valores son tan importantes para tomar decisiones como el análisis lógico del problema Cuando se enfrenta a un problema con puntos de vista contradictorios, sus valores le sirven de orientación

Fuente: Elaboración propia a partir de Groves y Vance (2014).

**CAPÍTULO 3. LA ADAPTACIÓN INTERNACIONAL Y SUS
DIMENSIONES**

3.1. LA ADAPTACION INTERNACIONAL: FASES Y DIMENSIONES

En el ámbito de esta investigación y, a partir de la revisión bibliográfica realizada, se examinan los procesos de adaptación de los expatriados así como la inculturación internacional o intercultural.

El concepto de adaptación fue tomado prestado por psicólogos del campo de la biología (Lazarus, 1976). En la teoría de la evolución de Darwin el animal o humano tiene que adaptarse al medio natural para poder sobrevivir. En psicología, el individuo tiene que "sobrevivir "o más bien "llevarse bien" en su entorno social y físico (Lazarus, 1976).

Por lo tanto, cuando se trata de la cuestión de adaptación, el medio ambiente, por definición, es de suma importancia. El número de características que potencialmente requieren adaptación, sin embargo, es infinito. Por lo tanto, cuando se trata del estudio de la adaptación, el investigador se enfrenta con el desafío de determinar qué aspectos ambientales (dominios o ámbitos) necesita estudiar ya que es obviamente imposible cubrir un infinito número de variables.

Este proceso de adaptación cultural se puede medir de varias maneras y existe una distinción común en la literatura de inculturación es entre los aspectos psicológicos, socioculturales y laborales del ajuste o adaptación. Esta distinción fue inicialmente sugerida por Searle y Ward (1990), donde el ajuste psicológico pertenece a "sentimientos de bienestar y satisfacción".

Mientras que el ajuste sociocultural muestra el aspecto conductual del ajuste a través de un enfoque en la "capacidad de encajar y negociar aspectos interactivos de la nueva cultura" (Searle y Ward 1990, p.450). Esta dicotomía se ha utilizado en muchos estudios sobre estudiantes internacionales (por ejemplo, Brisset, Safdar, Lewis y Sabatier, 2010, Ward, Okura, Kennedy y Kojima, 1998). Respecto a los expatriados,

Según Black (1988), uno tiene que centrarse en tres dimensiones para entender el proceso de ajuste o la adaptación del expatriado:

- la faceta (o el ámbito) de la adaptación.
- el modo de adaptación.
- el grado de adaptación.

La faceta o el dominio del ajuste o adaptación se refiere a la cuestión acerca de como la persona que tiene una movilidad internacional el expatriado tiene que adaptarse y al grado de éxito que consiga en ello.

En relación al modo, la adaptación tiene una serie de componentes psicológicos, socioculturales y relacionados con el ámbito laboral, que veremos más adelante que son determinantes para el proceso de adaptación.

En relación a las fases o grados del proceso de adaptación de los expatriados, siguiendo a Vance y Peik (2011), podemos afirmar que, a pesar de la importancia de la primera fase de la adaptación, que comienza en el país de origen con una cuidadosa selección previa a la salida, la preparación y la formación del trabajador expatriado, muchos autores creen que es después de la llegada al puesto de destino en el extranjero, en una segunda fase, cuando puede trabajarse más en el proceso de adaptación. Con respecto a esta segunda fase, que comienza con la llegada a la nueva ubicación, podemos observar que existe un período crítico de adaptación inicial (que suele durar alrededor de tres meses) y que sería el momento ideal para ayudar al proceso de adaptación de toda la experiencia en el destino internacional.

En referencia a los periodos o las fases de la adaptación internacional y, a pesar de la experiencia previa que tenga el directivo o trabajador expatriado en el nuevo país anfitrión, veremos la necesidad de procesos de adaptación -incluyendo psicológico, físico, social y emocional- para lograr el desempeño de las tareas y misiones encomendadas de forma eficaz y lograr un cierto equilibrio psicológico para poder y vivir y trabajar en el nuevo ambiente.

Algunos de los ajustes o procesos de adaptación individuales pueden ser principalmente cognitivos y relativamente simples, tales como entender que en Alemania el semáforo amarillo actúa como advertencia antes de rojo y verde, en lugar de sólo rojo como en los Estados Unidos. Otros ajustes son un poco más difíciles e implican habilidades psicomotoras, como por ejemplo pasar de conducir un automóvil en un país de origen como España a Singapur, donde siguen el estilo británico, y donde hay que acostumbrarse a conducir en el lado izquierdo de la carretera.

Todas estas adaptaciones requieren interrupciones importantes de las rutinas básicas a las que una persona está adaptada e incluso a la comprensión fundamental de cómo el mundo debe operar.

Todo este proceso puede provocar desorientación, un estrés adicional y una necesaria y frecuentemente sensación de incomodidad para el mapa cognitivo de la persona.

Una adaptación internacional eficaz también debería constituir un reto para el cónyuge y miembros de la familia que acompañan al expatriado. Estos a menudo tienen un proceso de adaptación aún mayor que el expatriado dado que el trabajador está completamente ocupado en el trabajo la mayor parte del tiempo y se ve, inevitablemente, envuelto en relaciones con otras personas, empresas o instituciones por motivos de trabajo.

La falta de adaptación de la familia del expatriado es un gran problema dado que aporta una tensión emocional adicional e introduciendo una preocupación importante sobre el bienestar de los miembros de la familia e impidiendo un normal funcionamiento del trabajo. Si la situación se complica, esta puede derivar en un posible retorno prematuro.

Desde un punto de vista del ciclo de la experiencia en el proceso de adaptación internacional (Thomas and Inkson, 200), podemos caracterizarlo como un proceso o ciclo de cinco etapas que comienza con la excitación y la euforia con anticipación previa a la salida y se extiende hasta su llegada a la misión o destino internacional.

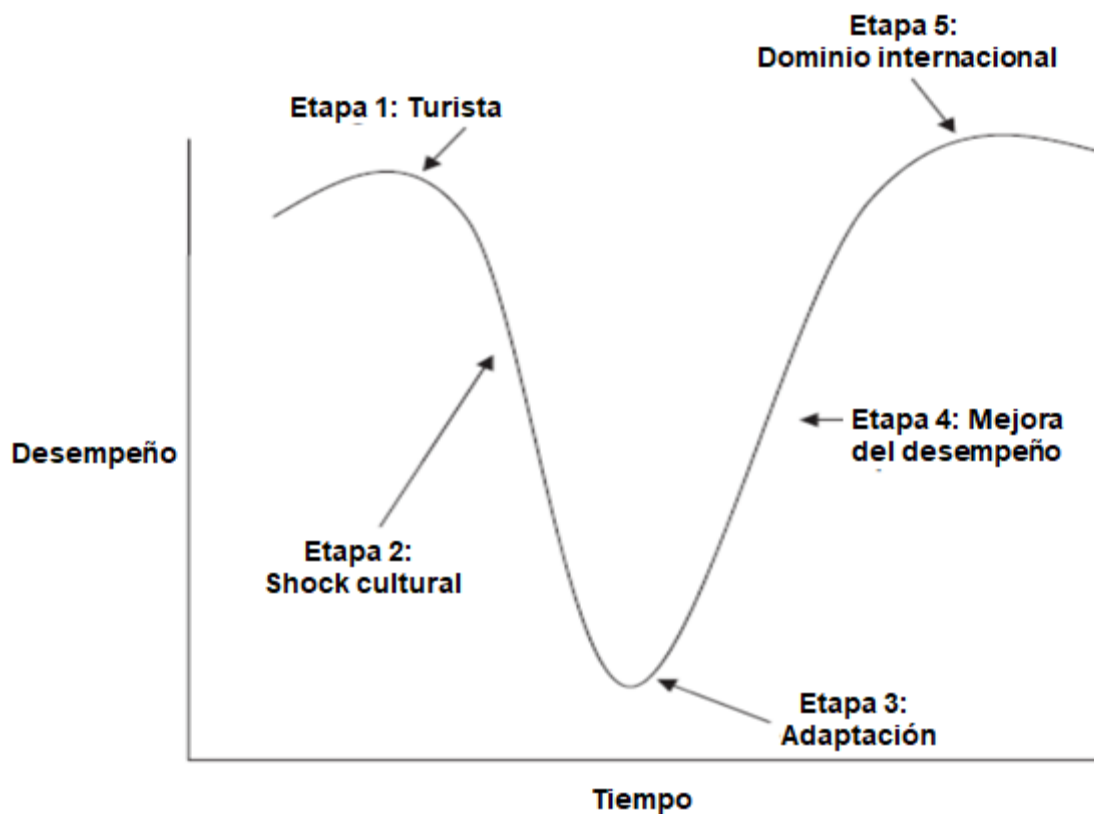


Figura 3.1. Fases de Adaptación de los expatriados

Fuente: Elaboración propia a partir de Vance y Paik (2015: 254).

En la *etapa 1*, denominada "*turística*" o "*luna de miel*", la mayor parte de los aspectos relacionados con la nueva experiencia o aventura parece positivo y el rendimiento individual es elevado, impulsado por la energía y el entusiasmo inicial. Sin embargo, después de unos meses –en algunos casos a las pocas semanas– la euforia desaparece y la rutina y la familiaridad con el nuevo entorno comienza a hacer mella en el expatriado, provocando que pierda el entusiasmo y las ganas iniciales, y afectando negativamente al rendimiento en el desempeño del trabajo.

En la *etapa 2*, denominada "*shock cultural*", la persona expatriada suele experimentar una suerte de crisis psicológica, en la que se ve inmersa en periodos de insatisfacción y nostalgia, experimentando irritabilidad y hostilidad hacia encuentros regulares y aspectos desconocidos que generan frustración respecto a las nuevas situaciones que se convierten en cotidianas y que están asociadas a la experiencia extranjera. Todo ello provoca una notable disminución del desempeño laboral.

El aumento de dificultades diarios en las tareas cotidianas (Sijs y Scraeder, 2004) pueden conducir al individuo a conductas evasivas, contribuyendo a los sentimientos de aislamiento, soledad y eventual depresión. Los síntomas físicos en

esta etapa pueden incluir dolores de cabeza, fatiga crónica y falta de energía (debido al esfuerzo adicional y el estrés en hacer frente al nuevo entorno), pérdida de apetito, malestar estomacal y resfriados, y la imposibilidad de dormir bien por la noche.

Algunas personas nunca llegan a adaptarse al nuevo entorno y no se recuperan de esta debilitante etapa de choque cultural e incluso pueden decidir volver a casa de una forma temprana.

Durante la *etapa 2*, y la consiguiente caída en el desempeño laboral, hay cuatro aspectos de ajuste a considerar: adaptación general, adaptación al trabajo, adaptación de interacción o social y ajuste psicológico (Foster, 1997).

Todas estas determinarán el grado y velocidad de adaptación en la Etapa 3. En la adaptación al trabajo, se puede facilitar mucho este proceso si muchas de las políticas y los procedimientos son similares a los de la oficina de origen. Igualmente, es especialmente importante si un predecesor está todavía a mano para ayudar al nuevo expatriado a ponerse al día con la nueva asignación. Al comienzo de la nueva asignación específica en el lugar de destino, el coaching o la asistencia prestada por un mentor designado, puede ser muy beneficioso para el expatriado, aliviando el estrés, fomentando la confianza y mejorando la socialización en general hacia el nuevo entorno (Carrear, Sullivan y Crocito, 2008).

Este apoyo inicial también puede ser proporcionado productivamente por trabajadores experimentados que tienen las habilidades interpersonales contrastadas y conocimientos para facilitar el éxito de los expatriados. Especialmente, esto es valioso cuando las tareas de trabajo y las prioridades son inicialmente poco claras. Esto es particularmente importante cuando un expatriado es asignado para desarrollar o "arreglar" una operación extranjera que no está siendo desarrollada conforme a los objetivos.

De hecho, una vez que se ha producido la asignación en un país determinado, a menudo el mayor desafío inicial consistía que los expatriados necesitan superar son los objetivos inexactos o irrazonables y las expectativas que se les dan antes de salir de la sede de la empresa.

La dimensión general del ajuste implica la adaptación al entorno general del país anfitrión, incluidos los lugares de trabajo, la vivienda, el transporte, la alimentación, las compras, la lengua extranjera...entre otras muchas variables. Además de la orientación y el apoyo "in situ" para proporcionar vivienda y transporte,

las empresas pueden ayudar a minimizar esta fuente de problemas y facilitar el ajuste mediante esfuerzos de orientación efectivos y realistas antes de la partida.

La tercera dimensión, el ajuste de interacción o sociocultural, es típicamente el más difícil, dependiendo mucho del grado percibido de distancia cultural en el país de destino de la asignación extranjera y la conexión, comprensión y entendimiento con los colegas nacionales en el trabajo y otras personas con las que el expatriado interactúa. En general, las personas que están abiertas y son proactivas en su nuevo entorno, buscan activamente contactos efectivos que ayuden a conseguir una adaptación más rápida y más productivo en esta dimensión (Caligiuri, 2000).

La cuarta dimensión, el ajuste psicológico, implica una evaluación subjetiva global de bienestar, que podría ser influida por las otras tres dimensiones. Mientras que las otras tres dimensiones del ajuste implican principalmente nuevos conocimientos, habilidades y comportamientos, el ajuste psicológico se ocupa más del desarrollo y mantenimiento de nuevas actitudes que ayuden con el ajuste. El ajuste psicológico se facilita cuando los expatriados son capaces de evaluar los eventos estresantes y desconcertantes como desafíos y oportunidades para el desarrollo personal. De hecho, lo negativo e inicialmente confuso de las experiencias en sí pueden llegar a ser los puntos focales más productivos para la reflexión y el aprendizaje que facilitan el ajuste y el aprendizaje internacionales productivos globales (Osland y Osland, 2004).

Es importante señalar que las percepciones de los expatriados acerca de la naturaleza de la etapa posterior a la llegada inicial. Estas están muy determinadas por los esfuerzos de apoyo de la organización –tanto desde el país de origen como en el extranjero– y puede indicar al expatriado el grado en que la organización a la que pertenece está adecuadamente respondiendo y preocupándose por su bienestar y el de los miembros de la familia acompañante.

Estas percepciones pueden tener una influencia significativa en el éxito del ajuste. Así, la calidad de los esfuerzos inmediatos posteriores a la llegada, como la formación intercultural y la orientación, asistencia en relocalización de viviendas, pago de acceso a club sociales en el país de destino, asistencia para organizar la escolarización de los niños y apoyo a la búsqueda de empleo conyugal, se deben abordar cuidadosamente para promover un adaptación pronta y efectivo (Kraimer, Waine y Jaworski, 2001).

Según Brown (2008) debe prestarse especial atención a aliviar los factores de estrés que afectan a los cónyuges y parejas de los expatriados dado que suelen estar menos protegidos por el lugar de trabajo y que a menudo experimentan más las presiones locales, el aislamiento y un sentido reducido de las habilidades personales y del sentido de la estancia internacional. Debe prestarse especial atención a aquellas parejas que tenían una carrera profesional y donde la asignación internacional podría representar una pérdida significativa de ingresos familiares y un desafío a las oportunidades laborales para el cónyuge o pareja acompañante.

El apoyo puede aumentarse considerablemente ayudando a los cónyuges y pareja del expatriado a obtener oportunidades de empleo compatibles con sus calificaciones y metas. Para aumentar su tasa de éxito, las empresas del país de acogida pueden unir fuerzas para desarrollar oportunidades de empleo y voluntariado, ayudar a obtener permisos de trabajo e incluso compartir o sufragar el costo de los servicios laborales profesionales.

En algunos casos, como por la falta de oportunidades de trabajo o de visados de trabajo en países con severas restricciones planteadas por los gobiernos anfitriones, será imposible encontrar empleo para cónyuges y parejas. Sin embargo, las empresas pueden poner en marcha medidas creativas con otras maneras de fomentar actividades interesantes y gratificantes para contrarrestar la frustración asociada con el aburrimiento y la interrupción de la carrera profesional. Entre estas medidas podemos destacar la participación de los socios en los servicios de voluntariado comunitario o desde el punto de vista del desarrollo de la carrera profesional, el acceso a programas, cursos de desarrollo y acceso a asociaciones profesionales locales.

La asistencia inmediata después de la llegada puede ser especialmente crítica para cónyuges o parejas que podrían sentir un mayor estigma social con el desempleo y no encajan bien con los grupos de apoyo establecidos de los cónyuges, donde predominan las mujeres. Como se indica en nuestra curva de ajuste internacional (Figura 3.1), el rendimiento comienza a incrementarse debido a la adaptación gradual al nuevo entorno en la *etapa 3*.

Tanto el grado de reducción del rendimiento como el tiempo necesario para la adaptación efectiva pueden diferir de una persona a otra y son siempre distintas según las características de la asignación internacional. A menudo dependen de la distancia

física y cultural del país de nueva asignación, así como las condiciones locales y laborales, la receptividad y simpatía del nuevo entorno.

Sin embargo, debe preverse la necesidad de adaptación incluso cuando la distancia cultural se percibe como baja, como sería por ejemplo el paso de un país como Canadá a Estados Unidos.

Cuando se produce una adaptación efectiva, el individuo desarrolla y refuerza nuevas habilidades y percepciones para hacer frente al nuevo entorno (*etapa 4*), experimentando una mejora importante en el rendimiento laboral y una mejora tanto en el trabajo como en la vida personal. Desafortunadamente, sin embargo, muchos expatriados simplemente se estabilizan en esta cuarta etapa, formando reglas y prácticas personales para hacer frente y sobrevivir durante toda la experiencia internacional y formar rígidos estereotipos críticos de la cultura local predominante.

También tratan de asociar y ganar apoyo social durante las horas de trabajo solamente con otros de la misma o una cultura similar y minimizar la interacción significativa con los individuos de la cultura y sociedad local, a quienes desprecian y tratan de mantenerse a distancia. Con frecuencia, se escuchan a estos expatriados criticar y despreciar la cultura local de acogida. Así, debido a su falta de deseo de aprender sobre las bases culturales que influyen en las actividades y el comportamiento que ven alrededor de ellos, estos expatriados y familiares limitan mucho su crecimiento y comprensión personal y profesional del país y el nuevo entorno donde viven su etapa de expatriados.

En la *etapa 4* de mejora del desempeño, resulta menos común llegar a un estado en que los individuos expatriados "se vuelven nativos" desarrollando estereotipos excesivamente positivo de cultura y asignación internacional, evaluando todo en el entorno local como mejor que casa. En muchos casos se vuelven más parecidos a los estereotipo de los propios anfitriones. En términos de desarrollo personal y profesional, este estado más positivo no es mejor que la visión negativa anterior.

En la *etapa 5* el expatriado alcanza el dominio internacional. En esta etapa el desempeño del individuo se estabiliza. Aquí se desarrolla un mayor nivel de desarrollo personal y profesional en competencia global que incluye una mayor capacidad de apreciar las diferencias y vivir con y disfrutar de la pertenencia en más de una cultura.

A través de este desarrollo, el individuo ahora representa un activo y un recurso más valiosos para la empresa.

Las organizaciones deberían tratar de evitar los graves costos de un ajuste internacional deficiente y fomentar los beneficios positivos a largo plazo para las personas y las empresas.

Para abordar de forma global las dimensiones de la adaptación, en el presente estudio hemos decidido incluir tanto los modelos de medición de ajuste o adaptación psicológica (Searle y Ward, 1990), sociocultural (Ward y Kennedy, 1999) y laboral (Black y Stephens, 1989).

La primera, implican la relación de los individuos con el entorno en general y adaptación vital o a la vida y la mental o psicológica.

La segunda, la adaptación sociocultural, se refiere a los resultados externos que vinculan a los individuos con su nuevo contexto como, por ejemplo, la capacidad para hacer frente a los problemas cotidianos, en particular en las esferas de la vida y el trabajo (Segall, Dasen, Berry y Poortinga, 1999).

La tercera faceta, el ajuste laboral se refiere al proceso de adaptación en el trabajo o actividad laboral. Otros autores como Van Oudenhoven, Mol y Van der Zee (2003) destacan la relación entre la adaptación profesional y el grado de satisfacción con el nuevo entorno de trabajo en el país de acogida.

Cuando se toman todos en conjunto, estas tres dimensiones o dominios proporcionan un marco útil para los estudios sobre la adaptación de los expatriados.

3.2. LA DIMENSIÓN PSICOLÓGICA DE LA ADAPTACIÓN INTERNACIONAL

Para determinar el grado de ajuste psicológico de los expatriados internacionales hemos seguido un modelo de evaluación reducido propio siguiendo el utilizado por Van Oudenhoven, Mol y Van der Zee (2003), que mide la salud psicológica por la vitalidad y las sub-escalas de Salud Mental de Rand 36-item (Rand Health Sciences Program, 1992), combinada y reducida en una escala tipo Likert de 9 ítems con respuestas entre 1 ("ninguna de las veces") y 7 ("todo el tiempo").

3.2.1. Adaptación Vital

La adaptación se entiende como el proceso a través del cual el hombre se adecúa a las condiciones naturales, de vida, de trabajo, etc..., que llevan a una mejora

morfológico-funcional del organismo, y a un aumento de su potencialidad vital y de su capacidad no específica de resistir a los estímulos extremos del ambiente (Meerson, 1981; Kutnesov, 1976; Verjoshanski, 1990).

La escala de ajuste personal, que enfoca su atención en la satisfacción general de la persona con su vida, procede de la *Escala de Satisfacción con la Vida* (Satisfaction With Life Scale, SWLS) de Diener, Emmons, Larsen y Griffin, (1985) y del *Rand Health Survey Program* de Ware y Sherbourne (1992).

Según Van Oudenhoven, Mol y Van der Zee (2003) la bibliografía sobre los procesos de adaptación de expatriados con movilidad internacional el panorama es algo sombrío. Bastantes autores mencionan elevadas tasas de fracaso en este tipo de experiencias, especialmente en expatriados (Tung, 1981; Black y Gregersen, 1999).

Esto se ha convertido, como señala Harzing (1995), en casi una tradición en las últimas décadas el de comenzar un artículo sobre la gestión de expatriados hablando de que las tasas de fracaso de expatriados son altas.

Desde el punto de vista del expatriado, se producen enormes cambios al aceptar la asignación o movilidad en el extranjero. El estudiante o expatriado tiene que dejar amigos, familiares y colegas detrás en busca de una nueva vida en un país sobre el que, normalmente, no se tiene un conocimiento muy amplio. Todo ello afecta a la adaptación vital del estudiante o el expatriado.

Respecto a la familia, en el caso cuando un conyuge o pareja que no se adapta o especialmente cuando existen hijos pequeños, también afectará todo este proceso y tendrán que hacer frente a cambios drásticos en sus vidas. Además, la movilidad en el extranjero es vinculante en el sentido de que uno no puede fácilmente dejar el trabajo o los estudios iniciados y volver a casa.

En este trabajo de investigación fueron seleccionados cuatro ítems relacionados con los sentimientos del individuo acerca de su energía y vitalidad a las que hemos definido como adaptación vital o ajuste vital.

3.2.2. Adaptación Mental

En relación a la adaptación mental, para este trabajo se han utilizado cinco ítems que evalúan el ajuste mental del individuo, incluido dentro de la adaptación psicológica. Los ítems proceden del modelo de evaluación utilizado por Van Oudenhoven, Mol y

Van der Zee (2003), que mide la salud psicológica del individuo mediante las subescala vitalidad y salud mental del cuestionario Rand 36-item de la encuesta de salud (Rand Health Sciences Program, 1992), combinada en una escala tipo Likert de 9 ítems, varió de 1 ("ninguna de las veces") a 7 ("todo el tiempo").

Esta escala está relacionada con el Multicultural Personality Questionary (MPQ) desarrollado por Van der Zee y Van Oudenhoven (2000 y 2001), que es un cuestionario de evaluación de la personalidad destinado a medir las dimensiones que subyacen a la efectividad de los expatriados. El instrumento tiene subescalas que evalúan la empatía cultural, la apertura de mente, la iniciativa social, la estabilidad emocional y la flexibilidad. A diferencia de los cuestionarios que evalúan la personalidad en términos generales, las subescalas del MPQ se adaptan para cubrir de forma específica los rasgos que son más relevantes para el éxito multicultural del individuo.

Los ítems de cuestionario MPQ se refieren al comportamiento en entornos multiculturales, haciendo que la relación entre la conducta de prueba y la aspiración internacional demuestre de una forma clara la posición de sus encuestados, y mejorando así la aceptabilidad del instrumento.

Este instrumento ha sido utilizado para la selección y formación de empleados internacionales; es decir, empleados que tienen un trabajo de alcance internacional, ya sea en un proceso de expatriación o en un trabajo que se ocupa de cuestiones internacionales de manera más general (Schaeffer, 1985).

En este sentido, se examinó también el estado civil de las personas que han sido parte de la muestra. Esto es particularmente importante para los expatriados teniendo en cuenta el papel de los cónyuges de los expatriados en el marco de la vida familiar (Caligiuri, Hyland, Joshi y Bross, 1998). Su papel es crucial para el éxito de la misión en el país de destino y la literatura científica ha afirmado que las personas casadas se adaptan mejor.

La tercera relación, el ajuste social, se refería al apoyo social de los compañeros, aunque los rasgos relativamente estables de estabilidad emocional y flexibilidad fueron predictores de apoyo social, la empatía cultural, que es probablemente mayor en los individuos que están en procesos de formación y en entrenamiento.

Aparentemente, en las interacciones interculturales, la flexibilidad y ser sensible a las percepciones e intenciones de otras personas es un elemento fundamental para la construcción de una red social satisfactoria. La importancia de la empatía cultural como determinante del apoyo social en el país anfitrión implica que sería conveniente centrar los esfuerzos de capacitación en esta dimensión.

También hubo algunas relaciones débiles entre algunos de los datos biográficos y los criterios de adaptación. Entre ellos, podemos destacar la relación positiva entre el nivel de educación y el grado de satisfacción con la vida y salud física se ha encontrado en muchos estudios. Para muchos expatriados en el extranjero la asignación es un paso necesario para ser ascendido también y desarrollar mejor su carrera profesional.

3.3. LA DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL DE LA ADAPTACION INTERNACIONAL

Para determinar el grado de ajuste sociocultural de expatriados internacionales hemos seguido la Escala de Adaptación Sociocultural (SCAS) propuesta y utilizada por Ward y Kennedy (1999), que está compuesta por una escala de Likert de 7 puntos de 41 ítems (de "sin dificultad" a "dificultad extrema"). De la lista completa de artículos escogimos 22 ítems más relevantes para nuestro estudio, incluyendo los diez ítems de la escala, relacionados con la cognición y la comunicación (Empatía y Afectividad Cultural) y el manejo de interacciones impersonales y/o situaciones incómodas (Interacciones Impersonales y Peligros).

En un intento de llevar la integración conceptual a un área fraccionada de la Investigación, Ward y sus colegas han propuesto que los intercambios de aptitud pueden ser significativamente dividido en dos dominios: psicológico (emocional / afectivo) y sociocultural (conductual).

El primero se refiere al bienestar psicológico de la satisfacción. Esta última está relacionada con la capacidad para adquirir aptitudes culturalmente apropiadas y hacerlas propias y para negociar los aspectos interactivos del entorno de acogida.

En consecuencia, Ward (1996) ha argumentado que el ajuste psicológico puede entenderse mejor en términos de un marco de estrés y enfrentamiento, mientras que la adaptación sociocultural se explica mejor dentro de las habilidades sociales o la cultura del paradigma de aprendizaje.

Esto ha sido corroborado por investigaciones empíricas que han demostrado que los dos resultados de adaptación que, aunque interrelacionados, son conceptualmente y empíricamente distintos. El ajuste psicológico, definido en términos de bienestar psicológico y emocional, es ampliamente determinado por la personalidad, cambios en el estilo de vida, estilos de enfrentarse a las situaciones y apoyo social.

Por ejemplo, el ajuste psicológico se ha asociado con la flexibilidad personal, el autocontrol, la satisfacción de las relaciones, enfoque orientado a los estilos de tomarse o enfrentarse a las cosas y el uso del humor, mientras que las diferencias psicológicas en los residentes se han vinculado a una mayor incidencia de cambios en la vida, el estrés que produce la soledad y los estilos de cada persona para enfrentarse a las situaciones (Berno y Ward, 1998; Searle y Ward, 1990; Stone Feinstein y Ward, 1990; Ward y Kennedy, 1998; Ward y Rana-Deuba, 1999).

La adaptación sociocultural, por el contrario, definida en términos de competencia conductual, es más fuertemente influenciada por factores que sustentan el aprendizaje cultural y la adquisición de aptitudes sociales. Estos incluyen la duración del periodo de estancia en la nueva cultura, el conocimiento cultural, la cantidad de interacción e identificación con los nacionales de acogida, la distancia cultural, el dominio del idioma y las estrategias de inculturación (Searle y Ward, 1990; Ward y Kennedy, 1993 y 1994; Ward y Searle, 1991).

La investigación también ha revelado que los dos resultados de adaptación muestran diferentes patrones de fluctuación en el tiempo. La adaptación sociocultural de los residentes sigue previsiblemente una curva de aprendizaje muy pronunciada y demostrando durante los primeros meses de transición intercultural y luego una gradual "nivelación" de las habilidades de la cultura adquirida forma reciente.

El ajuste psicológico es más variable a lo largo del tiempo, aunque hay estudios que han demostrado que las mayores dificultades se producen en las etapas más tempranas de transición intercultural (Ward y Kennedy, 1996a y 1996b).

En definitiva, la solidez del desarrollo de la teoría de la adaptación psicológico y sociocultural de los residentes se basa en la medición de los resultados a la hora de adaptarse. En este sentido, Ward y algunos colegas se han basado en las técnicas estándar de evaluación psicológica para la medición del ajuste psicológico la Escala de Depresión (Zung, 1965), que es una herramienta de auto-diagnostico, que se ha

usado más frecuentemente dada su amplia y documentada fiabilidad y validez intercultural.

Algunos estudios han incorporado también de forma interesante el Perfil del Ánimo (Profile of Mood States, McNair, Lorr, y Droppleman, 1971), dado su inclusión dentro de los síntomas del clásico “shock cultural” o “cultural shock”. Estos estudios observan diversas variables como la depresión, el enfado, la fatiga y confusión.

3.3.1. Ajuste de Empatía y Relación Cultural

La Escala de Adaptación Sociocultural (SCAS) fue utilizada por primera vez por Searle y Ward (1990) en su estudio sobre la transición intercultural y la adaptación de los Estudiantes de Malasia y Singapur en Nueva Zelanda.

En relación a este primer factor se relaciona con la cognición, es decir, la comprensión de la perspectiva local, los valores y una mirada global, así como la comunicación, entendida como la comunicación intercultural, hacer amigos y hacerse entender. A este factor se le denominó Empatía y Afectividad Cultural (Ward, Okura, Kennedy y Kojima, 1998).

El desarrollo de la Escala de Adaptación Sociocultural (Sociocultural Adaptation Scale, SCAS) estuvo inspirado por Furnham y Bochner (1982) en su Cuestionario (40 items o elementos) de Situaciones Sociales (SSQ, Social Situations Questionnaires), basado, a su vez, en una escala anterior de habilidades sociales realizada por Trower, Bryanty Argyle (1978) y en entrevistas con estudiantes de idiomas en Gran Bretaña. La primera versión del SCAS (Searle y Ward, 1990) contenía 16 elementos. Una porción de los variables elementos como fueron tomados directamente del instrumento de Furnham y Bochner (1986).

Sin embargo, el contenido de los ítems del SCAS no estaba condicionado a situaciones sociales de los residentes. Posteriormente, también se incluyeron áreas de adaptación como alimentos y clima. El SCAS es un instrumento flexible y puede modificarse fácilmente de acuerdo a las características de la muestra de expatriados.

El instrumento se desarrolló originalmente como una evaluación de la competencia intercultural con énfasis en los ámbitos de la conducta. La versión más reciente del SCAS (con 29 variables) ha explorado la incorporación de más dominios cognitivos al SCAS basada en el comportamiento.

Esto representa un intento de expandir el trabajo de Ward y sus colegas en psicología (afectiva) y sociocultural (de comportamiento) para incluir los fundamentos básicos del ajuste intercultural.

Aunque se anticipó que la versión ampliada de la SCAS se divide en subescalas cognitivas y conductuales, los factores de análisis indicaron que los elementos cognitivos, como la comprensión de los valores o visión del mundo, combinados con elementos de relación interpersonal, como hacer amigos y relacionarse con miembros del sexo opuesto, producen el primer factor.

3.3.2. Adaptación Interacciones Impersonales y Riesgos

El segundo factor, por el contrario, se compuso de tareas relacionadas como las interacciones impersonales y peligros (como la burocracia o la autoridad) o las situaciones no deseadas (servicios no satisfactorios, personas que no te hacen sentir cómodas o que percibimos como desagradables).

La empatía cultural nos puede proporcionar una medida adecuada de adaptación transcultural para complementar la acción y el ámbito de la conducta. Kelley y Meyers identifican la agudeza visual como *"la medida en que una persona presta atención y percibe con precisión varios aspectos del medioambiente"* (1995: 16), incluyendo la tendencia a aceptar y valorar a otras culturas, como un componente de adaptabilidad intercultural.

Se puede comparar la escala SCAS con otras medidas de la adaptación de los residentes internacionales. En primer lugar, el instrumento ha surgido de un enfoque de aprendizaje cultural para la adaptación en el extranjero.

En consecuencia, hace hincapié en la adquisición de habilidades culturales específicas, dimensiones conductuales de la adaptación al cambio e interacciones interculturales significantes.

En segundo lugar, el SCAS se basa en las calificaciones auto diagnosticadas de las diferencias en la realización de las actividades cotidianas en una nueva contexto.

En conclusión, el SCAS se ha presentado como un instrumento fiable, válido y extremadamente versátil para la medición de competencia o adaptabilidad conductual (Ward y Kennedy, 1999)

El instrumento ayuda con el desarrollo de la teoría y la investigación sobre la adquisición de habilidades sociales a través de la efectividad intercultural y el aprendizaje cultural prestando un importante papel a la hora de resumir la teoría, la práctica y la investigación de la adaptación de los expatriados en procesos de movilidad internacional.

3.4. LA DIMENSIÓN LABORAL DE LA ADAPTACIÓN INTERNACIONAL

En la última década, la investigación sobre el ajuste de los expatriados ha sido liderada por John Stewart Black y sus colegas. Otra forma común de medir el ajuste proviene de la literatura sobre gestión de expatriados, donde el ajuste juega un papel central (Bhaskar-Shrinivas, Harrison, Shaffer, y Luk, 2005).

Black y Stephens (1989) desarrollaron una medida de uso común que evalúa estas tres facetas diferentes del ajuste internacional (es decir, ajuste general, ajuste de la interacción y ajuste del trabajo). Este instrumento incluye el ajuste al ambiente general del país extranjero (incluyendo el lugar de trabajo, el transporte, la comida, la vivienda, las compras, el idioma extranjero), el ajuste al trabajo específico requerido en el extranjero, así como el ajuste a las interacciones transculturales involucrados en este trabajo. Aunque este instrumento ha sido ampliamente utilizado en la literatura de expatriación, se ha criticado, por ejemplo, respecto a qué características del entorno deberían evaluarse en términos de ajuste (por ejemplo, Hippler, 2006, Wende y Becker, 2015, Kubovcikova, 2016).

Para medir la dimensión laboral de la persona en procesos de movilidad, especialmente del expatriado, hemos aplicado un cuestionario donde miden 14 dimensiones que podemos luego clasificar en tres categorías distintas: adaptación o ajuste general, interacción y ajuste asociado al puesto de trabajo. En este trabajo se ha sido denominada *Expatriate Work Adjustment Scale (EWAS)*.

3.4.1. Ajuste o Adaptación General

En relación al ajuste general o al nivel de adaptación general del expatriado podemos ver que se miden diversos ámbitos de la vida y experiencia del individuo tales como sus condiciones de vida, la comida que toma, el lugar donde realiza sus compras y el coste de la vida del país en destino. Igualmente, se ve el grado de satisfacción con las

infraestructuras urbanas, los servicios de ocio y entretenimiento y las instalaciones sanitarias.

Comparando las 14 facetas de adaptación, se ha asumido el instrumento utilizado por Black y Stephens (1989: 542), que Hippler (2006) cuestiona debido a que los dominios que son amplios y genéricos para ser comparados de manera significativa.

3.4.2. *Ajuste de Interacción*

En relación al proceso de ajuste o de adaptación con las personas locales, las dimensiones que se analizan en nuestro estudio serian cuatro y se centran en la socialización con los ciudadanos locales de forma general, de manera diaria en la regularidad de la relación laboral, fuera del entorno de trabajo y a nivel de convivencia y grado de comunicación. Todos estos ámbitos están relacionados con las características del país de destino del expatriado.

3.4.3. *Ajuste asociado al Puesto de Trabajo*

En la adaptación al puesto de trabajo, hemos estudiado tres dimensiones principales, la que se centra en las responsabilidades específicas del puesto de trabajo, las expectativas y estándares de desempeño laboral y, por último, las responsabilidades de supervisión del puesto de trabajo.

En la Tabla 2.1 se adjunta una síntesis de los perfiles teóricos de las tres escalas de adaptación internacional (psicológicas, sociocultural y laboral) y de los siete factores con tres niveles de ajuste (elevado, medio y reducido).

Tabla 3.1. Perfiles teóricos de adaptación internacional psicológica, social y laboral

	Adaptación Psicológica (Psychological Adjustment, PSYC_ADJ)		Adaptación Sociocultural (Sociocultural Adjustment, SCAS)		Adaptación Laboral (Laboral Adjustment, WORK)		
	Adaptación Vital (Vitality, VITAL)	Adaptación Mental (Mental Health, Mental_H)	Ajuste de Empatía y Relación Cultural (Cultural Empathy and Relatedness, CEAR)	Adaptación Interacciones Impersonales y Riesgos (Impersonal Endeavors and Perils, IEAP)	Ajuste o Adaptación General (General Adjustment, GEN_ADJ)	Ajuste de Interacción (Interaction Adjustment, INT_ADJ)	Ajuste asociado al Puesto de Trabajo (Work Adjustment, WORK_ADJ)
ELEVADA	<ul style="list-style-type: none"> • Se siente lleno de vitalidad y energía, sin depresión ni cansancio. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se siente nervioso, deprimido, desanimado ni triste. • Se siente calmado y en paz 	<ul style="list-style-type: none"> • No tiene dificultad para hacer amigos, hacerse entender, entender el humor local, comunicarse y encontrar su camino. • No tiene dificultad para entender el idioma, sistema político, los valores, la visión local y las diferencias culturales. 	<ul style="list-style-type: none"> • No tiene dificultad para usar el transporte local, habituarse al ritmo de vida, ir de compras, ir a eventos sociales o tratar con personas desagradables. • No tiene dificultad para encontrar la comida que le gusta, seguir las normas locales, tratar con la autoridad y con la burocracia, el alojamiento, el clima y los estilos locales 	<ul style="list-style-type: none"> • Se adapta bien a las condiciones de vida, el alojamiento, la comida, las compras, el coste de vida local, las opciones de recreo local y el sistema de salud 	<ul style="list-style-type: none"> • Socializa con las personas locales en general. • Se adapta con las personas locales en el día a día, fuera del trabajo y habla con ellas 	<ul style="list-style-type: none"> • Se adapta bien a sus funciones, objetivos, y capacidad de supervisión profesional.
MEDIA	<ul style="list-style-type: none"> • A veces se siente lleno de vitalidad y con energía, deprimido y cansando. 	<ul style="list-style-type: none"> • A veces no se siente nervioso, deprimido, desanimado y triste. • A veces se siente calmado y en paz. 	<ul style="list-style-type: none"> • A veces tiene dificultad para hacer amigos, hacerse entender, entender el humor local, comunicarse y encontrar su camino. • A veces tiene dificultad para entender el idioma, sistema político, los valores, la visión local y las diferencias culturales 	<ul style="list-style-type: none"> • A veces tiene dificultad para usar el transporte local, habituarse al ritmo de vida, ir de compras, ir a eventos sociales o tratar con personas desagradables. • A veces tiene dificultad para encontrar la comida que le gusta, seguir las normas locales, tratar con la autoridad, la burocracia, el alojamiento, el clima y los estilos locales. 	<ul style="list-style-type: none"> • A veces no se adapta bien a las condiciones de vida, el alojamiento, la comida, las compras, el coste de vida local, las opciones de recreo local y el sistema de salud 	<ul style="list-style-type: none"> • A veces socializa con las personas locales en general. • A veces se adapta a las personas locales en el día a día, fuera del trabajo y habla con ellas 	<ul style="list-style-type: none"> • A veces no se adapta bien a sus funciones, objetivos, y capacidad de supervisión profesional.

	Adaptación Psicológica (Psychological Adjustment, PSYC_ADJ)		Adaptación Sociocultural (Sociocultural Adjustment, SCAS)		Adaptación Laboral (Laboral Adjustment, WORK)		
	Adaptación Vital (Vitality, VITAL)	Adaptación Mental (Mental Health, Mental_H)	Ajuste de Empatía y Relación Cultural (Cultural Empathy and Relatedness, CEAR)	Adaptación Interacciones Impersonales y Riesgos (Impersonal Endeavors and Perils, IEAP)	Ajuste o Adaptación General (General Adjustment, GEN_ADJ)	Ajuste de Interacción (Interaction Adjustment, INT_ADJ)	Ajuste asociado al Puesto de Trabajo (Work Adjustment, WORK_ADJ)
REDUCIDA	<ul style="list-style-type: none"> • Raramente se siente lleno de vitalidad y con energía • Suele tener depresión y sentir cansancio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se siente nervioso, deprimido, desanimado y triste. • Raramente se siente calmado y en paz. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene dificultad para hacer amigos, hacerse entender, entender el humor local, comunicarse y encontrar su camino. • Tiene dificultad para entender el idioma, el sistema político, los valores, la visión local y las diferencias culturales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene dificultad para usar el transporte local, habituarse al ritmo de vida, ir de compras, ir a eventos sociales o tratar con personas desagradables. • Tiene dificultad para encontrar la comida que le gusta, seguir las normas locales, tratar con la autoridad y la burocracia, el alojamiento, el clima y los estilos locales 	<ul style="list-style-type: none"> • No se adapta bien a las condiciones de vida, el alojamiento, la comida, las compras, el coste de vida local, las opciones de recreo local y el sistema de salud 	<ul style="list-style-type: none"> • No socializa con las personas locales en general. • No se adapta a las personas locales en el día a día, fuera del trabajo ni habla con ellas 	<ul style="list-style-type: none"> • No se adapta bien a sus funciones, objetivos, ni tiene capacidad de supervisión profesional.

Fuente: Elaboración propia a partir de Van Oudenhoven et al. (2003), Ward et al. (1998) y Black et al. (1989).

CHAPTER 4. METHOD

This scientific research is based on a theoretical frame of reference, which is integrated by knowledge, related and interconnected, through hypotheses.

The process of scientific investigation consists of analyzing these hypotheses and relationships between basic knowledge applying quantitative and / or qualitative methods and tools to contrast and determine if the analyzed relations are credible.

From the results obtained, the research hypotheses are confirmed or refuted and then conclusions are drawn. If these conclusions are significant and credible, they become validated scientific knowledge, adding to the theories and knowledge base of the scientific knowledge considered.

In the field of Social Sciences, many research hypotheses arise from the direct observation of reality and from the intuition of the researcher. This circumstance may require the researcher to develop methodological procedures and specific methods to check the consistency, coherence, and veracity of the relationships between the basic variables studied and analyzed.

The methodology used in this research has varied. The Empirical studies dealing with variables of a sociological and / or psychological nature are divided into two main groups: non-experimental and experimental.

Within the experimental group, univariate experimental methods (based on the sensitivity analysis of one dependent variable in function of the modifications of another independent variable) are used as well as multivariate or correlational methods, which usually handle a greater number of variables, while still being able to be differentiated. This study uses experimental and multivariate methods.

4.1. RESEARCH HYPOTHESIS

Considering the two specific objectives and the general objective defined at the beginning of this research, the following research hypotheses are proposed:

- H₁: The statistically significant differences between the five profiles of Thinking Styles facilitate their use as a form of classification of expatriates.
- H₂: Expatriates with different profiles of Thinking Styles have different levels of Psychological Adjustment (Vitality and Mental Health).

H_{2a}: Expatriates with high levels of NLTS and LTS (Highly Versatile Balance Thinker profile) and have a higher level of Psychological Adjustment (Vitality and Mental Health) than the other profiles.

H₃: Expatriates with different profiles of Thinking Styles have different levels of Sociocultural Adaptation (Cultural Empathy and Relatedness, and Impersonal Endeavors and Perils).

H_{3a}: Expatriates with high levels of NLTS and LTS (HVBT profile) have a higher level of Sociocultural Adaptation (Cultural Empathy and Relatedness, and Impersonal Endeavors and Perils) than other profiles.

H₄: Expatriates with different profiles of Thinking Styles have different levels of Expatriate Work Adjustment (General Adjustment, Interaction Adjustment, and Work Adjustment).

H_{4a}: Expatriates with high levels of NLTS and LTS (HVBT profile) have a higher level of Expatriate Work Adjustment (General Adjustment, Interaction Adjustment, and Work Adjustment) than other profiles.

4.2. PARTICIPANTS

A total of 188 expatriates (121 men and 67 women) participated in this study, with ages between 24 and 52 years (M= 33.5 years, SD= 5.54 years). In addition, Expatriates in this study came from four different countries (62 Salvadorian, 55 Nicaraguan, 53 Guatemalan, and 18 Spanish). Table 4.1 shows the rest of the demographic information of the expatriate sample.

Table 4.1. Sample characteristics

Questions	Aswers	Frecuency	%
Gender	Male	121	64.36%
	Female	67	33.64%
Age	M	33.5	
	SD	5.54	
	Min.	24	
	Max.	52	
Country	El Salvador	62	33.0%
	Guatemala	53	28.2%
	Nicaragua	55	29.1%
	Spain	18	9.7%
Academic Degree	Bachelor	7	3.8%
	Master's degree	177	94.3%
	Doctoral	4	1.9%

Questions	Aswers	Frecuency	%
Country of company headquarters	Colombia	20	10.6%
	El Salvador	9	4.8%
	España	13	6.7%
	Guatemala	52	27.9%
	México	5	2.9%
	Nicaragua	27	14.4%
	Suiza	2	1.0%
	USA	60	31.7%
Country working as an expatriate	Alemania	2	0.9%
	Brasil	5	2.8%
	Colombia	2	0.9%
	Costa Rica	36	19.3%
	Ecuador	2	0.9%
	EL SALVADOR	5	2.8%
	Guatemala	40	21.1%
	Honduras	31	16.5%
	México	21	11.0%
	NICARAGUA	2	0.9%
	Panamá	7	3.7%
	Republica checa	2	0.9%
	USA	33	17.4%
	Venezuela	2	0.9%
	Time working abroad (current expatriate assignment)	Less than one year	36
Between one and two years		64	34.3%
Between two and three years		29	15.2%
Time you expect working abroad (current expatriate assignment)	Less than one year	0	0.0%
	Between one and two years	38	20.0%
	Between two and three years	43	22.9%
	Between three and four years	9	4.8%
	Between four and five years	0	0.0%
	More than five years	5	2.9%
Average number of nights per month spent in another country	Less than 3	118	62.9%
	Between 3 and 7	66	35.2%
	Between 8 and 14	4	1.9%
	Greater than 14	0	0.0%
Satisfaction with overall compensation in expatriate assignment	Strongly satisfied	68	36.2%
	Satisfied	86	45.7%
	Partially satisfied	34	18.1%
	Partially unsatisfied	0	0.0%
	Unsatisfied	0	0.0%
	Strongly unsatisfied	0	0.0%
Partner	Partner living with him/her during assignment	86	45.7%
	Partner in his/her home country	38	20.0%
	He/she met partner during present assignment	18	9.5%
	No	47	24.8%
Children living with you in your expatriate assignment	Childen	47	24.8%
	→ 1 children	25	53.8%
	→ 2 children	22	46.2%
	No children	141	75.2%
Age of the children	M	6.79 yr.	
	SD	4.30 yr.	

Questions	Aswers	Frecuency	%
	Min. Max.	1 yr. 17 yr.	
Fluency with the dominant language in expatriate assignment	High fluency Adequate fluency Slight fluency No fluency	177 5 4 2	94.3% 2.9% 1.9% 1.0%
Time working abroad for your current company	1-2 years 3-4 years 5-6 years 7 or more years	30 104 50 0	16.2% 55.2% 26.7% 0.0%
Time working for your current company	1-2 years 3-4 years 5-6 years 7 or more years	4 79 70 18	1.9% 41.9% 37.1% 9.5%
Time in total worked abroad	M SD Min. Max.	2.9667 2.4739 0.5 17	
Industry of your company's business	Agriculture & Mining Manufacturing International trade Manufacturing & International trade Transportation Energy Financial services/nsurance Education	11 11 25 122 7 4 7 2	5.7% 5.7% 13.3% 64.8% 3.8% 1.9% 3.8% 1.0%
Number of employees in your company worldwide	M SD Min. Max.	12161.97143 28191.45803 100 180000	
Number of total employees at your host country location	M SD Min. Max.	1269.69523 4913.83915 0 40000	
Nature of your current position	Managerial Technical Both	97 41 50	51.4% 21.9% 26.7%
Number of local employees who report directly to you	M SD Min. Max.	3.96190 3.35211 0 20	
Number of local employees under your responsibility	M SD Min. Max.	4.88571 9.91037 0 100	
Rate the overall level of support that your company has provided to assist you in having a successful expatriate experience	Very generous support Good support Moderate support Minimal support	84 82 21 0	44.8% 43.8% 11.4% 0.0%

Source: Authors' elaboration from the data obtained from SPSS software.

4.3. INSTRUMENTS

4.3.1. Linear and Non-Linear Thinking Styles Scales (LTS/NLTS)

To analyze our selected Thinking Styles, we used the Linear and Non-Linear Thinking Styles Questionnaire. Developed and validated by Groves and Vance (2014), it includes eight different subscales which include: Linear, Creative, Values-Centered, Imaginative, Intuitive, Flexible, Insightful, and Emotional Thinking.

This global scale contains 40 Likert items with values ranging from 1 (“Strongly Disagree”) to 7 (“Strongly Agree”). The respondents were asked to indicate the extent of their agreement with statements about how various decision-making styles and how preferences accurately described their own thinking and decision-making style.

Table 4.2 shows the mean, minimum, and maximum and standard deviation values for each of the items in the expatriate sample.

Table 4.2. Descriptive statistics of the sample responses to the LTS/NLTS Scale

Items	M	SD	Min.	Max.
Linear Thinking (LT)				
LT_1. My understanding of a problem tends to come from rational analysis rather than my intuition	3.97340	1.678532	1	7
LT_2. I primarily rely on logic when making important decisions	3.73404	1.722301	1	7
LT_3. I am at my best in challenging situations that require rational problem solving	3.70745	1.765549	1	7
LT_4. When my logical reasoning and feelings are in conflict, I tend to favor my logical reasoning	3.72872	1.640342	1	7
LT_5. I most enjoy work that allows me to use my logical reasoning	3.82447	1.840146	1	7
Creative Thinking (CT)				
CT_1. I prefer to solve problems using non-traditional methods	3.69681	1.21426	1	7
CT_2. I am inclined to use unconventional approaches to solve problems	3.81383	1.157362	1	7
CT_3. Compared to most people, I often use other approaches to problem solving than those that are “tried and true”	3.61170	1.396432	1	7
CT_4. I am at my best in challenging situations that require creative problem solving	3.69149	1.541071	1	7
CT_5. I like to consider new ways of doing things rather than remaining with the same familiar way	3.85638	1.500664	1	7
Values-Centered Thinking (VCT)				
VCT_1. Whenever considering several different options, I tend to go with the option that is most consistent with my core values	4.37234	1.644853	1	7
VCT_2. I prefer to let my personal principles guide my decision making	4.31915	1.434583	1	7
VCT_3. When making important decisions, I consider my personal principles as much as facts, figures, and other data	4.32447	1.614121	1	7
VCT_4. My core values are just as important for making decisions as logical analysis	4.45213	1.524434	1	7
VCT_5. When facing a complex problem with conflicting points of view, my values provide me a sense of direction	4.33511	1.551071	1	7

Items	M	SD	Min.	Max.
Imaginative Thinking (IMT)				
IMT_1. I use metaphors to enhance my logical understanding of difficult challenges	3.88830	1.606561	1	7
IMT_2. To help maintain my motivation, I like to visualize the successful completion of a project I am working on	4.40426	1.698185	1	7
IMT_3. When I start a project, I find it helpful to visualize the desired outcome of the project	4.42021	1.702158	1	7
IMT_4. I have found that creating images helps me better understand complex problems	4.18085	1.651204	1	7
IMT_5. When preparing for an important task, I often mentally rehearse the major steps involved	4.28191	1.65154	1	7
Intuitive Thinking (INTT)				
INTT_1. I primarily rely on my intuition when making career decisions	4.04255	1.557558	1	7
INTT_2. I primarily weigh my intuition when making a decision about a major purchase	4.05851	1.308868	1	6
INTT_3. When making decisions about issues with which I am very familiar, I often rely on my intuition rather than quantifiable, objective evidence	3.98404	1.330337	1	7
INTT_4. I tend to make important decisions based on my inner sense or intuition	4.02660	1.41207	1	7
INTT_5. When confronted with an important decision, I allow my feelings to influence my decision	3.95213	1.184953	2	7
Flexible Thinking (FT)				
FT_1. I can easily adjust my approach to solving problems	4.01596	1.535589	1	7
FT_2. To solve a complex problem, I am willing to consider different approaches to solving the problem	4.30851	1.699491	1	7
FT_3. I tend to alter my decision-making style according to the demands of the specific situation	4.11170	1.430482	1	7
FT_4. Most people would describe me as flexible when it comes to adopting various approaches to solving problems	4.18085	1.413932	1	7
FT_5. To fully understand a complex problem, I consider hard facts as well as my gut feelings	4.14362	1.5805	1	7
Insightful Thinking (INST)				
INST_1. Much of my beneficial learning comes from insights gained in the course of everyday experiences	4.25532	1.778879	1	7
INST_2. Some of my best ideas just pop into my mind at unexpected moments	4.19681	1.814555	1	7
INST_3. When I don't arrive at an immediate answer to a difficult problem, I often put the problem aside to return to it at another time	3.75532	1.460248	1	6
INST_4. I sometimes get new ideas or solutions to problems from completely unexpected or unrelated sources	4.10638	1.62183	1	7
INST_5. When I am unable to come to a satisfactory answer to a problem, I often let it go for a while, and later the solution often suddenly presents itself when it is least expected	3.90426	1.448356	1	7
Emotional Thinking (ET)				
ET_1. I often sense my rising emotions before they can interfere with my thinking about a problem	3.76064	1.32081	1	7
ET_2. When in conflict with someone who doesn't agree with my logical argument, I usually can recognize when the person's underlying feelings are causing the conflict	4.14362	1.381935	1	7

Items	M	SD	Min.	Max.
ET_3. My perception of others' emotions often helps me determine an appropriate way to interact with them	4.34574	1.510262	1	7
ET_4. When I meet with others to make a group decision, I encourage a friendly atmosphere to support effective collaboration	4.29255	1.828049	1	7
ET_5. My dissatisfaction with a situation keeps me working toward a satisfactory solution	4.15957	1.762977	1	7

Source: Authors' elaboration from the data obtained from SPSS software.

4.3.2. Psychological Adjustment Scale (PSYCAS)

To determine the degree of Psychological Adjustment of international expatriates, we implemented an assessment model used by Van Oudenhoven, Mol, and Van der Zee (2003), which measures psychological health using vitality and mental health subscales of the Rand 36-item Health Survey (Rand Health Sciences Program, 1992), combined into one 9-item Likert type scale ranging from 1 ("Never") to 7 ("Always").

Table 4.3 shows the mean, minimum, and maximum and standard deviation values for each of the items in the expatriate sample.

Table 4.3. Descriptive statistics of the sample responses to the PSYCAS Scale

Items	M	SD	Min.	Max.
Vitality (VITAL)				
VITAL_1. How often during the past 4 weeks did you feel full of pep?	4.17021	1.452553	1	7
VITAL_2. How often during the past 4 weeks have you had a lot of energy?	3.92021	1.451172	1	7
VITAL_3. How often during the past 4 weeks have you felt worn out? (*)	3.47872	1.289437	1	6
VITAL_4. How often during the past 4 weeks have you felt tired? (*)	4.06383	1.577302	1	7
Mental Health (Mental_H)				
Mental_H_1. How often during the past 4 weeks have you felt very nervous? (*)	4.46809	1.415741	1	7
Mental_H_2. How often during the past 4 weeks have you felt so down in the dumps that nothing could cheer you up? (*)	4.98404	1.036634	2	7
Mental_H_3. How often during the past 4 weeks have you felt calm and peaceful?	4.03191	1.291288	2	7
Mental_H_4. How often during the past 4 weeks have you felt downhearted and blue? (*)	4.77128	1.342766	1	7
Mental_H_5. How often during the past 4 weeks have you been a very happy person?	4.07447	0.999886	2	7

(*) Items formulated in the negative sense. For the calculation, the scales have been reversed and the variables considered have been recoded.

Source: Authors' elaboration from the data obtained from SPSS software.

4.3.3. Sociocultural Adaptation Scale (SCAS)

To determine the degree of Sociocultural Adjustment of international expatriates, we applied the Sociocultural Adaptation Scale (SCAS) proposed and used by Ward and Kennedy (1999), which is composed of a 41-item Likert-type 7-point scale which

ranges from “not difficult” to “extremely difficult”. From the complete list of items, we chose 22 items that were most relevant to our study, including the “*top ten items*” on the scale, related to “*cognition and communication*” (Cultural, Empathy, and Relatedness) and the “*management of impersonal interactions and/or awkward situations*” (Impersonal Endeavors and Perils).

Table 4.4 shows the mean, minimum, and maximum and standard deviation values for each of the items in the expatriate sample.

Table 4.4. Descriptive statistics of the sample responses to the SCAS Scale

Items (*)	M	SD	Min.	Max.
Cultural Empathy and Relatedness (CEAR)				
CEAR_1. Amount of difficulty you experienced making Friends	4.96809	1.094	3	7
CEAR_2. Amount of difficulty you experienced making yourself understood by others	4.82979	0.932346	3	7
CEAR_3. Amount of difficulty you experienced understanding jokes and humor	5.06915	1.00294	3	7
CEAR_4. Amount of difficulty you experienced communicating with people of a different ethnic group	5.13830	0.937639	2	7
CEAR_5. Amount of difficulty you experienced finding your way around	5.17021	0.891292	3	7
CEAR_6. Amount of difficulty you experienced understanding the local accent/language	3.43085	1.156477	2	7
CEAR_7. Amount of difficulty you experienced accepting/understanding the local political system	4.39894	1.021375	3	7
CEAR_8. Amount of difficulty you experienced understanding the local value system	4.89894	0.994852	3	7
CEAR_9. Amount of difficulty you experienced seeing things from the locals' point of view	4.31383	0.802683	2	7
CEAR_10. Amount of difficulty you experienced understanding cultural differences	5.12766	0.886428	3	7
Impersonal Endeavors and Perils (IEAP)				
IEAP_1. Amount of difficulty you experienced using the transportation systems	5.48936	1.203779	2	7
IEAP_2. Amount of difficulty you experienced getting used to the pace of life	4.17021	0.822651	3	7
IEAP_3. Amount of difficulty you experienced going shopping	5.77128	1.318655	3	7
IEAP_4. Amount of difficulty you experienced going to social events/gatherings/functions	5.20213	1.008836	3	7
IEAP_5. Amount of difficulty you experienced dealing with someone who is unpleasant/cross/aggressive	4.31915	0.797225	2	7
IEAP_6. Amount of difficulty you experienced getting used to the local food/finding food you enjoy	5.50000	1.176872	3	7
IEAP_7. Amount of difficulty you experienced following rules and regulations	5.30319	1.178502	3	7
IEAP_8. Amount of difficulty you experienced dealing with people in authority	5.38298	0.982264	3	7
IEAP_9. Amount of difficulty you experienced dealing with the bureaucracy	4.62234	0.959574	3	7
IEAP_10. Amount of difficulty you experienced adapting to local accommodation	5.08511	0.938306	3	7

Items (*)	M	SD	Min.	Max.
IEAP_11. Amount of difficulty you experienced dealing with the climate	5.43617	1.109594	3	7
IEAP_12. Amount of difficulty you experienced adapting to local etiquette	5.04255	0.799932	3	7

(*) Scale of this items is formulated in the negative sense. For the calculation, the scales have been reversed and the variables considered have been recoded.

Source: Authors' elaboration from the data obtained from SPSS software.

4.3.4. Expatriate Work Adjustment Scale (EWAS)

To determine the degree of Work Adjustment of expatriates, we applied a scale proposed by Black and Stephens (1989) for measuring three different facets of expatriate adjustment (general, interaction, and work) with one 14-item Likert type scale ranged from 1 ("Totally unadjusted") to 7 ("Totally adjusted"). This scale has been used in many studies on expatriate adjustment, however, not without significant criticism (Kubovcikova, 2016; Hippler, 2006).

Table 4.5 shows the mean, minimum, and maximum and standard deviation values for each of the items in the expatriate sample.

Table 4.5. Descriptive statistics of the sample responses to the EWAS Scale

Items	M	SD	Min.	Max.
General Adjustment (GEN_ADJ)				
GEN_ADJ_1. How adjusted or unadjusted you are to living conditions in general	5.63830	0.974005	3	7
GEN_ADJ_2. How adjusted or unadjusted you are to housing conditions	5.86170	1.05568	3	7
GEN_ADJ_3. How adjusted or unadjusted you are to food	5.67021	1.131827	2	7
GEN_ADJ_4. How adjusted or unadjusted you are to shopping	5.38298	1.407439	1	7
GEN_ADJ_5. How adjusted or unadjusted you are to cost of living	5.53191	1.289216	1	7
GEN_ADJ_6. How adjusted or unadjusted you are to entertainment/recreation facilities and opportunities	4.82447	1.546442	2	7
GEN_ADJ_7. How adjusted or unadjusted you are to health care facilities	4.54787	1.284563	1	7
Interaction Adjustment (INT_ADJ)				
INT_ADJ_1. How adjusted or unadjusted you are to socializing with host nationals	5.40426	1.28187	2	7
INT_ADJ_2. How adjusted or unadjusted you are to interacting with host nationals on a day-to-day basis	5.20213	1.254551	2	7
INT_ADJ_3. How adjusted or unadjusted you are to interacting with host nationals outside of work	5.20745	1.535515	2	7
INT_ADJ_4. How adjusted or unadjusted you are to speaking with host nationals	4.32979	1.141238	1	7
Work Adjustment (WORK_ADJ)				
WORK_ADJ_1. How adjusted or unadjusted you are to specific job responsibilities	3.74468	1.421276	1	7
WORK_ADJ_2. How adjusted or unadjusted you are to performance standards and expectations	4.59574	1.235129	2	7
WORK_ADJ_3. How adjusted or unadjusted you are to supervisory responsibilities	5.15957	1.159044	3	7

Source: Authors' elaboration from the data obtained from SPSS software.

4.4. PROCEDURE

The survey participants completed the questionnaire online (Annex 1 & 2), through Google Drive and Qualtrics. The answers of the questionnaire were collected between the months of September 2016 and March 2017.

850 former post-graduates from MBA programs of the Universidad Centroamericana (Nicaragua), Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas" (El Salvador) and Universidad Rafael Landívar (Guatemala) were also invited by email to participate in the research.

A total of 235 responses were recorded (response rate= 27.6%), and 47 responses were discarded as outliers (they could be grouped in more than one group or segment).

4.5. DATA ANALYSIS

To analyze and test the profiles of thinking styles of expatriates, the present study uses Partial Least Squares (PLS), a variance-based Structural Equation Modeling (SEM) method, a suitable technique for small samples, specifically when the number of observations is fewer than 250 (Reinartz, Haenlein, and Henseler, 2009), and the research model entails substantial complexity with regard to the type of relationship in the hypotheses and uses latent variables' scores in the subsequent analysis for predictive purposes (Roldán and Sánchez-Franco, 2012). SmartPLS versión 3.2.6 software (Ringle, Wende, and Becker, 2015) was used for the simultaneous assessment of the measurement model and the structural model of Linear and Non-Linear Thinking Styles of expatriates. The latent variables' scores obtained with PLS-SEM have served to determine the profiles of thinking styles of the expatriates.

In a complementary way, Principal Component Analysis (PCA) was applied with IBM SPSS Statistics 24 software (IBM Corp., 2016) as an extraction method to determine underlying factors and constructs. The factor scores obtained with PCA have served to determine the profiles of adjustment of the expatriates.

Then, the latent variables' scores of Linear Thinking Style (LTS) and Non-Linear Thinking Style (NLTS) have been used to map in a two-dimensional way the sample, which has been segmented into five expatriate groups using K-Means Cluster Analysis

and considering the characteristics of the five archetypes of thinkers defined by Groves and Vance (2014).

Moreover, the most important part of this research was analyzing the differences between dimensions or factors associated with the Linear and Non-Linear Thinking Styles Scale, the Psychological Adjustment Scale (PSYCAS), the Sociocultural Adaptation Scale (SCAS), and the Expatriate Work Adjustment Scale (EWAS) of the five expatriate groups.

To confirm the existence of statistically significant differences in the dimensions or factors of the five expatriate groups, all possible comparisons were made, combining the groups in binary form (five groups, $4+3+2+1= 10$ binary combinations).

The most appropriate method of analysis for this type of comparison is the Multivariate Analysis of Variance (MANOVA). However, a significant amount of factor distributions of groups or subsamples were non-normally distributed.

The T-Test for Equality of Means was used when both compared factors were normally distributed, while the non-parametric Mann-Whitney U-test was used when some of the compared factors were non-normally distributed. After synthesizing and analyzing all data, all possible comparisons of the five groups were made. Groups consistent in differentiating factors with normal distributions were analyzed using the T-Test for Equality of Means, whereas the non-parametric Mann-Whitney U-test had to be used when one of the distributions of the compared factors was non-normal.

Finally, to further facilitate the analysis of the identified factors, their latent variable scores and the factor scores ($M= 0$, $SD= 1$) were rescaled into new scales where the minimum value is 1 and the maximum value is 7, with the same range as the original scales.

CHAPTER 5. RESULTS

5.1. LINEAR AND NON-LINEAR THINKING STYLES RESEARCH MODEL DEFINED WITH PLS-SEM

5.1.1. Research model

The Non-Linear Thinking Style (NLTS) construct is complex and can be used at higher levels of abstraction through higher-order models or Hierarchical Component Models (HCMs), which contain two layers of components (Hair, Hult, Ringle, and Sarstedt, 2016; Ringle, Sarstedt, and Straub, 2012). Specifically, NLTS can be represented by seven first-order components that capture separate attributes and characteristics (creative, emotional, intuitive, values-centered, flexible, imaginative, and insightful thinking). These first order components might form a more abstract second-order component Non-Linear Thinking Style (NLTS) related to the Linear Thinking Style (LTS) and forming a nomological net, as shown Figure 5.1.

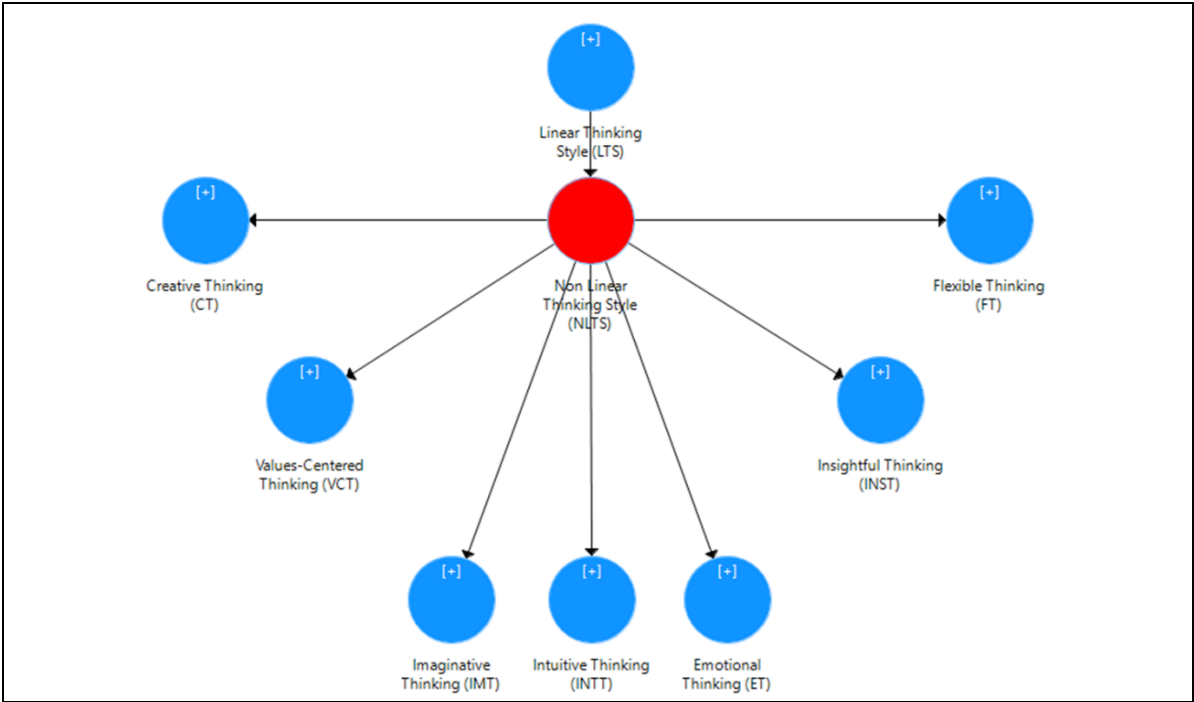


Figure 5.1. Research Hierarchical Component model of Thinking Styles

Source: Authors' elaboration from the data obtained from SmartPLS software.

Instead of modeling the attributes of NLTS as drivers of the respondent's overall NLTS using a single construct layer, we used a Hierarchical Component Model (HCM), which involves summarizing the lower-order components into a single multidimensional higher-order construct that is more parsimonious and less complex.

In addition, HCMs prove to be valuable if the first-order constructs are highly correlated, and discriminative validity may not be established.

When collinearity exists among constructs, the use of higher-order structure can reduce collinearity and solve the problem of discriminant validity. HCMs also prove valuable if formative indicators exhibit high levels of collinearity.

Specifically, NLTS 2nd order construct is a reflective-reflective Hierarchical Component Model with a reflective relationship between the lower-order component (LOC) and the higher-order component (HOC). All first-order constructs are measured by reflective indicators.

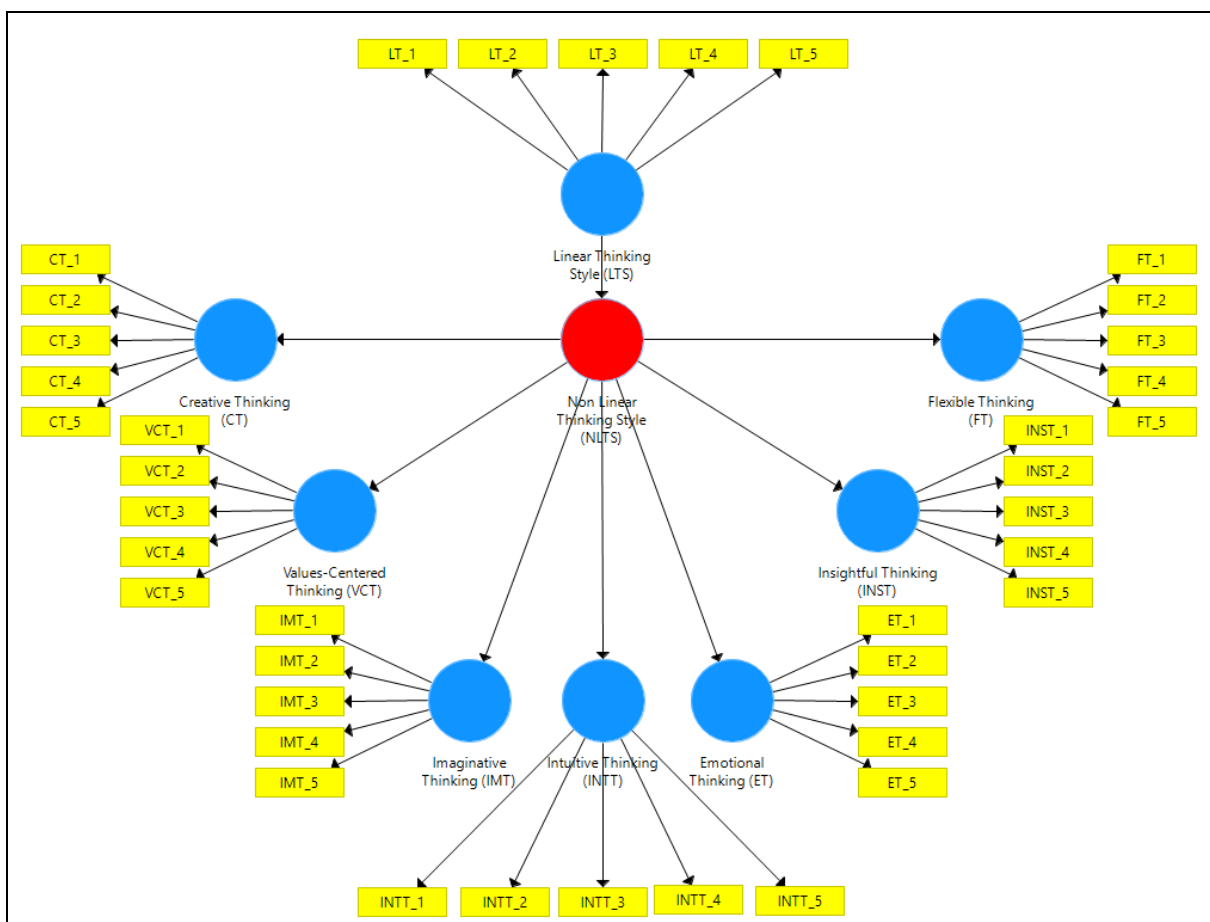


Figure 5.2. Reflective-Reflective Hierarchical Component model

Source: Authors' elaboration from the data obtained from SmartPLS software.

To solve this type of model, usually the two-stage HCM analysis is used. In the first stage, the model without the HOC is calculated, obtaining the latent variable scores (LVS) for the LOCs (Figure 5.3).

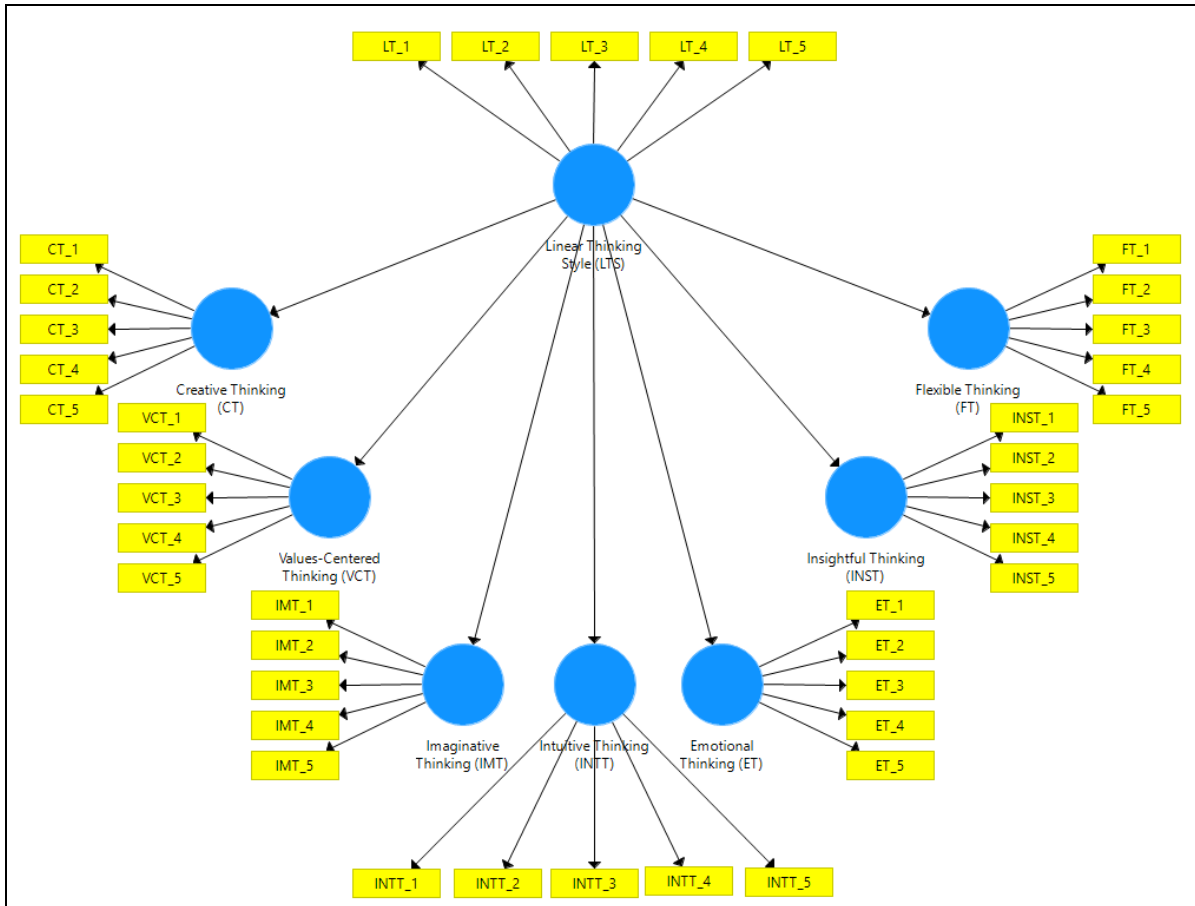


Figure 5.3. First stage HCM analysis

Source: Authors' elaboration from the data obtained from SmartPLS software.

In the second stage, the LOC scores of the five components (CT, ET, FT, INTT, and VCT) serve as variables in the HOC measurement model that configure the NLTS 2nd order construct (Figure 5.4.).

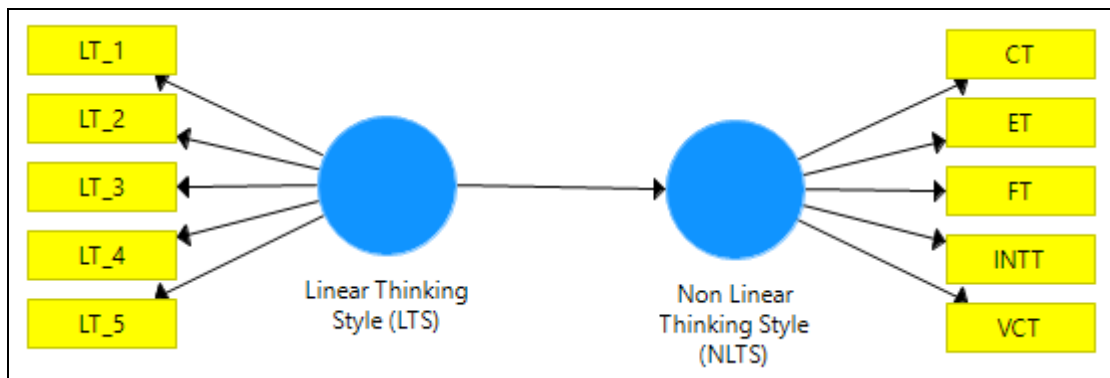


Figure 5.4. Second stage HCM analysis

Source: Authors' elaboration from the data obtained from SmartPLS software.

The components IMT and INST did not comply with the requirements of discriminant validity (Fornell-Larcker criterion and Heterotrait-Monotrait Ratio) and

were eliminated from the model in the first stage. The indicators ET_4, ET_5, and INTT_5 were also eliminated, since they did not meet the evaluation requirements of the measurement model (loadings > 0.707) in the first stage.

When the two-stage HCM analysis is applied, the HOC is embedded in the nomological net (Figure 5.4.), and it can identify significant path relationships that may not otherwise be found.

The analysis of a PLS model comprises three phases: (1) the evaluation of global model fit, (2) the assessment of the reliability and validity of the measurement model, and (3) the evaluation of the structural model.

5.1.2. Evaluation of global model fit

Henseler, Hubona, and Ray (2016) point out that the assessment of global model fit should be the initial step of PLS models evaluation, because if the model fails to adjust the data, it means that this data contain more information than the model transmits. For this purpose, it is necessary to perform bootstrap-based tests of model fit for the standardized root mean squared residual (SRMR), the least unweighted squares discrepancy (dULS), and the geodesic discrepancy (dG). If any of these tests exceeds bootstrap-based 95% (HI95) and 99% (HI99) percentiles, it is doubtful that the research model is accurate (Henseler, 2017). The results reveal that the three tests of model fit are below HI95 (Table 5.1), and this implies that this model cannot be rejected (Henseler et al., 2016).

Table 5.1. Evaluation of global model fit

Test	Value	HI95
SRMR	0.037	0.045
dULS	0.076	0.108
dG	0.105	0.152

Notes: SRMR: standardized root mean squared residual; dULS: unweighted least squares discrepancy; dG: geodesic discrepancy; HI95: bootstrap-based 95% percentile.

Source: Authors' elaboration from the data obtained from SmartPLS software.

Additionally, the SRMR has been employed as an approximate model fit criteria in which depicts the signification of the discrepancy between the model and the empirical correlation matrix (Hu and Bentler, 1998). A threshold of 0.08 means an acceptable fit in PLS-SEM (Henseler et al., 2016) and this research model reaches a satisfactory value of 0.037.

5.1.3. Measurement model

The assessment of reflective measurement models evaluates a model's reliability and validity. The results show that the measurement model meets all the common requirements (Figure 5.5.a & b, and Table 5.2).

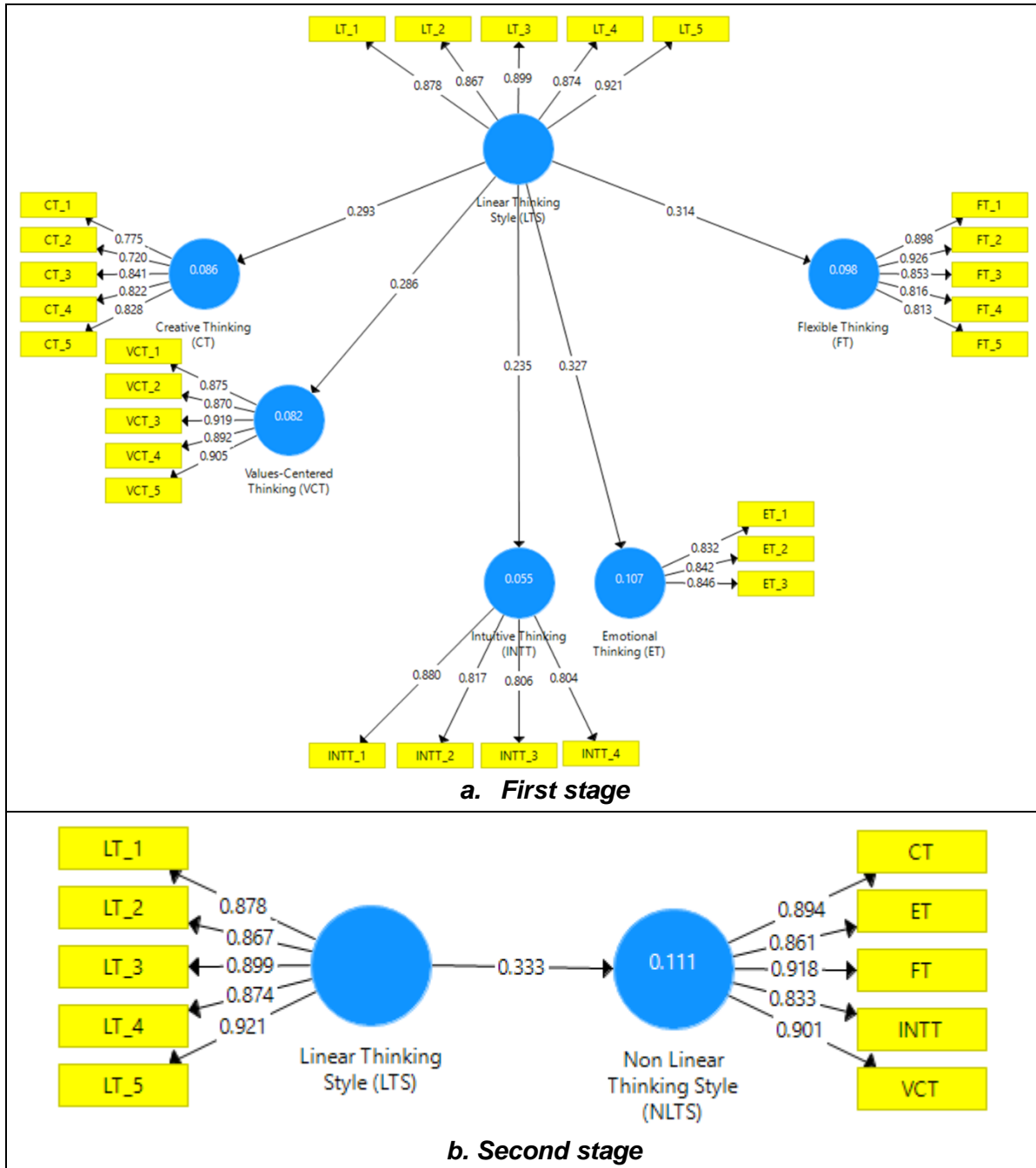


Figure 5.5.a. y b. Measurement model of two-stage HCM analysis

Source: Authors' elaboration from the data obtained from SmartPLS software.

First, individual item reliability is evaluated by analyzing the standardized loadings. To ensure that the indicators of each construct met the requirements of

reliability, those whose loadings were less than 0.707 have been eliminated from the model.

Second, after analysis, all the constructs met the requirement of construct reliability, because the values of composite reliabilities, Cronbach's Alphas, and Dijkstra-Henseler's indicators all of which were greater than 0.7.

Third, each of the latent variables specified achieved convergent validity because of their Average Variance Extracted (AVE) exceed the 0.5 critical level.

Table 5.2. Measurement model

Construct/dimensión/indicator	Loading	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability (CR)	Average Variance Extracted (AVE)
Linear Thinking Style (LTS)¹		0.933	0.943	0.949	0.789
LTS_1	0.878				
LTS_2	0.867				
LTS_3	0.899				
LTS_4	0.874				
LTS_5	0.921				
Non-Linear Thinking Style (NLTS)¹		0.928	0.936	0.946	0.778
→ Creative Thinking (CT)²	0.894	0.862	0.907	0.898	0.637
CT_1	0.775				
CT_2	0.720				
CT_3	0.841				
CT_4	0.822				
CT_5	0.828				
→ Emotional Thinking (ET)²	0.861	0.794	0.802	0.878	0.706
ET_1	0.832				
ET_2	0.842				
ET_3	0.846				
→ Flexible Thinking (FT)²	0.918	0.914	0.939	0.935	0.744
FT_1	0.898				
FT_2	0.926				
FT_3	0.853				
FT_4	0.816				
FT_5	0.813				
→ Intuitive Thinking (INTT)²	0.833	0.848	0.868	0.897	0.684
INTT_1	0.880				
INTT_3	0.817				
INTT_3	0.806				
INTT_4	0.804				
→ Values-Centered Thinking (VCT)²	0.901	0.936	0.943	0.951	0.797
VCT_1	0.875				
VCT_2	0.870				
VCT_3	0.919				
VCT_4	0.892				
VCT_5	0.905				

Note: rho_A: Dijkstra-Henseler's indicator.

¹ High-order component (HOC).

² Low-order component (LOC).

Source: Authors' elaboration from the data obtained from SmartPLS software.

Finally, Table 5.3 reveals that all variables achieve discriminant validity following both the Fornell and Larcker (1981) and the Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) criterion (Henseler, Ringle, and Sarstedt, 2015).

Table 5.3. Discriminant validity

a. First stage

<i>Fornell-Larcker criterion</i>						
	CT	ET	FT	INTT	LTS	VCT
CT	0.798					
ET	0.670	0.840				
FT	0.794	0.739	0.862			
INTT	0.709	0.658	0.674	0.827		
LTS	0.293	0.327	0.314	0.235	0.888	
VCT	0.769	0.687	0.815	0.704	0.286	0.893

<i>HTMT criterion</i>						
	CT	ET	FT	INTT	LTS	VCT
CT						
ET	0.800					
FT	0.883	0.868				
INTT	0.821	0.798	0.771			
LTS	0.302	0.369	0.320	0.251		
VCT	0.858	0.795	0.891	0.792	0.298	

b. Second stage

<i>Fornell-Larcker criterion</i>		
	LTS	NLTS
Linear Thinking Style (LTS)	0.888	
Non-Linear Thinking Style (NLTS)	0.333	0.882

<i>HTMT criterion</i>		
	LTS	NLTS
Linear Thinking Style (LTS)		
Non-Linear Thinking Style (NLTS)	0.349	

Note: **Fornell-Larcker criterion:** Diagonal elements (bold) are the square root of the variance shared between the constructs and their measures (AVE). Off-diagonal elements are the correlations among constructs. For discriminant validity, diagonal elements should be larger than off-diagonal elements. **Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) criterion** should be under the threshold of 0.9 (Hair et al., 2016).

Source: Authors' elaboration from the data obtained from SmartPLS software.

5.1.4. Structural model

Table 5.4 shows the explained variance (R²) in the endogenous variable and the path coefficients for the research model under study. Following Hair et al. (2016), a bootstrapping technique (5,000 re-samples) is employed to generate standard errors and t-statistics that permit the evaluation of the statistical significance for the relationship hypothesized within the research model (Roldán and Sánchez-Franco, 2012). This study's 5,000 resamples also generate 95% bias corrected confidence intervals (percentile) for the considered link.

Table 5.4. Structural model results

Endogenous variable	Total effect	p-Value	t-Value	BCCI	f ²
NLTS (R²= 0.111)					
LTS → NLTS	0.333***	0.000	3.896	[0.185; 0.468] Sig.	0.125

Notes: LTS: Linear Thinking Style; NLTS: Non-Linear Thinking Style; BCCI: Bias corrected confidence intervals. Hypothesized effect are assessed applying a one-tailed test for a t-Student distribution (BCCI 95%). Sig. denotes a significant effect. t values: ***p < 0.001; **p < 0.01; *p < 0.05; based on t(4999) one-tailed test. t(0.05, 4999)= 1.645; t(0.01, 4999)= 2.327; t(0.001, 4999)= 3.092.

Source: Authors' elaboration from the data obtained from SmartPLS software.

The empirical result shows that the structural model has a weak predictive relevance for the NLTS endogenous latent variable (Falk and Miller, 1992). The total effect hypothesized is positive and significant. Finally, LTS exogenous latent variable has a small effect size of 0.125 on NLTS endogenous latent variable.

The latent variables' scores of CT, ET, FT, INTT, VCT, NLTS and LTS obtained from the PLS-SEM model are available in Table A.1 of Annex 3.

5.2. TWO NON-LINEAR THINKING STYLES COMPONENTS DEFINED WITH PRINCIPAL COMPONENT ANALYSIS

Then, we have performed two Principal Components Analysis (PCA) to Imaginative Thinking (IMT) and Insightful Thinking (INST), both thinking styles have not been included in the previous PLS-SEM model although they are part of the theoretical model that integrates the Non-Linear Thinking Style (Figures 5.1, 5.2, and 5.3).

The factor analysis performed for each one has determined a single eigenvalue greater than 1 for each scale (3.257 for Imaginative Thinking scale and 2.591 for Insightful Thinking, respectively), confirming the unidimensional aspect of each construct. Also, The Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Measure of Sampling Adequacy of each scale has values greater than 0.70, coinciding with the diagnosis of the Bartlett's Test of Sphericity (Sig. < 0.001). Consequently, this indicates that the matrices of correlations of the items on each scale are not an Identity Matrix and the factorial models are adequate (Table 5.4).

Individual item reliability is evaluated by analyzing the loadings. To ensure that the indicators of each scale meet the requirement of reliability, those whose loadings were less than 0.707 have been eliminated (INST_3 and INST_5 eliminated). The two components met the requirement of construct reliability, because the values of Cronbach's Alphas are greater than 0.7. In addition, the two components specified

attain convergent validity because of their Average Variance Extracted (AVE) are greater than 0.5 (Table 5.4).

Table 5.4. PCA results of components Imaginative and Insightful Thinking

Component/indicator	Loading	Cronbach's Alpha	KMO	Bartlett's Test of Sphericity	Average Variance Extracted (AVE)
Imaginative Thinking (IMT)		0.924	0.851	569.819 (0.000)	0.814
IMT_2	0.915				
IMT_3	0.921				
IMT_4	0.897				
IMT_5	0.876				
Insightful Thinking (INST)		0.921	0.756	416.053 (0.000)	0.864
INST_1	0.920				
INST_2	0.941				
INST_4	0.926				

Source: Authors' elaboration from the data obtained from SPSS software.

The factor scores of IMT and INST obtained from the PCA are available in Table A.2 of Annex 3.

5.3. EXPATRIATE ADJUSTMENT COMPONENTS DEFINED WITH PRINCIPAL COMPONENT ANALYSIS

5.3.1. Psychological Adjustment components

The Principal Components Analysis performed for the two Psychological Adjustment scales has determined a single eigenvalue greater than 1 for each scale (2.841 for Vitality and 3.284 for Mental Health, respectively), confirming the unidimensional aspect of each construct. Also, the KMO Measure of Sampling Adequacy of each scale has values greater than 0.70, coinciding with the diagnosis of the Bartlett's Test of Sphericity (both Sig. < 0.001), indicating that the factorial models are adequate (Table 5.5).

According to the requirement of individual item reliability, item Mental_H_5 has been eliminated from the component Mental Health because it has a loading lower than 0.707. The two constructs met the requirement of construct reliability (Cronbach's Alphas > 0.7), and the two latent variables attain convergent validity (AVE > 0.5) (Table 5.5).

Table 5.5. PCA results of the two components of the Psychological Adjustment scale

Component/indicator	Loading	Cronbach's Alpha	KMO	Bartlett's Test of Sphericity	Average Variance Extracted (AVE)
Vitality (VITAL)		0.863	0.814	352.114 (0.000)	0.710
VITAL_1	0.832				
VITAL_2	0.858				
VITAL_3	0.787				
VITAL_4	0.890				
Mental Health (Mental_H)		0.927	0.786	662.882 (0.000)	0.821
Mental_H_1	0.929				
Mental_H_2	0.893				
Mental_H_3	0.861				
Mental_H_4	0.939				

Source: Authors' elaboration from the data obtained from SPSS software.

The factor scores of VITAL and Mental_H obtained from the PCA are available in Table A.3 of Annex 3.

5.3.2. Sociocultural Adaptation components

The Principal Components Analysis performed for the two Sociocultural Adaptation scales has determined a single eigenvalue greater than 1 for each scale (8.454 for Cultural Empathy and Relatedness and 7.426 for Impersonal Endeavors and Perils, respectively), confirming the unidimensional aspect of each construct. Also, the KMO Measure of Sampling Adequacy of each scale has values greater than 0.70 (0.885 and 0.869, respectively), coinciding with the diagnosis of the Bartlett's Test of Sphericity (both Sig.< 0.001), indicating that the factorial models are adequate (Table 5.6).

To ensure that the Individual item reliability of each construct meets the requirement of reliability, the indicators IEAP_2 and IEAP_8 have been eliminated from the component Impersonal Endeavors and Perils because they have loadings lower than 0.707. Cronbach's Alphas (0.979 and 0.961, respectively) of both constructs are greater than 0.7 and meet the requirement of construct reliability. Finally, the two latent variables specified attain convergent validity because their AVE indicators are greater than 0.5 (Table 5.6).

Table 5.6. PCA results of the two components of the Sociocultural Adjustment scale

Component/indicator	Loading	Cronbach's Alpha	KMO	Bartlett's Test of Sphericity	Average Variance Extracted (AVE)
Cultural Empathy and Relatedness (CEAR)		0.979	0.885	3213.664 (0.000)	0.845
CEAR_1	0.967				
CEAR_2	0.883				
CEAR_3	0.947				
CEAR_4	0.952				
CEAR_5	0.958				
CEAR_6	0.880				
CEAR_7	0.884				
CEAR_8	0.932				
CEAR_9	0.808				
CEAR_10	0.971				
Impersonal Endeavors and Perils (IEAP)		0.961	0.869	3094.264 (0.000)	0.743
IEAP_1	0.858				
IEAP_3	0.856				
IEAP_4	0.904				
IEAP_5	0.742				
IEAP_6	0.854				
IEAP_7	0.883				
IEAP_9	0.846				
IEAP_10	0.904				
IEAP_11	0.896				
IEAP_12	0.862				

Source: Authors' elaboration from the data obtained from SPSS software.

The factor scores of CEAR and IEAP obtained from the PCA are available in Table A.3 of Annex 3.

5.3.3. Expatriate Work Adjustment components

The Principal Components Analysis performed for the three Expatriate Work Adjustment scales has determined a single eigenvalue greater than 1 for each scale (2.193 for General Adjustment, 2.401 for Interaction Adjustment, and 2.382 for Work Adjustment, respectively), confirming the unidimensional aspect of each construct. Also, The Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Measure of Sampling Adequacy of each scale holds values close to or greater than 0.70 (0.683, 0.714, and 0.681, respectively), coinciding with the diagnosis of the Bartlett's Test of Sphericity (all the Sig.< 0.001). Consequently, this indicates that factorial models are adequate (Table 5.7).

To ensure that the Individual item reliability of each construct meets the requirement of reliability, four indicators from the component General Adjustment

(GEN_ADJ_4, GEN_ADJ_5, GEN_ADJ_6, and GEN_ADJ_7) and one indicator from the component Interaction Adjustment (INT_ADJ_4) have been eliminated because they have loadings lower than 0.707.

All the constructs met the requirement of construct reliability, because the values of Cronbach's Alphas (0.815, 0.875, and 0.869, respectively) are greater than 0.7. Finally, each of the latent variables specified attain convergent validity because of their Average Variance Extracted (AVE) are greater than 0.5 (Table 5.7).

Table 5.7. PCA results of the three components of the Expatriate Work Adjustment scale

Component/indicator	Loading	Cronbach's Alpha	KMO	Bartlett's Test of Sphericity	Average Variance Extracted (AVE)
General Adjustment (GEN_ADJ) GEN_ADJ_1 GEN_ADJ_2 GEN_ADJ_3	0.896 0.871 0.795	0.815	0.683	207.704 (0.000)	0.731
Interaction Adjustment (INT_ADJ) INT_ADJ_1 INT_ADJ_2 INT_ADJ_3	0.897 0.860 0.926	0.875	0.714	301.292 (0.000)	0.800
Work Adjustment (WORK_ADJ) WORK_ADJ_1 WORK_ADJ_2 WORK_ADJ_3	0.861 0.936 0.874	0.869	0.681	301.818 (0.000)	0.794

Source: Authors' elaboration from the data obtained from SPSS software.

The factor scores of GEN_ADJ, INT_ADJ, and WORK_ADJ obtained from the PCA are available in Table A.3 of Annex 3.

5.4. SAMPLE SEGMENTATION USING K-MEANS CLUSTER ANALYSIS

To facilitate comparison of the five groups or archetypes defined by the combination of Linear and Non-Linear Thinking Styles, the latent variables' scores LTS and NLTS of the individuals in the sample have been grouped using K-Means Cluster Analysis.

This method organize data into meaningful groups or clusters (observations similar to each other and different from observations in other groups) based on a set of variables that describe the key features of the observations, maximizing the between-cluster variation (each group should be different from other groups with respect to certain characteristics) and minimizing the within-cluster variation (each

group is homogenous with respect to certain the same characteristics) (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999).

Table 5.8 shows the final cluster centers, allowing to describe the five clusters or archetypes by the variables Linear Thinking Style and Non-Linear Thinking Style. The final sample contains 188 individuals distributed among the five groups: 34 individuals classified in the group “Minimally Versatile Balanced Thinkers” (mVBT); 23 in the group “Accountants” (Acc.); 61 in the group “Moderately Versatile Balanced Thinkers” (MVBT); 27 in the group “Artists” (Art.); and 43 individuals in the group “Highly Versatile Balanced Thinkers” (HVBT).

Table 5.8. Final cluster centers and number of cases in each cluster

Groups	Cases in the cluster	Linear Thinking Style (LTS)	Non-Linear Thinking Style (NLTS)
Cluster 1	34	-1.15878	-1.33202
Cluster 2	23	1.17495	-1.05623
Cluster 3	61	-0.12553	-0.03743
Cluster 4	27	-1.15781	0.91451
Cluster 5	43	1.19285	1.09706

Source: Authors' elaboration from the data obtained from SPSS software.

Table 5.9 shows the Euclidean distances between the final cluster centers. Greater distances between clusters mean there are greater dissimilarities.

Table 5.9. Distances between final cluster centers

Cluster	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5
Cluster 1	0	2.34997364	1.65636856	2.24652542	3.38091511
Cluster 2	2.34997364	0	1.65202963	3.05378229	2.15336417
Cluster 3	1.65636856	1.65202963	0	1.40420534	1.73931025
Cluster 4	2.24652542	3.05378229	1.40420534	0	2.35773678
Cluster 5	3.38091511	2.15336417	1.73931025	2.35773678	0

Source: Authors' elaboration from the data obtained from SPSS software.

The ANOVA table (Table 5.10) indicates which variable contribute the most to cluster solution. Variable with large mean square error provide the least help in differentiating between clusters.

Table 5.10. ANOVA

	Cluster		Error		F	Sig.
	Mean Square	df	Mean Square	df		
Linear Thinking Style (LTS)	39.292	4	0.163	183	241.045	0.000
Non-Linear Thinking Style (NLTS)	37.336	4	0.206	183	181.455	0.000

Source: Authors' elaboration from the data obtained from SPSS software.

Figure 5.6 shows the graphical representation of the individuals and their groups, considering the NLTS-LTS coordinates.

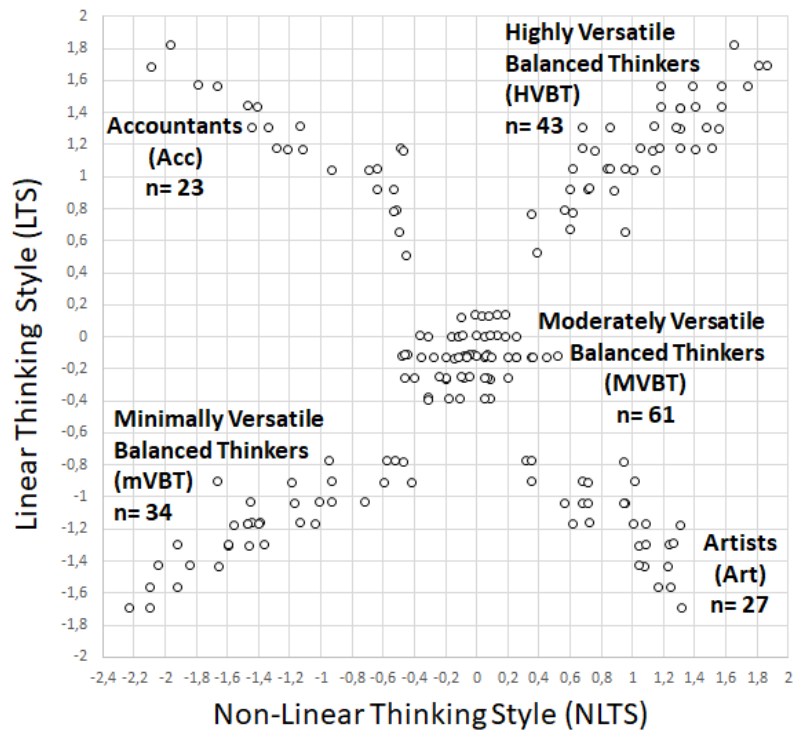


Figure 5.6. Map of the Distribution of the total sample among the Five Archetypes of Thinking Styles.

Source: Authors' elaboration.

Table 5.11 shows the average value and the standard deviation of factorial scores of each factor for the total sample, while classifying individuals in each of the five archetypes of Thinking Styles.

Table 5.11. Average values (M) and standard deviation (SD) of latent variables' scores and factor scores for the Five Archetypes of Thinking Styles and the Total Sample

Factor	Stat.	Total Sample (N= 188)	Minimally Versatile Balanced Thinker (mVBT, n ₁ = 34)	Accountant (Acc, n ₂ = 23)	Moderately Versatile Balanced Thinker (MVBT, n ₃ = 61)	Artist (Art., n ₄ = 27)	Highly Versatile Balanced Thinker (HVBT, n ₅ = 43)
LTS	M	1.1811E-16	-1.1587795	1.1749546	-0.1255284	-1.1578077	1.1928509
	SD	1.0000E+00	0.25772280	0.32942868	0.14236335	0.25362781	0.30025126
NLTS	M	5.6692E-17	-1.3320165	-1.0562296	-0.0374331	0.9145076	1.0970595
	SD	1.0000E+00	0.50490005	0.52701475	0.22644360	0.30304451	0.39671191
CT	M	-8.9763E-17	-0.8583473	-0.5662847	-0.2759546	0.8421857	0.8442460
	SD	1.0000E+00	0.72548900	0.68298796	0.62241204	0.82138174	0.86896171
ET	M	-2.1555E-16	-1.3074646	-1.1365889	0.2053723	0.7200916	0.8982596
	SD	1.0000E+00	0.54672527	0.63399414	0.48651190	0.42929548	0.49273959
INTT	M	7.2489E-16	-0.9829281	-0.7741614	-0.2551983	0.9556690	0.9532395
	SD	1.0000E+00	0.74168078	0.64646456	0.59302551	0.61010697	0.58830029
VCT	M	4.1929E-16	-1.2084559	-0.8454770	-0.0773570	0.8710564	0.9705517
	SD	1.0000E+00	0.65036833	0.58588231	0.50364478	0.56575322	0.58755455
FT	M	-2.9055E-16	-1.3229817	-1.0572706	0.0818672	0.7596472	1.0184704
	SD	1.0000E+00	0.54234725	0.59320272	0.40374738	0.49360207	0.42606319
IMT	M	-2.0079E-16	-1.2435165	-1.0817021	0.0465967	0.7374325	1.0326892
	SD	1.0000E+00	0.54770733	0.62094837	0.51552562	0.45333516	0.41314488
INST	M	-1.1338E-15	-1.2884800	-1.0317483	-0.0217893	0.8266623	1.0825068
	SD	1.0000E+00	0.48625961	0.42136197	0.45036516	0.43105530	0.44966712
VITAL	M	4.4881E-17	-1.3472800	-0.7454224	-0.1289383	0.4914425	1.3383377
	SD	1.0000E+00	0.40659363	0.51447498	0.22328723	0.39883232	0.47670079
Mental_H	M	-3.2598E-16	-1.4125494	0.5417538	-0.1484216	-0.4151786	1.2983694
	SD	1.0000E+00	0.51825100	0.49374169	0.26078360	0.52338135	0.44972961
CEAR	M	1.5118E-16	-1.4502443	-0.5968963	-0.1529428	0.5602378	1.3311631
	SD	1.0000E+00	0.33534244	0.30246452	0.11264925	0.32413108	0.53413586
IEAP	M	-4.0157E-16	-1.4723124	0.3051577	0.2074200	-0.7994746	1.2086789
	SD	1.0000E+00	0.48150345	0.35238955	0.24641311	0.51944205	0.42015734
GEN_ADJ	M	6.8739E-16	-1.3526739	-0.3087399	0.1124739	0.5266798	0.7444342
	SD	1.0000E+00	1.08287340	1.04358118	0.44775935	0.43302500	0.51049959
INT_ADJ	M	7.0629E-16	-1.3359982	-1.0833293	-0.0490313	0.9529621	1.1070103
	SD	1.0000E+00	0.32619446	0.27641299	0.39072469	0.36674392	0.31282337
WORK_ADJ	M	-1.9275E-15	-1.3351192	0.7151198	-0.1472850	-0.7255478	1.3376854
	SD	1.0000E+00	0.36089206	0.33706860	0.32631638	0.29408653	0.39986188

Source: Authors' elaboration.

5.5. FACTOR RESCALING

To facilitate the analysis of the differences between the groups with the identified characteristics, the standardized scores ($M= 0$, $SD= 1$) were transformed by a rescaling process, where the minimum value is 1 and the maximum value is 7.

The rescaling process converted standardized scores into different scores. To do this, the minimum values of the standardized score and the new score and the maximum values of the standard score and the new score have been linked using the equation of the line that passes through two points:

$$\frac{(x - x_1)}{(x_2 - x_1)} = \frac{(y - y_1)}{(y_2 - y_1)}$$

where:

x_1 : minimum value of the standardized score (min_0).

x_2 : maximum value of the standardized score (max_0).

y_1 : minimum value of the new score ($min_1= 1$).

y_2 : maximum value of the new score ($max_1= 7$).

$$\frac{(x - min_0)}{(max_0 - min_0)} = \frac{(y - min_1)}{(max_1 - min_1)}$$

$$y = \frac{(max_1 - min_1)}{(max_0 - min_0)} \cdot x + \left(min_1 - min_0 \cdot \frac{(max_1 - min_1)}{(max_0 - min_0)} \right) = SD \cdot x + M$$

The value of the new mean (M) corresponds to the value of the y -intercept of the equation of the line, while the value of the new standard deviation (SD) is the value of the slope of the line ($y = SD \cdot x + M$).

Table 5.12 shows the new average value and the standard deviation of each characteristic for the five archetypes of Thinking Styles previously defined.

Table 5.12. Average values (M) and standard deviation (SD) of latent variables' scores and factor scores rescaled for the Five Archetypes of Thinking Styles

Factor	Stat.	Minimally Versatile Balanced Thinker (mVBT, $n_1= 34$)	Accountant (Acc, $n_2= 23$)	Moderately Versatile Balanced Thinker (MVBT, $n_3= 61$)	Artist (Art., $n_4= 27$)	Highly Versatile Balanced Thinker (HVBT, $n_5= 43$)
LTS	M	1.90728	5.88988	3.67056	1.90894	5.92042
	SD	0.43981	0.562182	0.242948	0.432825	0.51239
NLTS	M	2.31344	2.71772	4.21121	5.60669	5.87430
	SD	0.74015	0.772569	0.331951	0.444243	0.581553
CT	M	2.79087	3.10518	3.41762	4.62092	4.62314

Factor	Stat.	Minimally Versatile Balanced Thinker (mVBT, n ₁ = 34)	Accountant (Acc, n ₂ = 23)	Moderately Versatile Balanced Thinker (MVBT, n ₃ = 61)	Artist (Art., n ₄ = 27)	Highly Versatile Balanced Thinker (HVBT, n ₅ = 43)
	SD	0.78074	0.735005	0.669816	0.883939	0.935143
ET	M	2.27296	2.53384	4.58270	5.36855	5.64057
	SD	0.83472	0.967957	0.742787	0.655431	0.752295
INTT	M	2.92256	3.19535	3.87347	5.45567	5.45249
	SD	0.96913	0.844715	0.774888	0.797208	0.768714
VCT	M	2.68605	3.18892	4.25308	5.56702	5.70486
	SD	0.90103	0.811686	0.697753	0.783799	0.814003
FT	M	2.27281	2.64865	4.25992	5.21861	5.58471
	SD	0.76713	0.839063	0.571085	0.698182	0.60265
IMT	M	2.44095	2.68569	4.39225	5.43714	5.88371
	SD	0.82841	0.939185	0.779733	0.68567	0.624882
INST	M	2.10648	2.52033	4.14840	5.51612	5.92855
	SD	0.78386	0.679243	0.725996	0.694868	0.724871
VITAL	M	2.11339	2.91172	3.72946	4.55236	5.67573
	SD	0.53933	0.682426	0.29618	0.529032	0.632321
Mental_H	M	1.96544	4.75704	3.77117	3.39012	5.83782
	SD	0.74029	0.705279	0.372513	0.747618	0.642411
CEAR	M	1.95608	3.04295	3.60840	4.51675	5.49865
	SD	0.42711	0.385237	0.143477	0.412833	0.680308
IEAP	M	2.47073	4.71918	4.59555	3.32185	5.86212
	SD	0.60909	0.445763	0.311706	0.65708	0.531488
GEN_ADJ	M	3.26576	4.66916	5.23541	5.79225	6.08498
	SD	1.45575	1.402927	0.601941	0.582133	0.686285
INT_ADJ	M	2.99365	3.35983	4.85879	6.31093	6.53419
	SD	0.47274	0.400592	0.566259	0.531505	0.45336
WORK_ADJ	M	1.89850	4.87753	3.62444	2.78421	5.78213
	SD	0.52438	0.489767	0.474143	0.427313	0.581006

Source: Authors' elaboration.

Figure 5.7 graphically shows the average profiles of the defined and rescaled Thinking Styles Profiles for the total sample and for each of the five archetypes of Thinking Styles (mVBT, Accountant, MVBT, Artist, and HVBT). In this figure, differences between all factors and all groups are observed. This graphical perspective of the *new* average rescaled values suggests initial evidence unveiling the existence of differences between Thinking Styles.

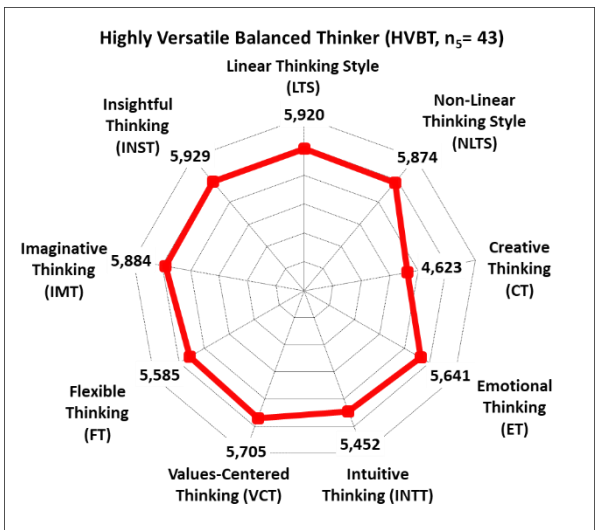
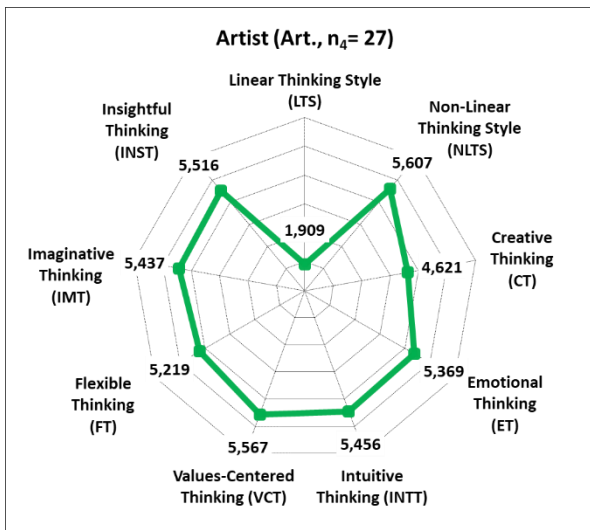
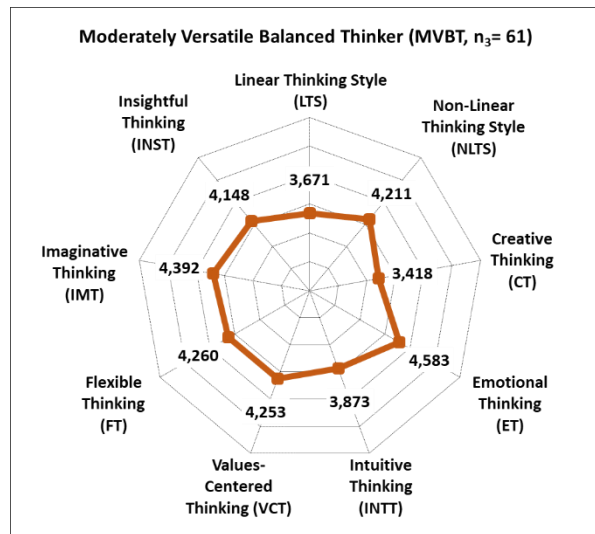
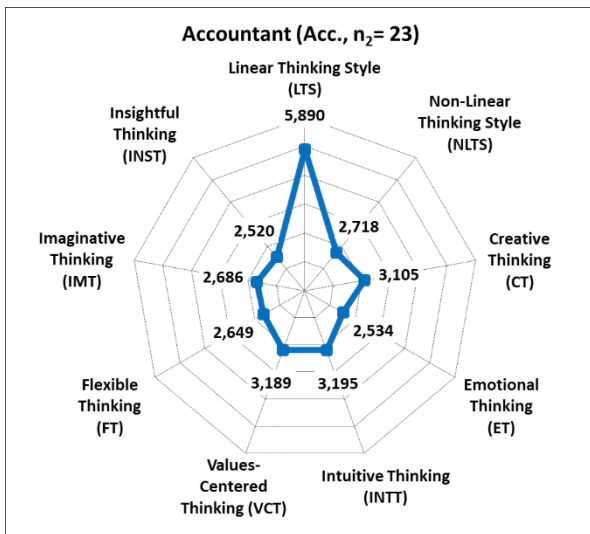
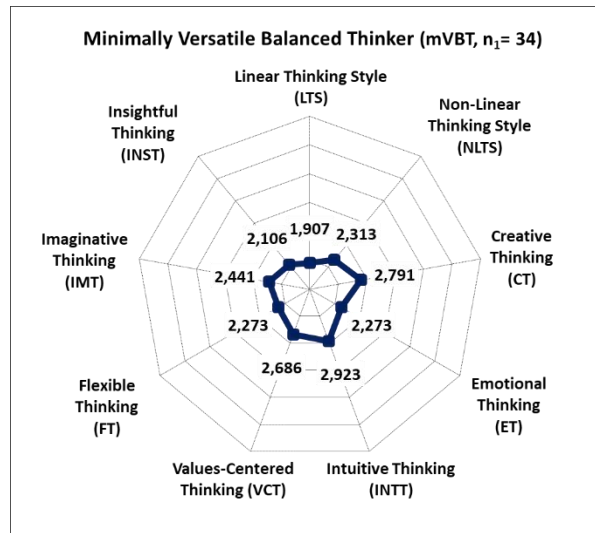
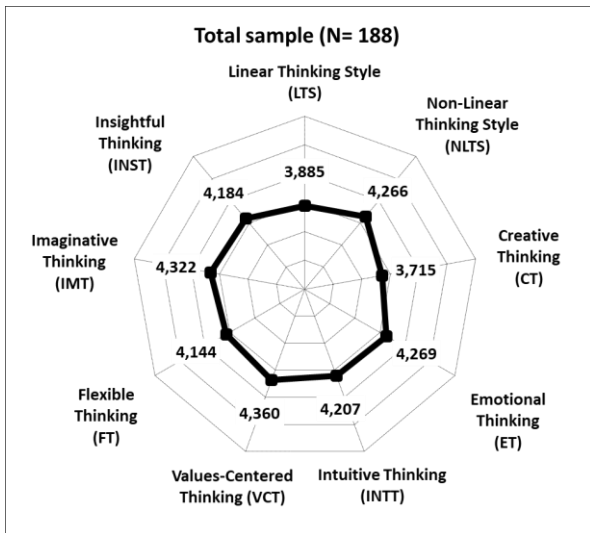


Figure 5.7. Thinking Styles Profiles of the Five Archetypes and the Total Sample.

Source: Authors' elaboration.

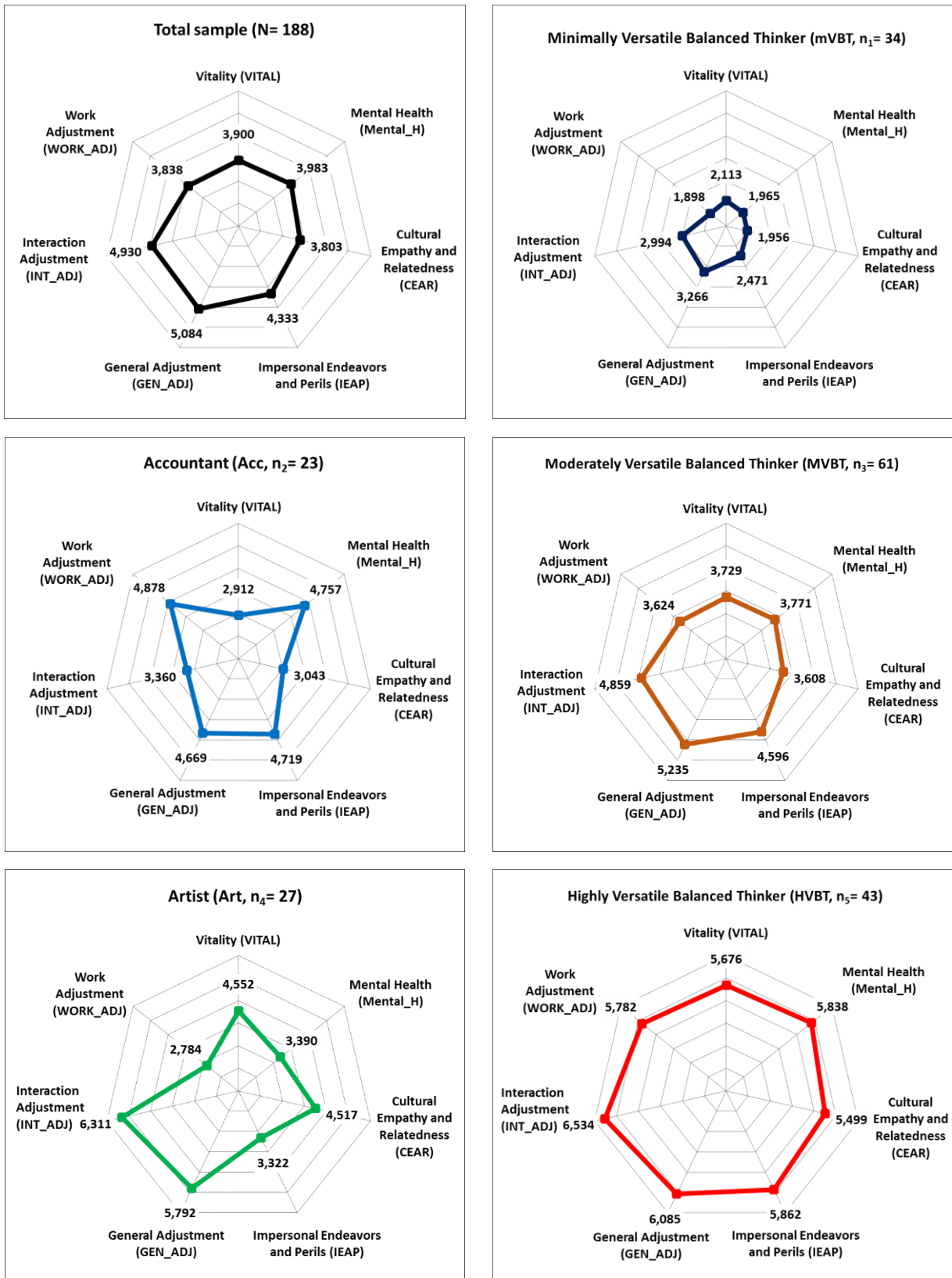


Figure 5.8. Profiles of Psychological, Sociocultural and Expatriate Work Adjustment of the Five Archetypes and the Total Sample.

Source: Authors' elaboration.

Figure 5.8 represents the average profiles of the defined and rescaled adjustment factors for the total sample and for each of the five archetypes of Thinking Styles (mVBT, Accountant, MVBT, Artist, and HVBT). In this case, the graphical presentation also provides evidence for the existence of differences between Thinking Styles.

5.6. ANALYSIS OF DIFFERENCES BETWEEN GROUPS

To analyze the statistical significance of the differences between the different characteristics of entrepreneurial profiles in every group, it is necessary that:

- Each subsample has a normal distribution the Kolmogorov-Smirnov test ($n > 50$ individuals) and the Shapiro-Wilk test ($n \leq 50$ individuals) statistic for normality was applied.
- Groups and factors that have normally distributed values, the differences were analysed with a T-test to evaluate the equality of means, combined with the Levene's test for equality of variances.
- Groups and factors do not have normally distributed values, analyzing these factors using a nonparametric Mann-Whitney U-test.

5.6.1. Normal Distribution of the subsamples

The results of the Kolmogorov-Smirnov test and the Shapiro-Wilk test show that 45 of 80 subsamples (16 factors*5 groups) have normal distributions (Table 5.13). The remaining 35 distributions, however, require the application of a Mann-Whitney U-test to evaluate whether there are differences between each of these distributions, as well as others.

5.6.2. Differences of Thinking Styles Profiles between groups

First, we analyzed the differences in Thinking Styles among the five defined groups, using (1) T-test for Equality of Means in independent samples combined with the Levene's test for Equality of Variances determining whether the two subsamples compared have normal distributions (Table 5.14). In addition, we analyzed these factors using (2) non-parametric Mann-Whitney U-test to assess the independence of the samples with goals to determine if one or both two subsamples compared have atypical distributions (Table 5.15).

Table 5.13. Kolmogorov-Smirnov^a and Shapiro-Wilk statistic test for normality of the subsamples' distributions

Factor	Minimally Versatile Balanced Thinker (mVBT, n ₁ = 34)		Accountant (Acc, n ₂ = 23)		Moderately Versatile Balanced Thinker (MVBT, n ₃ = 61)		Artist (Art, n ₄ = 27)		Highly Versatile Balanced Thinker (HVBT, n ₅ = 43)	
	Stat.	Sig.	Stat.	Sig.	Stat.	Sig.	Stat.	Sig.	Stat.	Sig.
LTS	0.953	0.15	0.988	0.991	0.17	0	0.959	0.357	0.984	0.813
NLTS	0.965	0.331	0.9	0.026	0.07	0.200*	0.924	0.05	0.973	0.398
CT	0.968	0.421	0.939	0.17	0.146	0.002	0.908	0.021	0.963	0.185
VCT	0.942	0.072	0.962	0.508	0.1	0.200*	0.912	0.026	0.929	0.011
IMT	0.967	0.374	0.93	0.108	0.092	0.200*	0.916	0.031	0.952	0.071
INTT	0.966	0.369	0.951	0.305	0.16	0	0.924	0.049	0.95	0.06
FT	0.963	0.289	0.926	0.091	0.136	0.007	0.952	0.245	0.983	0.748
INST	0.947	0.1	0.949	0.276	0.158	0.001	0.937	0.103	0.947	0.046
ET	0.953	0.153	0.936	0.149	0.104	0.099	0.929	0.066	0.96	0.14
VITAL	0.954	0.159	0.986	0.982	0.157	0.001	0.964	0.449	0.985	0.845
Mental_H	0.814	0	0.979	0.895	0.16	0	0.897	0.011	0.967	0.25
CEAR	0.946	0.094	0.972	0.743	0.23	0	0.874	0.004	0.936	0.019
IEAP	0.811	0	0.886	0.013	0.327	0	0.784	0	0.933	0.015
GEN_ADJ	0.93	0.032	0.902	0.028	0.244	0	0.951	0.227	0.886	0
INT_ADJ	0.657	0	0.825	0.001	0.229	0	0.908	0.021	0.846	0
WORK_ADJ	0.951	0.129	0.949	0.274	0.171	0	0.952	0.241	0.973	0.404

* This is a lower bound of the true significance.

^a Lilliefors Significance Correction.

Source: Authors' elaboration from the data obtained from SPSS software.

Table 5.14. T-test to evaluate the Differences of the Thinking Styles Profiles between groups

		Levene's Test for Equality of Variances		T-statistics for Equality of Means			
mVBT-Accountant		F	Sig.	T	DF	Sig. (bilat.)	Mean Difference
LTS	Equal var.	1.076	0.304	-29.957	55	0.000*	-2.33373409
CT	Equal var.	0.154	0.696	-1.526	55	0.133 (n.s.)	-0.29206259
VCT	Equal var.	0.407	0.526	-2.150	55	0.036*	-0.36297895
IMT	Equal var.	0.940	0.336	-1.037	55	0.304 (n.s.)	-0.16181437
INTT	Equal var.	0.461	0.500	-1.097	55	0.278 (n.s.)	-0.20876677
FT	Equal var.	0.411	0.524	-1.747	55	0.086 (n.s.)	-0.26571103
INST	Equal var.	0.770	0.384	-2.061	55	0.044*	-0.25673167
ET	Equal var.	1.991	0.164	-1.085	55	0.283 (n.s.)	-0.17087572
mVBT-MVBT		F	Sig.	T	DF	Sig. (bilat.)	Mean Difference
NLTS	Unequal var.	29.686	0.000	-14.177	40.534	0.000*	-1.29458332
VCT	Equal var.	3.474	0.065	-9.435	93	0.000*	-1.13109891
IMT	Equal var.	0.422	0.518	-11.435	93	0.000*	-1.29011313
ET	Equal var.	1.249	0.267	-13.896	93	0.000*	-1.51283689

		Levene's Test for Equality of Variances		T-statistics for Equality of Means			
mVBT-Artist		F	Sig.	T	DF	Sig. (bilat.)	Mean Difference
LTS	Var. iguales	0.003	0.954	-0.015	59	0.988 (n.s.)	-0.00097175
FT	Equal var.	1.059	0.308	-15.494	59	0.000*	-2.08262883
INST	Equal var.	0.276	0.601	-17.732	59	0.000*	-2.11514231
ET	Equal var.	1.569	0.215	-15.782	59	0.000*	-2.02755618
mVBT-HVBT		F	Sig.	T	DF	Sig. (bilat.)	Mean Difference
LTS	Equal var.	0.790	0.377	-36.295	75	0.000*	-2.35163039
NLTS	Equal var.	1.940	0.168	-23.650	75	0.000*	-2.42907592
CT	Equal var.	0.187	0.667	-9.171	75	0.000*	-1.70259331
IMT	Equal var.	3.590	0.062	-20.791	75	0.000*	-2.27620565
INTT	Equal var.	1.928	0.169	-12.779	75	0.000*	-1.93616768
FT	Equal var.	3.196	0.078	-21.224	75	0.000*	-2.34145204
ET	Equal var.	0.688	0.409	-18.584	75	0.000*	-2.20572422
Accountant-MVBT		F	Sig.	T	DF	Sig. (bilat.)	Mean Difference
VCT	Equal var.	0.813	0.370	-5.957	82	0.000*	-0.76811996
IMT	Equal var.	2.603	0.111	-8.448	82	0.000*	-1.12829875
ET	Unequal var.	6.365	0.014	-9.183	32.271	0.000*	-1.34196117
Accountant-Artist		F	Sig.	T	DF	Sig. (bilat.)	Mean Difference
LTS	Equal var.	0.909	0.345	28.268	48	0.000*	2.33276234
FT	Equal var.	2.244	0.141	-11.824	48	0.000*	-1.81691780
INST	Equal var.	0.182	0.672	-15.351	48	0.000*	-1.85841064
ET	Unequal var.	7.818	0.007	-11.910	37.678	0.000*	-1.85668046
Accountant-HVBT		F	Sig.	T	DF	Sig. (bilat.)	Mean Difference
LTS	Equal var.	0.093	0.761	-0.223	64	0.824 (n.s.)	-0.01789631
CT	Equal var.	0.478	0.492	-6.742	64	0.000*	-1.41053072
IMT	Unequal var.	8.531	0.005	-14.684	32.692	0.000*	-2.11439128
INTT	Equal var.	0.278	0.600	-10.981	64	0.000*	-1.72740092
FT	Unequal var.	5.424	0.023	-14.857	34.442	0.000*	-2.07574101
ET	Unequal var.	5.105	0.027	-13.382	36.516	0.000*	-2.03484850
MVBT-Artist		F	Sig.	T	DF	Sig. (bilat.)	Mean Difference
ET	Equal var.	0.055	0.816	-4.738	86	0.000*	-0.51471929
MVBT-HVBT		F	Sig.	T	DF	Sig. (bilat.)	Mean Difference
NLTS	Unequal var.	21.788	0.000	-16.911	61.246	0.000*	-1.13449260
IMT	Equal var.	1.634	0.204	-10.403	102	0.000*	-0.98609252
ET	Equal var.	0.073	0.788	-7.115	102	0.000*	-0.69288733
Artist-HVBT		F	Sig.	T	DF	Sig. (bilat.)	Mean Difference
LTS	Equal var.	0.620	0.434	-33.788	68	0.000*	-2.35065864
FT	Equal var.	0.195	0.660	-2.326	68	0.023*	-0.25882321
ET	Equal var.	0.224	0.637	-1.545	68	0.127 (n.s.)	-0.17816804

* Significant difference to 95% of confidence.

n.s.: Not significant.

Source: Authors' elaboration from the data obtained from SPSS software.

The results obtained by applying the T-test for Equality of Means indicate the existence of 35 statistically significant difference in Thinking Styles profile between the five groups compared:

- Five differences between group mVBT and group Accountant.
- Four differences between group mVBT and group MVBT.
- Three differences between group mVBT and group Artist.
- Seven differences between group mVBT and group HVBT.
- Three differences between group Accountant and group MVBT.
- Four differences between group Accountant and group Artist.
- Five differences between group Accountant and group HVBT.
- One difference between group MVBT and group Artist.
- Three differences between group MVBT and group HVBT.
- One difference between group Artist and group HVBT.

Table 5.15. Mann-Whitney U-test to evaluate the Differences of the Thinking Styles Profiles between groups

Compared groups	LTS		NLTS		CT		INTT		VCT		FT		IMT		INST	
	U	Sig. (bilat.)	U	Sig. (bilat.)	U	Sig. (bilat.)	U	Sig. (bilat.)	U	Sig. (bilat.)	U	Sig. (bilat.)	U	Sig. (bilat.)	U	Sig. (bilat.)
mVBT-Accountant			271.500	0.052 (n.s.)												
mVBT-MVBT	0.000	0.000*			545.000	0.000*	420.500	0.000*			21.500	0.000*			63.000	0.000*
mVBT-Artist			0.000	0.000*	66.000	0.000*	22.000	0.000*	0.000	0.000*			0.000	0.000*		
mVBT-HVBT									0.000	0.000*					1.000	0.000*
Accountant-MVBT	0.000	0.000*	4.000	0.000*	501.000	0.044*	410.000	0.003*			51.500	0.000*			66.500	0.000*
Accountant-Artist			0.000	0.000*	62.000	0.000*	12.000	0.000*	7.000	0.000*			3.000	0.000*		
Accountant-HVBT			0.000	0.000*					7.000	0.000*					0.000	0.000*
MVBT-Artist	0.000	0.000*	10.000	0.000*	244.000	0.000*	127.500	0.000*	186.500	0.000*	240.000	0.000*	218.000	0.000*	152.000	0.000*
MVBT-HVBT	0.000	0.000*			351.000	0.000*	199.000	0.000*	242.500	0.000*	171.500	0.000*			148.000	0.000*
Artist-HVBT			425.000	0.061 (n.s.)	563.500	0.837 (n.s.)	553.000	0.739 (n.s.)	511.000	0.401 (n.s.)			401.500	0.030*	430.000	0.069 (n.s.)

* Significant difference to 95% of confidence.

n.s.: Not significant.

Source: Authors' elaboration from the data obtained from SPSS software.

The results obtained by applying the non-parametric Mann-Whitney U-test indicate the existence of 41 statistically significant differences in Thinking Styles between the five groups compared:

- Five differences between group mVBT and group MVBT.
- Five differences between group mVBT and group Artist.
- Two differences between group mVBT and group HVBT.
- Six differences between group Accountant and group MVBT.
- Five differences between group Accountant and group Artist.
- Three differences between group Accountant and group HVBT.
- Eight differences between group MVBT and group Artist.
- Six differences between group MVBT and group HVBT.
- One difference between group Artist and group HVBT.

Linking the statistically significant differences with the average values of the factorial scores of the five groups, we have generated the following increasing classification of the different Thinking Style groups (Figure 5.9).

The HVBT group shows higher mean values in most Thinking Styles (LTS, NLTS, CT, ET, INTT, VT, FT, IMT, and INST) than other groups, with the particularity that their mean values statistically similar to both the mean values of the Accountant group in the Linear Thinking Style (LTS) and to the mean values of the Artist group in Non-Linear Thinking Style (NLTS), Creative Thinking (CT), Emotional Thinking (ET), Intuitive Thinking (INTT), Values-Centered Thinking (VCT), and Insightful Thinking (INST).

Like the mVBT group, which shows mean values smaller than the rest of the groups in all Thinking Styles, their mean values are statistically similar two the mean values of the Accountant group in the Non-Linear Thinking Style (NLTS), Creative Thinking (CT), Emotional Thinking (ET), Intuitive Thinking (INTT), Flexible Thinking (FT), and Imaginative Thinking (IMT), and to the mean values of the Artist group in the Linear Thinking Style (LTS).

At the same time, the mean values of the MVBT group are intermediate and statistically different from the mean values of the other groups.

Linear Thinking Style (LTS)	mVBT -1.1587795	=	Artist -1.1578077	<	MVBT -0.1255284	<	Accountant 1.1749546	=	HVBT 1.1928509
Non-Linear Thinking Style (NLTS)	mVBT -1.3320165	=	Accountant -1.0562296	<	MVBT -0.0374331	<	Artist 0.9145076	=	HVBT 1.0970595
Creative Thinking (CT)	mVBT -0.8583473	=	Accountant -0.5662847	<	MVBT -0.2759546	<	Artist 0.8421857	=	HVBT 0.8442460
Emotional Thinking (ET)	mVBT -1.3074646	=	Accountant -1.1365889	<	MVBT 0.2053723	<	Artist 0.7200916	=	HVBT 0.8982596
Intuitive Thinking (INTT)	mVBT -0.9829281	=	Accountant -0.7741614	<	MVBT -0.2551983	<	HVBT 0.9532395	=	Artist 0.9556690
Values-Centered Thinking (VCT)	mVBT -1.2084559	<	Accountant -0.8454770	<	MVBT -0.0773570	<	Artist 0.8710564	=	HVBT 0.9705517
Flexible Thinking (FT)	mVBT -1.3229817	=	Accountant -1.0572706	<	MVBT 0.0818672	<	Artist 0.7596472	<	HVBT 1.0184704
Imaginative Thinking (IMT)	mVBT -1.2435165	=	Accountant -1.0817021	<	MVBT 0.0465967	<	Artist 0.7374325	<	HVBT 1.0326892
Insightful Thinking (INST)	mVBT -1.2884800	<	Accountant -1.0317483	<	MVBT -0.0217893	<	Artist 0.8266623	=	HVBT 1.0825068

Figure 5.9. Summary of differences of Thinking Styles Profiles between groups

Source: Authors' elaboration.

5.6.3. Differences of Psychological Adjustment between groups

In this section, the same methodology of analysis has been applied (T-test for Equality of Means in independent samples combined with the Levene's test for Equality of Variances and Mann-Whitney U-test to assess the independence of the samples). The results obtained are presented in Tables 5.16 and 5.17.

Table 5.16. T-test to evaluate the Differences of Psychological Adjustment between groups

		Levene's Test for Equality of Variances		T-statistics for Equality of Means			
mVBT-Accountant		F	Sig.	T	DF	Sig. (bilat.)	Mean Difference
VITAL	Equal var.	1.034	0.314	-4.923	55	0.000*	-0.60185758
mVBT-Artist		F	Sig.	T	DF	Sig. (bilat.)	Mean Difference
VITAL	Equal var.	0.007	0.934	-17.691	59	0.000*	-1.83872247
mVBT-HVBT		F	Sig.	T	DF	Sig. (bilat.)	Mean Difference
VITAL	Equal var.	0.903	0.345	-26.167	75	0.000*	-2.68561772
Accountant-Artist		F	Sig.	T	DF	Sig. (bilat.)	Mean Difference
VITAL	Equal var.	0.851	0.361	-9.570	48	0.000*	-1.23686488
Accountant-HVBT		F	Sig.	T	DF	Sig. (bilat.)	Mean Difference
VITAL	Equal var.	0.052	0.820	-16.461	64	0.000*	-2.08376013
Mental_H		F	Sig.	T	DF	Sig. (bilat.)	Mean Difference
VITAL	Equal var.	0.333	0.566	-6.294	64	0.000*	-0.75661555
Artist-HVBT		F	Sig.	T	DF	Sig. (bilat.)	Mean Difference
VITAL	Equal var.	0.684	0.411	-7.690	68	0.000*	-0.84689525

* Significant difference to 95% of confidence.

n.s.: Not significant.

Source: Authors' elaboration from the data obtained from SPSS software.

The results obtained by applying T-test for Equality of Means indicate the existence of seven statistically significant differences in *Psychological Adjustment factors* between the five groups compared:

- Six differences in factor Vitality (VITAL) between: group mVBT and group Accountant; group mVBT and group Artist; group mVBT and group HVBT; group Accountant and group Artist; group Accountant and group HVBT; and between group Artist and group HVBT.
- One difference in factor Mental Health (Mental_H) between group Accountant and group HVBT.

Table 5.17. Mann-Whitney U-test to evaluate the Differences of Psychological Adjustment between groups

Compared groups	VITAL		Mental_H	
	U	Sig. (bilat.)	U	Sig. (bilat.)
mVBT-Accountant			0.000	0.000*
mVBT-MVBT	0.000	0.000*	13.000	0.000*
mVBT-Artist			87.000	0.000*
mVBT-HVBT			0.000	0.000*
Accountant-MVBT	188.000	0.000*	147.500	0.000*
Accountant-Artist			47.000	0.000*

Compared groups	VITAL		Mental_H	
	U	Sig. (bilat.)	U	Sig. (bilat.)
Accountant-HVBT				
MVBT-Artist	181.500	0.000*	569.000	0.020*
MVBT-HVBT	5.000	0.000*	7.500	0.000*
Artist-HVBT			3.000	0.000*

* Significant difference to 95% of confidence.

n.s.: Not significant.

Source: Authors' elaboration from the data obtained from SPSS software.

The results obtained by applying the Mann-Whitney U-test indicate the existence of 13 statistically significant differences in *Psychological Adjustment* factors between the five groups compared:

- Four differences in factor *Vitality* (VITAL) between: group mVBT and group MVBT; group Accountant and group MVBT; group MVBT and group Artist; and between group MVBT and group HVBT.
- Nine differences in factor *Mental Health* (Mental_H) between: group mVBT and group Accountant; group mVBT and group MVBT; group mVBT and group Artist; group mVBT and group HVBT; group Accountant and group MVBT; group Accountant and group Artist; group MVBT and group Artist; group MVBT and group HVBT; and between group Artist and group HVBT.

Combining the statistically significant differences with the average values of the factorial scores of the five groups, we have generated the following increasing classification of groups for each *Psychological Adjustment* factor (Figure 5.10).

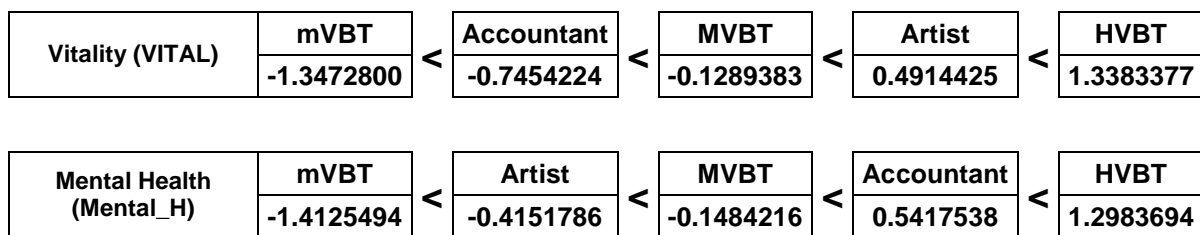


Figure 5.10. Summary of differences of Psychological Adjustment between groups

Source: Authors' elaboration.

The individuals of the HVBT group present higher mean values of Vitality factor (VITAL) than the individuals classified in Artist, MVBT, Accountant and mVBT groups (which have the smallest mean value of any group).

Regarding the *Mental Health* factor (Mental_H), individuals classified in the HVBT group have higher mean values than individuals in the Accountant, MVBT, Artist, and mVBT groups (which have the smallest mean value of any group).

5.6.4. Differences of Sociocultural Adaptation between groups

The methodology of the previous sections has been applied again (T-test for Equality of Means in independent samples combined with the Levene's test for Equality of Variances and Mann-Whitney U-test to assess the independence of the samples). The results obtained are presented in Tables 5.18 and 5.19.

Table 5.18. T-test to evaluate the Differences of the Sociocultural Adaptation between groups

mVBT-Accountant		Levene's Test for Equality of Variances		T-statistics for Equality of Means			
		F	Sig.	T	DF	Sig. (bilat.)	Mean Difference
CEAR	Equal var.	0.333	0.566	-9.798	55	0.000*	-0.85334799

* Significant difference to 95% of confidence.

n.s.: Not significant.

Source: Authors' elaboration from the data obtained from SPSS software.

The results obtained by applying T-test for Equality of Means indicate the existence of 1 statistically significant difference in the factor *Cultural Empathy and Relatedness* (CEAR), between group mVBT and group Accountant.

Table 5.19. Mann-Whitney U-test to evaluate the Differences of the Sociocultural Adaptation between groups

Compared groups	CEAR		IEAP	
	U	Sig. (bilat.)	U	Sig. (bilat.)
mVBT-Accountant			0.000	0.000*
mVBT-MVBT	0.000	0.000*	0.000	0.000*
mVBT-Artist	0.000	0.000*	173.000	0.000*
mVBT-HVBT	0.000	0.000*	0.000	0.000*
Accountant-MVBT	109.500	0.000*	504.500	0.043*
Accountant-Artist	0.500	0.000*	15.500	0.000*
Accountant-HVBT	0.000	0.000*	22.500	0.000*
MVBT-Artist	18.000	0.000*	9.000	0.000*
MVBT-HVBT	0.000	0.000*	6.000	0.000*
Artist-HVBT	105.500	0.000*	0.000	0.000*

* Significant difference to 95% of confidence.

n.s.: Not significant.

Source: Authors' elaboration from the data obtained from SPSS software.

The results obtained by applying the Mann-Whitney U-test indicate the existence of 19 statistically significant differences in *Sociocultural Adaptation* factors between the five groups compared:

- Nine differences in factor *Cultural Empathy and Relatedness* (CEAR) between: group mVBT and group MVBT; group mVBT and group Artist; group mVBT and group HVBT; group Accountant and group MVBT; group Accountant and group Artist; group Accountant and group HVBT; group MVBT and group Artist; group MVBT and group HVBT; and between group Artist and group HVBT.
- Ten differences in factor *Impersonal Endeavors and Perils* (IEAP), between: group mVBT and group Accountant; group mVBT and group MVBT; group mVBT and group Artist; group mVBT and group HVBT; group Accountant and group MVBT; group Accountant and group Artist; group Accountant and group HVBT; group MVBT and group Artist; group MVBT and group HVBT; and between group Artist and group HVBT.

Combining the statistically significant differences with the average values of the factorial scores of the five groups, we have generated the following increasing classification of groups for each *Sociocultural Adaptation* factor (Figure 5.11).

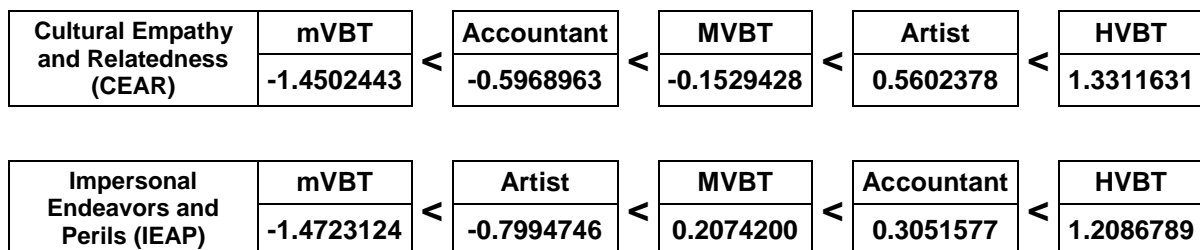


Figure 5.11. Summary of differences of Sociocultural Adaptation factors between groups

Source: Authors' elaboration.

The individuals of group HVBT present higher mean values of *Sociocultural Adaptation* related with *Cultural Empathy and Relatedness* (CEAR) and less difficulty adapting than classified individuals in Artist, MVBT, Accountant and mVBT groups (which have the smallest mean value and the greatest difficulty of adaptation of all groups).

Regarding the *Impersonal Endeavors and Perils* factor (IEAP), individuals classified in group HVBT have higher mean values and less difficulty adapting than

classified individuals in the Accountant, MVBT, Artist, and mVBT groups (which have the greatest difficulty of adaptation of any group).

5.6.5. Differences of Expatriate Work Adjustment between groups

Again, in this section, the same analysis methodology was applied (T-test for Equal Equity in independent samples plus Levene test for Equality of Variances, and Mann-Whitney U-test to evaluate the independence of the samples). The results are presented in Tables 5.20 and 5.21.

Table 5.20. T-test to evaluate the Differences of the Work Adjustment between groups

		Levene's Test for Equality of Variances		T-statistics for Equality of Means			
mVBT-Accountant		F	Sig.	T	DF	Sig. (bilat.)	Mean Difference
WORK_ADJ	Equal var.	0.250	0.619	-21.601	55	0.000*	-2.05023901
mVBT-Artist		F	Sig.	T	DF	Sig. (bilat.)	Mean Difference
WORK_ADJ	Equal var.	1.574	0.215	-7.099	59	0.000*	-0.60957143
mVBT-HVBT		F	Sig.	T	DF	Sig. (bilat.)	Mean Difference
WORK_ADJ	Equal var.	0.198	0.657	-30.392	75	0.000*	-2.67280465
Accountant-Artist		F	Sig.	T	DF	Sig. (bilat.)	Mean Difference
WORK_ADJ	Equal var.	0.431	0.514	16.143	48	0.000*	1.44066758
Accountant-HVBT		F	Sig.	T	DF	Sig. (bilat.)	Mean Difference
WORK_ADJ	Equal var.	0.745	0.391	-6.351	64	0.000*	-0.62256564
Artist-HVBT		F	Sig.	T	DF	Sig. (bilat.)	Mean Difference
WORK_ADJ	Equal var.	2.576	0.113	-23.143	68	0.000*	-2.06323322

* Significant difference to 95% of confidence.

n.s.: Not significant.

Source: Authors' elaboration from the data obtained from SPSS software.

The results obtained by applying T-test for Equality of Means indicate the existence of six statistically significant differences in factor *Work Adjustment* (WORK_ADJ) between: group mVBT and group Accountant; group mVBT and group Artist; group mVBT and group HVBT; group Accountant and group Artist; group Accountant and group HVBT; and between group Artist and group HVBT.

Table 5.21. Mann-Whitney U-test to evaluate the Differences of the Work Adjustment between groups

Compared groups	GEN_ADJ		INT_ADJ		WORK_ADJ	
	U	Sig. (bilat.)	U	Sig. (bilat.)	U	Sig. (bilat.)
mVBT-Accountant	190.500	0.001*	238.000	0.011*		
mVBT-MVBT	248.500	0.000*	13.500	0.000*	12.000	0.000*

Compared groups	GEN_ADJ		INT_ADJ		WORK_ADJ	
	U	Sig. (bilat.)	U	Sig. (bilat.)	U	Sig. (bilat.)
mVBT-Artist	43.500	0.000*	0.000	0.000*		
mVBT-HVBT	48.500	0.000*	0.000	0.000*		
Accountant-MVBT	506.500	0.044*	46.500	0.000*	46.000	0.000*
Accountant-Artist	127.500	0.000*	0.000	0.000*		
Accountant-HVBT	159.000	0.000*	0.000	0.000*		
MVBT-Artist	453.500	0.001*	41.000	0.000*	168.000	0.000*
MVBT-HVBT	526.500	0.000*	30.000	0.000*	1.000	0.000*
Artist-HVBT	437.500	0.082 (n.s.)	447.500	0.102 (n.s.)		

* Significant difference to 95% of confidence.

n.s.: Not significant.

Source: Authors' elaboration from the data obtained from SPSS software.

In addition, the results obtained by applying the Mann-Whitney U-test indicate the existence of 22 statistically significant differences in *Expatriate Work Adjustment* factors between the five groups compared:

- Nine differences in factor *General Adjustment* (GEN_ADJ) between: group mVBT and group Accountant; group mVBT and group MVBT; group mVBT and group Artist; group mVBT and group HVBT; group Accountant and group MVBT; group Accountant and group Artist; group Accountant and group HVBT; group MVBT and group Artist; and group MVBT and group HVBT.
- Nine differences in factor *Interaction Adjustment* (INT_ADJ) between: group mVBT and group Accountant; group mVBT and group MVBT; group mVBT and group Artist; group mVBT and group HVBT; group Accountant and group MVBT; group Accountant and group Artist; group Accountant and group HVBT; group MVBT and group Artist; and group MVBT and group HVBT.
- Four differences in factor *Work Adjustment* (WORK_ADJ) between: group mVBT and group MVBT; group Accountant and group MVBT; group MVBT and group Artist; and group MVBT and group HVBT.

Combining the statistically significant differences with the average values of the factorial scores of the five groups, we have generated the following increasing classification of groups for each *Expatriate Work Adjustment* factor (Figure 5.12).

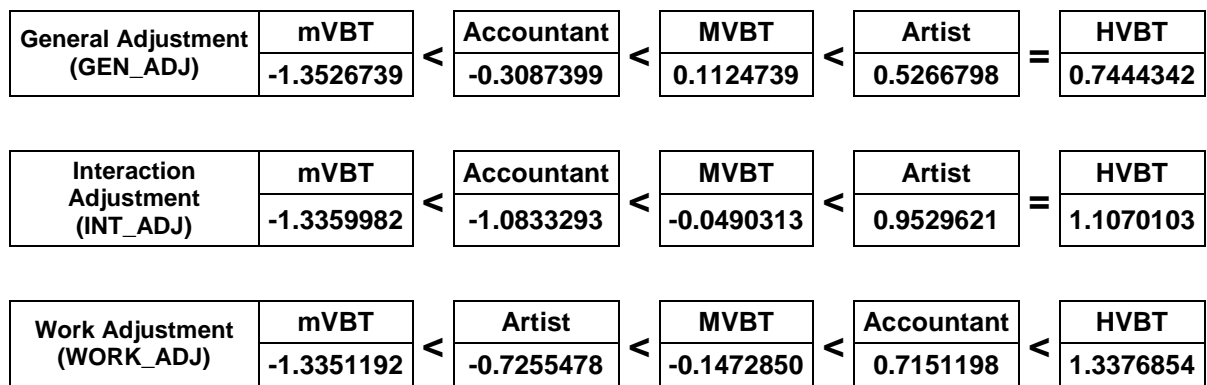


Figure 5.12. Summary of differences of Expatriate Work Adjustment factors between groups

Source: Authors' elaboration.

Four of the five groups in this study present statistically significant differences in their mean values of *General Adjustment* (GEN_ADJ). The individuals of the HVBT and Artist groups present higher mean values of *General Adjustment* (GEN_ADJ) than the individuals classified in MVBT, Accountant and mVBT groups (which have the smallest mean value of any group).

The same process is repeated in the ordering of groups, regarding the *Interaction Adjustment* factor (INT_ADJ). Four of the five groups present statistically significant differences in their mean values and the individuals of the HVBT and Artist groups present higher mean values than the individuals classified in MVBT, Accountant and mVBT groups.

Ultimately, all five groups regarding the *Work Adjustment* factor (WORK_ADJ) present statistically significant differences in their mean values. Individuals in group HVBT have higher mean values than individuals classified in the Accountant, MVBT, Artist, and mVBT groups.

5.7. SUMMARY OF DIFFERENCES

Table 5.22 summarizes the significant differences in *Thinking Styles Profiles* and *Psychological, Sociocultural* and *Work Adjustment* factors between the five groups analyzed.

Table 5.22. Summary of the statistically significant differences between groups

Factor	mVBT-Accountant	mVBT-MVBT	mVBT-Artist	mVBT-HVBT	Accountant-MVBT	Accountant-Artist	Accountant-HVBT	MVBT-Artist	MVBT-HVBT	Artist-HVBT	Dif.	%
LTS	0.000*	0.000*	0.988 (n.s.)	0.000*	0.000*	0.000*	0.824 (n.s.)	0.000*	0.000*	0.000*	8	80%
NLTS	0.052 (n.s.)	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.061 (n.s.)	8	80%
CT	0.133 (n.s.)	0.000*	0.000*	0.000*	0.044*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.837 (n.s.)	8	80%
ET	0.283 (n.s.)	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.127 (n.s.)	8	80%
INTT	0.278 (n.s.)	0.000*	0.000*	0.000*	0.003*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.739 (n.s.)	8	80%
VCT	0.036*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.401 (n.s.)	9	90%
FT	0.086 (n.s.)	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.023*	9	90%
IMT	0.304 (n.s.)	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.030*	9	90%
INST	0.044*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.069 (n.s.)	9	90%
Differences	3 (33.3%)	9 (100%)	8 (88.9%)	9 (100%)	9 (100%)	9 (100%)	8 (88.9%)	9 (100%)	9 (100%)	3 (33.3%)		
VITAL	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	10	100%
Mental_H	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.020*	0.000*	0.000*	10	100%
Differences	2 (100%)	2 (100%)	2 (100%)	2 (100%)	2 (100%)	2 (100%)	2 (100%)	2 (100%)	2 (100%)	2 (100%)		
CEAR	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	10	100%
IEAP	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.043*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	10	100%
Differences	2 (100%)	2 (100%)	2 (100%)	2 (100%)	2 (100%)	2 (100%)	2 (100%)	2 (100%)	2 (100%)	2 (100%)		
GEN_ADJ	0.001*	0.000*	0.000*	0.000*	0.044*	0.000*	0.000*	0.001*	0.000*	0.082 (n.s.)	9	90%
INT_ADJ	0.011*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.102 (n.s.)	9	90%
WORK_ADJ	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	10	100%
Differences	3 (100%)	3 (100%)	3 (100%)	3 (100%)	3 (100%)	3 (100%)	3 (100%)	3 (100%)	3 (100%)	1 (33.3%)		

* Significant difference to 95% of confidence.

n.s.: Not significant.

Source: Authors' elaboration from the data obtained from SPSS software.

**CHAPTER 6. CONCLUSIONS, LIMITATIONS AND FUTURE
RESEARCH**

6.1. CONCLUSIONS

One of the key elements of international expatriates' experiences is that it is considered extremely valuable, both in personal and professional life, especially the adjustment of a person to a different cultural context. A fascinating area that has received surprisingly little empirical analysis is the field studying the relationships between thinking styles of expatriates, coupled with their adjustment to the destination country.

This research aims to analyze the relationship between thinking styles and levels of adjustment to the cultural context using a sample of international students and expatriates. It is hypothesized that some thinking styles are related to higher competencies of adjustment than others.

Each person represents distinct and dynamic combinations of different thinking styles throughout their life. These combinations may be influenced by education, culture and/or social groups, independent choices, experiences, all culminating to shape current behaviors and attitudes with which day to day challenges are faced. These, among other sociological and psychological elements, influence a person's ability to adapt.

Throughout our analysis, a multivariate statistical methodology was developed to classify individuals as Non-Linear Thinkers or Linear Thinkers (balanced or unbalanced). Following Groves and Vance (2014), their LNTSP (Linear/Nonlinear Thinking Style Profile or LNTSP) measure assesses both thinking style balance and versatility, utilizing one Linear and seven Non-Linear thinking patterns (Creative, Values-Centered, Imaginative, Flexible, Insightful, Emotional, and Intuitive).

Furthermore, to analyze the degree of expatriate adjustment to international experiences, a questionnaire was constructed based on three different complementary scales: Psychological Adjustment Scale (PSYCAS), nine items, developing the model developed by Van Oudenhoven et al. (2003); Sociocultural Adjustment Scale (SCAS) by Ward and Kennedy (1989), using the 22 most relevant items of the questionnaire, and the Expatriate Adjustment Scale (EWAS) by Black and Stephens (1989) for general, interaction, and work adjustment purposes (14 items). In total, 188 expatriates participated in our study.

These findings suggest the existence of significant statistical differences of adjustment among unique thinking style groups, while applying multivariate data collection and analysis techniques.

One purpose of conducting of this study was to confirm and to develop previous studies (Vance and Groves, 2014) that empirically gain a clearer picture of possible forms of thinking style that may serve as nonlinear counterparts to linear thinking. The resulting model and measure of nonlinear thinking style, supports by previous factor analyses, suggests and confirm previous studies with a new sample of almost 200 expatriates that nonlinear thinking style may be composed of at least seven primary interrelated, yet distinct thinking forms: intuitive, emotional, flexible, creative, values-centered, insightful, and imaginative thinking.

We believe that the conceptual model represents a distinctive approach to understand the multidimensional nature of thinking styles, and our study presented with the revised LNTSP (Groves and Vance, 2014) may provide potentially useful diagnostic feedback on the degree to which individuals tend to use linear and multiple nonlinear approaches in their information processing. Furthermore, our research confirms previous studies for conceptual and empirical support for a more comprehensive and multifaceted construct of nonlinear thinking style that overcomes theoretical and practical limitations of other constructs.

Professionals in management education (in both academic and professional contexts), may utilize the LNTSP (Groves and Vance, 2014) instrument for various management education and development applications. When we combine this instrument with our adjustment methodology, applied in our study in a sample of expatriates, we can strength the impact of the instrument in order to study adjustment analysis. This instrument can be applied to all kind of people in mobility processes abroad such as expatriates, or self expatriates, entrepreneurs and, with some adjustments, international faculty and students.

We assert that when managers consistently favor one dimension over the other, they are not addressing the above highly demanding activities with full strength and flexibility (Groves and Vance, 2014). The challenge for management education professionals is to accurately diagnose individuals' thinking style profiles, and provide development opportunities that address their less-preferred thinking modalities to

achieve a more synergistic pattern that fully utilizes the strengths across multiple dimensions. The implications for adjustment in international context are clear as well.

Regarding the particular analysis that we have made with profiles of archetypes based on thinking styles, there are statistically significant differences among the five groups, although there are several different situations that are discussed below:

- Comparisons between mVBT-MVBT, mVBT-HVBT, Accountant-MVBT, Accountant-Artist, MVBT-Artist and MVBT-HVBT show statistically significant differences in all Thinking Styles (100%).
- The mVBT and Artist groups present similar reduced values in the Linear Thinking Style (LTS), although they differ in the other characteristics (88.9%).
- The Accountant and HVBT groups have similar high values in the Linear Thinking (LTS), although they are different in the other characteristics (88.9%).
- The mVBT and Accountant groups have similar reduced values in six thinking styles (NLTS, CT, ET, INTT, FT, and IMT), differing only in three others (LTS, VCT, and INST). They are different in 33.3% of the profile.
- The Artist and HVBT groups also have similar high values in six thought styles (NLTS, CT, ET, INTT, VCT, and INST), differing only in three others (LTS, FT and IMT). They are different in 33.3% of the profile.

Consequently, Hypothesis 1 (*"The statistically significant differences between the five profiles of Thinking Styles facilitate their use as a form of classification of expatriates"*) is partially confirmed, since there are five groups with different profiles of Thinking Style, but there are four paired groups that appear to be similar (mVBT and Accountant on the one hand, and Artist and HVBT on the other), while the differences between these groups and other groups are clear.

Hypothesis 2 (*"Expatriates with different profiles of Thinking Styles have different levels of Psychological Adjustment (Vitality and Mental Health)"*) and its accessory hypothesis (H2a) is confirmed, since the results obtained have shown the following findings:

- Expatriates classified in groups with high levels of NLTS (HVBT and Artist) have Vitality (VITAL) values significantly higher than the rest of individuals and, therefore, it can be affirmed that their *vital adjustment* is higher.
- Expatriates classified in groups with high levels of LTS (HVBT and Accountant) have Mental Health (Mental_H) values significantly higher than the rest of the

individuals and, therefore, it is possible to affirm that their *mental adjustment* is superior.

- Expatriates classified in groups with high levels of NLTS and LTS (HVBT) have Vitality (VITAL) and Mental Health (Mental_H) values significantly higher than the rest of the individuals and, therefore, their *Psychological Adjustment* is higher.

Hypothesis 3 (“*Expatriates with different profiles of Thinking Styles have different levels of Sociocultural Adaptation (Cultural Empathy and Relatedness, and Impersonal Endeavors and Perils)*”) and its accessory hypothesis (H3a) is confirmed, since the results obtained have shown the following findings:

- Expatriates classified in groups with high levels of NLTS (HVBT and Artist) present less difficulties than the rest of the individuals for the adjustment of Cultural Empathy and Relatedness (CEAR) and, therefore, it can be affirmed that their *cultural adjustment* is higher.
- Expatriates classified in groups with high levels of LTS (HVBT and Accountant) present less difficulties than the rest of the individuals for the adjustment of Impersonal Endeavors and Perils (IEAP) and, therefore, it can be affirmed that their *social adjustment* is higher.
- Expatriates classified in groups with high levels of NLTS and LTS (HVBT) present less difficulties than the rest of the individuals for the adjustment of Cultural Empathy and Relatedness (CEAR) and Impersonal Endeavors and Perils (IEAP) and, therefore, it can be affirmed that their *sociocultural adjustment* is higher.

Finally, Hypothesis 4 (“*Expatriates with different profiles of Thinking Styles have different levels of Expatriate Work Adjustment (General Adjustment, Interaction Adjustment, and Work Adjustment)*”) and its accessory hypothesis (H4a) is partially confirmed, since the results obtained have shown the following findings:

- Expatriates classified in groups with high levels of NLTS (HVBT and Artist) have General Adjustment (GEN_ADJ) values significantly higher than the rest of the individuals and, therefore, it is possible to affirm that their *general adjustment* is superior.
- Expatriates classified in groups with high levels of NLTS (HVBT and Artist) have Interaction Adjustment (INT_ADJ) values significantly higher than the rest of the

individuals and, therefore, it is possible to affirm that their *interaction adjustment* is superior.

- Expatriates classified in groups with high levels of LTS (HVBT and Accountant) have Work Adjustment (WORK_ADJ) values significantly higher than the rest of the individuals and, therefore, it is possible to affirm that their *work adjustment* is superior.
- Expatriates classified in groups with high levels of NLTS and LTS (HVBT) have General Adjustment (GEN_ADJ) values, Interaction Adjustment (INT_ADJ) values and Work Adjustment (WORK_ADJ) values significantly higher than the rest of the individuals and, therefore, it is possible to affirm that their *expatriate work adjustment* is superior.

6.2. LIMITATIONS

Firstly, we must admit that the size of our sample is small as we did not reach 200 validated answers. It would be very convenient to collect a larger number in future research to have a more significant sample. We believe that a sample with at least 300 responses would be much better to improve the quality of the research.

Secondly, we should point out that the profile of the expatriates who participated in our survey had a similar geographical origin. Most of them have Central American nationalities and this influences our conclusions as we can assume some homogeneity in our data. It would be a major step if we are able to have more diverse expatriate origin in the future to further test nationality diversity. We believe that it would be very interesting to have expatriates coming from other countries where there is a potentially large sample size of expatriates such as in the United States, Canada, Europe, Australia or in some of Asia's emerging economies such as China or a traditional business location such as Hong Kong and Singapore.

Thirdly, we should admit a weakness in our research. We only have a reduced number of archetypes of Thinking Styles. If we were able to have more archetypes in the future, we could infer stronger conclusions about the classified expatriates.

Fourthly, as with any preliminary validation study, there are a number of limitations that should be considered and addressed in future LNTSP and adjustment scales research. Our model solution obtained here must be cross-validated with more additional samples to demonstrate the model's stability. Moreover, the LNTSP's

predictive validity should be established vis-a-vis behavioral performance outcomes to assess the nonlinear dimensions' proximal effect on actual performance measures.

Future studies would do well to establish the percentage of unique variance that nonlinear thinking dimensions explain in effective managerial behavior beyond personality variables, cognitive ability, and managerial experience. Finally, future LNTSP and adjustment research would benefit from crosscultural studies to further establish the measure's external validity and stability across diverse populations.

6.3. FUTURE LINES OF RESEARCH

Regarding future research, we believe that we can go further in several directions. We would see a great possibility in increasing the size of the sample and to study the archetypes with a larger number of individuals to find a better balance among gender. In our research, we found a small number of women, regardless of archetype group or total sample size.

We also see potential in continuing our study with professionals (expatriates or not) coming from different geographical areas and places of origin. With a more diverse sample, we would be able to conclude with more general affirmations and apply our research to a bigger population.

In addition, the adjustment dimension is interesting enough to apply to workers or professionals who received national assignment as well. We could also study the differences in adjustment between those who are assigned in different national locations versus those who are assigned internationally.

Furthermore, we also believe the future research section could be expanded, including how the thinking style and adjustment instrument could be further refined in further research for future use.

Also, future research could be conducted on the predictive validity of the instrument in selecting future successful expatriates for international assignment, as well as using the instrument for identifying areas where potential future expatriates could strengthen as part of their professional preparation.

It would be great to have an overall conclusion that emphasizes how these results generally support the idea that both linear and nonlinear thinking style are

important for effective international adjustment, rather than the current popular, and very strong emphasis, on the nonlinear aspect (e.g., emotional intelligence).

REFERENCES

- Abdolmohammadi, M.J., Read, W.J., and Scarborough, D.P. (2003). Does selection-socialization help to explain accountants' weak ethical reasoning? *Journal of Business Ethics*, 42, 71–81.
- Abramson, N.R., Lane, H.W., Nagai, H., and Takagi, H. (1993). A comparison of Canadian and Japanese cognitive styles: Implications for management interaction. *Journal of International Business Studies*, 24, 575–587.
- Allinson, C.W., and Hayes, J. (1996). The cognitive style index: A measure of intuition-analysis for organizational research. *Journal of Management Studies*, 33(1), 119-135.
- Allinson, C.W., Chell, E., and Hayes, J. (2000). Intuition and entrepreneurial behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, 31–43.
- Aritzeta, A., Senior, B., and Swailes, S. (2005). Team role preference and cognitive styles: A convergent validity study. *Small Group Research*, 36, 404–436.
- Armstrong, S.J, Allinson, C.W., and Hayes, J. (1997). The implications of cognitive style for the management of student-supervisor relationships. *Educational Psychology*, 17, 209–217.
- Armstrong, S.J, Allinson, C.W., and Hayes, J. (2004). The effects of cognitive style on research supervision: A study of student-supervisor dyads in management education. *Academy of Management Learning and Education*, 3, 41–63.
- Armstrong, S.J. (1999). Cognitive style and dyadic interaction: A study of supervisors and subordinates engaged in working relationships. Unpublished doctoral dissertation, University of Leeds, England.
- Armstrong, S.J. (2000). The influence of cognitive style on performance in management education. *Educational Psychology*, 20, 323–339.
- Armstrong, S.J. (2004). The impact of supervisors' cognitive styles on the quality of research supervision in management education. *British Journal of Educational Psychology*, 74, 599–616.

- Armstrong, S.J., and Cools, E. (2009). Cognitive styles and their relevance for business and management: A review of development over the past two decades. *Perspectives on the Nature of Intellectual Styles*, 253-290.
- Armstrong, S.J., and Priola, V. (2001). Individual differences in cognitive style and their effects on task and social orientations of self-managed work teams. *Small Group Research*, 32, 283–312.
- Armstrong, S.J., and Sadler-Smith, E. (2006). Cognitive style and its relevance for the management of careers. Paper presented at the 66th Academy of Management Conference (August 11–16), Atlanta, GA.
- Au, A.K.M. (1997). Cognitive style as a factor influencing performance of business students across various assessment techniques. *Journal of Managerial Psychology*, 12, 243–250.
- Backhaus, K., and Liff, J.P. (2007). Cognitive styles and approaches to studying in management education. *Journal of Management Education*, 31, 445–466.
- Baron, R.A. (2004). The cognitive perspective: A valuable tool answering entrepreneurship's basic "why" questions. *Journal of Business Venturing*, 19, 221–239.
- Baron-Cohen, S. (2002). The extreme male brain theory of autism. *Trends in Cognitive Sciences*, 6(6), 248-254.
- Baron-Cohen, S., Richler, J., Bisarya, D., Gurunathan, N., and Wheelwright, S. (2003). The systemizing quotient: An investigation of adults with Asperger syndrome or high- functioning autism, and normal adults. *Philosophical Transactions of the Royal Society, B (Biological Sciences)*, 358, 361-374.
- Beckman, S. L., and Barry, M. (2007). Innovation as a learning process: Embedding design thinking. *California Management Review*, 50, 25–56.
- Berings, M.G.M.C., Poell, R.F., and Simons, P.R. (2005). Conceptualizing on-the-job learning styles. *Human Resource Development Review*, 4 , 373–400.
- Berno, T., and Ward, C. (1998). Psychological and sociocultural adjustment of international students in New Zealand. Paper presented at the Annual Conference of the Society of Australasian Social Psychologists, Christchurch, New Zealand.

- Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D.A., Shaffer, M.A., and Luk, D.M. (2005). Input-based and time-based models of international adjustment: Meta-analytic evidence and theoretical extensions. *Academy of Management Journal*, 48: 257-281.
- Black, J.S. (1988) Work role transitions: a study of American expatriate managers in Japan, *Journal of International Business Studies*, 19, 277-94.
- Black, J.S., and Gregersen, H.B. (1999). The right way to manage expats. *Harvard Business Review*, 77, 52–63.
- Black, J.S., and Stephens, G.K. (1989). The influence of the spouse on American expatriate adjustment in Pacific Rim overseas assignments, *Journal of Management*, 15, 529-544.
- Blustein, D.L., and Phillips, S.D. (1988). Individual and contextual factors in career exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 33, 203–216.
- Bonabeau, E. (2003). Don't trust your gut. *Harvard Business Review*, May, 116–123.
- Booth, P., and Winzar, H. (1993). Personality biases of accounting students: Some implications for learning style preferences. *Accounting and Finance*, 33(2), 109-120.
- Briggs-Myers, I., McCaulley, M.H., Quenk, N.L., and Hammer, A.L. (2003). MBTI manual. A guide to the development and use of the Myers-Briggs Type Indicator. 3rd Edition. Menlo Park, CA: CPP Inc.
- Brisset, C., Safdar, S., Lewis, J.R., and Sabatier, C. (2010). Psychological and sociocultural adaptation of university students in France: The case of Vietnamese international students. *International Journal of Intercultural Relations*, 34(4), 413-426.
- Bromage, N. (2000). No business without show business. *Management Accounting*, 78(3), 52-53.
- Brown, R. J. (2008). Dominant stressors on expatriate couples during international assignments. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(6), 1018-1034.
- Buckingham, M. (2005). What great managers. *Harvard Business Review*, 83, 70–79.

- Buttner, E.H., and Gyskiewicz, N. (1993). Entrepreneurs' problem-solving styles: An empirical study using the Kirton adaption/innovation theory. *Journal of Small Business Management*, 31, 22–31.
- Caligiuri, P.M. (2000). The big five personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance. *Personnel Psychology*, 53 (1), 67-88.
- Caligiuri, P.M., Hyland, M., Joshi, A. and Bross, A.S. (1998). Testing a theoretical model for examining the relationship between family adjustment and expatriates' work adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 83, 598–614.
- Carraher, S.M., Sullivan, S.E., and Crocitto, M. M. (2008). Mentoring across global boundaries: An empirical examination of home-and host-country mentors on expatriate career outcomes. *Journal of International Business Studies*, 39(8), 1310-1326.
- Chan, D. (1996). Cognitive misfit of problem-solving style at work: A facet of person organization fit. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 68, 194– 207.
- Chow, K.A., and Esses, V.M. (2005). The development of group stereotypes from descriptions of group members: An individual differences approach. *Group Processes and Intergroup Relations*, 8, 429–445.
- Clapham, M.M. (2000). Employee creativity: The role of leadership. *Academy of Management Executive*, 14, 138–139.
- Claxton, G. (2001). The anatomy of intuition. In T. Atkinson and G. Claxton (Eds.), *The intuitive practitioner* (pp. 32–52). Buckingham, UK: Open University Press.
- Cole, C.A., and Gaeth, G.J. (1990). Cognitive and age related differences in the ability to use nutritional information in a complex environment. *Journal of Marketing Research*, 27, 175–184. Company, Inc.
- Cooper, S.E., and Miller, J.A. (1991). MBTI learning style-teaching style incongruencies. *Educational and Psychological Measurement*, 51, 699–706.
- Cornelissen, J.P., and Clarke, J.S. (2010). Imagining and rationalizing opportunities: Inductive reasoning and the creation and justification of new ventures. *Academy of Management Review*, 35, 539–557.

- Crossan, M.N. and Sorrenti, M. (1997). Making sense of improvisation. In J. Walsh and A. Huff (Eds.), *Advances in Strategic Management* (pp. 155-180). Greenwich, CT: JAI Press.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. New York: HarperCollins.
- D'Amato, A., and Zijlstra, F.R.H. (2008). Psychological climate and individual factors as antecedents of work outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 33–54.
- Damasio, A.R. (1994). *Descartes' error: Emotion, reason, and the human brain*. New York: HarperCollins.
- Dane, E., and Pratt, M.G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision-making. *Academy of Management Review*, 32, 33-54.
- De Bono, E. (1970). *Lateral thinking*. New York: Penguin Books
- De Bono, E. (1992). *Serious creativity: Using the power of lateral thinking to create new ideas*. New York: HarperCollins.
- Diener, E., Emmons, R.A., Larsen, R.J. and Griffin, S. (1985). The Satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49, 71–75.
- Diliello, T., and Houghton, J. (2008). Creative potential and practiced creativity: Identifying untapped creativity in organizations. *Creativity and Innovation Management*, 17, 37–46.
- Dimov, D. (2007). From opportunity insight to opportunity intention: The importance of person-situation learning match. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31, 561– 583.
- Dorfman, J., Shames, V.A., and Kihlstrom, J.F. (1996). Intuition, incubation and insight: Implicit cognition in problem solving. In G. Underwood (Ed.), *Implicit cognition* (pp. 257–296). Oxford: Oxford University Press.
- Ehrhart, K.H., and Ziegert, J.C. (2005). Why are individuals attracted to organizations?. *Journal of Management*, 31(6), 901-919.

- Entwistle, N.J., and Tait, H. (1994). *The Revised Approaches to Studying Inventory*. Edinburgh: University of Edinburgh, Centre for Research on Learning and Instruction.
- Epstein, S. (1991). Cognitive-experiential self theory: An integrative theory of personality. In R. Curtis (Ed.), *The self with others: Convergences in psychoanalytic, social, and personality psychology* (pp. 111–137). New York: Guilford Press.
- Epstein, S., Pacini, R., Denes-Raj, V., and Heier, H. (1996). Individual differences in intuitive-experiential and analytical-rational thinking styles. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 390–405.
- Falk, R.F. and Miller, N.B. (1992). *A primer for soft modeling*. Akron (OH): University of Akron Press.
- Felder, R.M., and Silverman, L.K. (1988). Learning and teaching styles in engineering education. *Engineering Education*, 78(7), 674-681.
- Fiet, J.O. (2002). *The systematic search for entrepreneurial discoveries*. Westport, CT: Quorum Books.
- Fisher, D.G., and Ott, R.L. (1996). A study of the relationship between accounting students' moral reasoning and cognitive styles. *Research on Accounting Ethics*, 2, 51-71.
- Fisher, S.G., Macrosson, W.D.K., and Wong, J. (1998). Cognitive style and team role preference. *Journal of Managerial Psychology*, 13, 544–557.
- Fornell, C., and Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39–50.
- Foster, T.R. (1997). A comparative study of the study skills, self-concept, academic achievement and adjustment to college of freshman intercollegiate athletes and nonathletes. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 58(12-A), 4565.
- Foxall, G. (1994). Consumer initiators: Both adaptors and innovators. *British Journal of Management*, 5, 3–12.

- Furnham, A., and Bochner, S. (1982). Social difficulty in a foreign culture: An empirical analysis of culture shock. *Cultures in contact: Studies in cross-cultural interaction*, 1, 161-198.
- Furnham, A., and Bochner, S. (1986). *Culture shock: Psychological reactions to unfamiliar environments*. New York: Methuen.
- Gallén, T. (2006). Managers and strategic decisions: Does the cognitive style matter? *Journal of Management Development*, 25, 118–133.
- Garfield, M.J., Taylor, N.J., Dennis, A.R., and Satzinger, J.W. (2001). Research report: Modifying paradigms-individual differences, creativity techniques, and exposure to ideas in group idea generation. *Informational Systems Research*, 12, 322–333.
- Geary, W.T. and Rooney, C.J. (1993). Designing accounting education to achieve balanced intellectual development. *Issues in Accounting Education*, Spring, 60-70.
- Gibb, S. (2004). Imagination, creativity, and HRD: An aesthetic perspective. *Human Resource Development Review*, 3, 53–74.
- Ginn, C.W., and Sexton, D.L. (1990). A comparison of the personality type dimensions of the 1987 Inc. 500 company founders/CEOs with those of slower-growth firms. *Journal of Business Venturing*, 5, 313–326.
- Goetz, J., and James, R. (2008). Human choice and the emerging field of neuro-economics. *Journal of Personal Finance*, 6, 13–36.
- Goleman, D. (1998). *Emotional intelligence at work*. New York: Bantam.
- Graham, M.A., and Baize, K. (2011). *Executive thinking: From brightness to brilliance*. Bloomington, IN: iUniverse.
- Gregersen, H., and Sailer, L. (1993). Chaos theory and its implications for social science research. *Human Relations*, 46, 777–802.
- Groves, K.S., and LaRocca, M. (2011). Responsible leadership outcomes via stakeholder CSR values: Testing values-centered model of transformational leadership. *Journal of Business Ethics*, 98, 37–55.

- Groves, K.S., and Vance, C.M. (2014). Linear and nonlinear thinking: A multidimensional model and measure. *Journal of Creative Behaviour*, 49, 111–136.
- Groves, K.S., Vance, C.M., and Choi, D. (2011). Entrepreneurial cognition: Examining the thinking style differences between entrepreneurs and business managers, accountants, and actors. *Journal of Small Business Management*, 49, 438–466.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., and Black, W.C. (1999). *Análisis multivariante*. 5^a ed. Madrid: Prentice Hall.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., and Sarstedt, M. (2016). *A primer on Partial Least Squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Los Angeles (USA): Sage.
- Hamidi, D.Y., Wennberg, K., and Berglund, H. (2008). Creativity in entrepreneurship education. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15, 304–320.
- Harris, P. (1994). Can management accountants make decisions? *Management Accounting*, 72(7), 14.
- Harzing, A.W.K. (1995). The persistent myth of high expatriate failure rates. *International Journal of Human Resource Management*, 6, 457–474.
- Hayashi, A.M. (2001). When to trust your gut. *Harvard Business Review*, 79, 59–65.
- Hayes, J., Allinson, C.W., Hudson, R.S., and Keasey, K. (2003). Further reflections on the nature of intuition-analysis and the construct validity of the Cognitive Style Index. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(2), 269–278.
- Hayes, J., and Allinson, C.W. (1994). Cognitive style and its relevance for management practice. *British Journal of Management*, 5, 53–71.
- Hayes, J., and Allinson, C.W. (1996). The implications of learning styles for training and development: A discussion of the matching hypothesis. *British Journal of Management*, 7, 63–73.

- Hayes, J., and Allinson, C.W. (1998). Cognitive style and the theory and practice of individual and collective learning in organizations. *Human Relations*, 51, 847–871.
- Hayibor, S., Agle, B.R., Sears, G.J., Sonnenfeld, J.A., and Ward, A. (2011). Value congruence and charismatic leadership in CEO-top manager relationships: An empirical investigation. *Journal of business ethics*, 102, 237–254.
- Henseler, J., Hubona, G., and Ray, P.A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems* 116 (1), 2–20.
- Hill, J., Puurula, A., Sitko-Lutek, A., and Rakowska, A. (2000). Cognitive style and socialisation: An exploration of learned sources of style in Finland, Poland and the UK. *Educational Psychology*, 20, 285–305 Hills: Sage.
- Hippler, T. (2006). Another scandal in Bohemia? A look back on how we measure expatriate adjustment. In M.J. Morley, N. Heraty, and D.G. Collings (Eds.), *New Directions in Expatriate Research* (pp. 64-93). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Hmieleski, K.M., and Corbett, A.C. (2006). Proclivity for improvisation as a predictor of entrepreneurial intentions. *Journal of Small Business Management*, 44, 45–63.
- Hodgkinson, G.P., and Clarke, I. (2007). Exploring the cognitive significance of organizational strategizing: A dual process framework and research agenda. *Human Relations*, 60, 243–255.
- Hodgkinson, G.P., and Sadler-Smith, E. (2003). Complex or unitary? A critique and empirical re-assessment of the Allinson-Hayes Cognitive Style Index. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(2), 243-268.
- Hogarth, R.M. (2001). *Educating intuition*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Holland, J. (1998). *Emergence: From chaos to order*. Redwood City, CA: Addison-Wesley.
- Honey, P., and Mumford, A. (1986). *The Manual of Learning Styles*. Maidenhead, Berkshire: Ardingly House.

- Horgan, J. (1989). Nonlinear thinking. *Scientific American*, 260(6), 26–27.
- Hu, L.T., and Bentler, P.M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods* 3 (4), 424-453.
- Izzo, G. (1997). *The art of play: The new genre of interactive theatre*. Portsmouth, NH: Heinemann.
- Jablokow, K.W., and Kirton, M.J. (2009). Problem solving, creativity, and the level-style distinction. *Perspectives on the Nature of Intellectual Styles*, 137-168.
- Jacoby, P.F. (1981). Cognitive styles and career success in the accounting profession. *Research in Psychological Type*, 4, 24-37.
- Kaufmann, G. (1991). Problem solving and creativity. In J. Henry (Ed.), *Creative management* (pp. 103–134). London: Sage.
- Keller, P. A., and McGill, A. (1994). Differences in the relative influence of product attributes under alternative processing conditions: Attribute importance versus attribute ease of imaginability. *Journal of Consumer Psychology*, 3, 29–49.
- Kelley, C., and Meyers, J. (1995). *Cross-cultural Adaptability Inventory manual*. Minneapolis, MN: National Computer Systems.
- Kelly, M. (1998). *Encyclopedia of aesthetics* (vol. 2). New York: Oxford University Press.
- Khatri, N. and Ng, H.A. (2000). The role of intuition in strategic decision-making. *Human*
- Kiesler, S., and Sproull, L. (1982). Managerial response to changing environments: Perspectives on problem sensing from social cognition. *Administrative Science Quarterly*, 27, 548–570.
- Kirton, M.J. (1976). Adaptors and innovators: A description and measure. *Journal of Applied Psychology*, 61, 622–669.
- Klijn, M., and Tomic, W. (2010). A review of creativity within organizations from a psychological perspective. *Journal of Management Development*, 29, 322–343.

- Kolb, D.A. (1976). Management and the learning process. *California Management Review*, 18(3), 21-31.
- Kozhevnikov, M. (2007). Cognitive styles in the context of modern psychology: Toward an integrated framework of cognitive style. *Psychological Bulletin*, 133, 464–481.
- Kraimer, M. L., Wayne, S.J., and Jaworski, R.A.A. (2001). Sources of support and expatriate performance: The mediating role of expatriate adjustment. *Personnel Psychology*, 54(1), 71-99.
- Kubeš, M. (1998). Adaptors and innovators in Slovakia: Cognitive style and social culture. *European Journal of Personality*, 12, 187–198.
- Kubovcikova, A. (2016). Going through the motions: Testing the measurement perspective, dimensionality and internal consistency of the three-dimensional adjustment scale. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 4(2), 149-175.
- Lazarus, R.S. (1976). *Patterns of Adjustment*. 3rd ed., New York: McGraw-Hill.
- LeDoux, J. (1996). *The emotional brain*. New York: Touchstone/Simon and Schuster.
- Leonard, D., and Straus, S. (1997). Putting your company's whole brain to work. *Harvard Business Review*, 75, 111–121.
- Lichtenstein, B., and Mendenhall, M.E. (2002). Non-Linearity and response-ability: Emergent order in 21st Century careers. *Human Relations*, 55, 3-32.
- Losada M., and Heaphy, E. (2004). The Role of positivity and connectivity in the performance of business team: A nonlinear dynamics model. *The American Behavioral Scientist*, 47, 740-765
- Mainzer, K. (2007). *Thinking in complexity: The complex dynamics of matter, mind and mankind* (5th edn). New York: Springer.
- McIntyre, R.P., and Meloche, M.S. (1995). Cognitive style and customer orientation. *Journal of Business and Psychology*, 10, 75–86.
- McIntyre, R.P., Claxton, R.P., Anselmi, K., and Wheatley, E.W. (2000). Cognitive style as an antecedent to adaptiveness, customer orientation, and self-perceived selling performance. *Journal of Business and Psychology*, 15, 179–196.

- McKenzie, J., and van Winkelen, C. (2011). Beyond words: Visual metaphors that can demonstrate comprehension of KM as a paradoxical activity system. *Systems Research and Behavioral Science*, 28, 138–149.
- McNair, D., Lorr, M., and Droppleman, I. (1971). *Profile of Mood States*. San Diego CA: Educational and Industrial Testing Service.
- Meng, Y.K., Ashkanasy, N.M., and Hartel, C.E.J. (2003). The effects of Australian tall poppy attitudes on American value based leadership theory. *International Journal of Value-Based Management*, 16, 53–65.
- Miles, R.E., and Snow, C.C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.
- Miller, C.C., and Ireland, R.D. (2005). Intuition in strategic decision making: friend or foe in the fastpaced 21st century? *Academy of Management Executive*, 19(1), 19-30.
- Mitchell, R. K., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P. P., Morse, E. A., and Smith, H. B. (2002). Toward a theory of entrepreneurial cognition: Rethinking the people side of entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, 93–104.
- Mortlock, M. (2010). Cultivating imagination in public management. *Public Manager*, 39, 73–76.
- Moshavi, D. (2001). “Yes and ...”: Introducing improvisational theatre techniques to the management classroom. *Journal of Management Education*, 25(4), 437-449.
- Nadler, G. (2004). Taking a holistic path. *Industrial Management*, 46, 26–31.
- Nettle, D. (2006). Psychological profiles of professional actors. *Personality and Individual Differences*, 40, 375-383.
- Nisbett, R.E., Peng, K., Choi, I., and Norenzayan, A. (2001). Culture and systems of thought: Holistic versus analytic cognition. *Psychological Review*, 108, 291–310.
- Ogilvie, D.T. (1998). Creative action as a dynamic strategy: Using imagination to improve strategic solutions in unstable environments. *Journal of Business Research*, 41, 49–56.

- Park, D.C., Nisbett, R., and Hedden, T. (1999). Aging, culture, and cognition. *The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 54(2), 75-84.
- Parker, D., and Stacey, R. (1998). Chaos management and economics: The implications of non-linear thinking. IEA Hobart Paper, no. 125. London: The Institute of Economic Affairs.
- Peters, T.F. (1998). How creative engineers think. *Civil Engineering*, 68, 48–51.
- Pezzulo, G., and Castelfranchi, C. (2009). Thinking as the control of imagination: A conceptual framework for goal-directed systems. *Psychological Research*, 73, 559–577.
- Pinard, M.C., and Allio, R.J. (2005). Innovations in the classroom: Improving the creativity of MBA students. *Strategy and Leadership*, 33(1), 49-51.
- Ployhart, R.E. (2006). Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities. *Journal of Management*, 32, 868–897.
- Priola, V., Smith, J.L., and Armstrong, S.J. (2004). Group work and cognitive style: A discursive investigation. *Small Group Research*, 35, 565–595.
- Ramanathan, S., and Williams, P. (2007). Immediate and delayed emotional consequences of indulgence: The moderating influence of personality type on mixed emotions. *Journal of Consumer Research*, 34, 212–223.
- Rand Health Sciences Program (1992). *Rand 36-Item Health Survey 1.0*. Santa Monica, CA: Rand.
- Regine, B., and Lewin, R. (2003). Third possibility leaders: The invisible edge women have in complex organizations. *The Learning Organization*, 10, 347–352. Related to expatriate and spouse repatriation adjustment, *Journal of International Business Studies*, 22 (4), 671–94. Repatriation adjustment and job performance, *Human Relations*, 45 (2), 177–92.
- Rhodes, J.D., and Thame, S. (1988). Accelerating innovation through real-time workshops. *Long Range Planning*, 21, 41–46.
- Riding, R., and Cheema, I. (1991). Cognitive styles—an overview and integration. *Educational Psychology*, 11(3-4), 193-215.

- Ringle, C.M., Sarstedt, M., and Straub, D.W. (2012). A critical look at the use of PLS-SEM in MIS Quarterly. *MIS Quarterly*, 36, iii-xiv.
- Ringle, C.M., Wende, S., and Becker, J.M. (2015). *SmartPLS 3*. Boenningstedt: SmartPLS GmbH, URL: <http://www.smartpls.com>
- Robert, T., and Kelly, V. (2010). Metaphor as an instrument for orchestrating change in counselor training and the counseling process. *Journal of Counseling and Development*, 88, 182–188.
- Robey, D., and Taggart, W. (1981). Measuring managers' minds: The assessment of style in human information processing. *Academy of Management Review*, 6, 375–383.
- Roldán, J.L., and Sánchez-Franco, M.J. (2012). Variance-based structural equation modelling: Guidelines for using partial least squares in information systems research. In M. Mora, M. Mora, et al. (Eds.), *Research methodologies, innovations and philosophies in software systems engineering and information systems* (pp. 193–221). Hershey, PA: IGI Global.
- Rook, D.W., and Fisher, R.J. (1995). Normative influences on impulsive buying behavior. *Journal of Consumer Research*, 22(3), 305-313.
- Rossman, J. (1931). *The psychology of the inventor*. Washington: Inventors.
- Rowe, W.G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 15, 81–94.
- Ruiz, S., and Sicilia, M. (2004). The impact of cognitive style and/or affective processing styles on consumer response to advertising appeals. *Journal of Business Research*, 57, 657–664.
- Sadler-Smith, E. (1998). Cognitive style: Some human resource implications for managers. *International Journal of Human Resource Management*, 9, 185–202.
- Sadler-Smith, E. (1999). Intuition-analysis cognitive style and learning preferences of business and management students: A UK exploratory study. *Journal of Managerial Psychology*, 14, 26–38.

- Sadler-Smith, E. (2001). A reply to Reynolds's critique of learning style. *Management Learning*, 32, 291–304.
- Sadler-Smith, E. (2008). The role of intuition in collective learning and the development of shared meaning. *Advances in Developing Human Resources*, 10, 494–508.
- Sadler-Smith, E., and Shefy, E. (2004). The intuitive executive: Understanding and applying “gut feel” in decision-making. *Academy of Management Executive*, 18, 76–91.
- Sadler-Smith, E., and Smith, P.J. (2004). Strategies for accommodating individuals' styles and preferences in flexible learning programmes. *British Journal of Educational Technology*, 35, 395–412.
- Sánchez-Ruiz, M.J., Hernández-Torrano, D., Pérez-González, J.C., Batey, M., and Petrides, K.V. (2011). The relationship between trait emotional intelligence and creativity across subject domains. *Motivation and Emotion*, 35 (4), 461-473.
- Scarborough, D.P. (1993). Cognitive styles and job satisfaction of accountants. *Journal of Psychological Type*, 25, 3-10.
- Schaeffer, R. (1985). *Developing New Leadership in a Multinational Environment* (Technical report no.874). New York: Conference Board.
- Schloemer, P.G., and Schloemer, M.S. (1997). The personality types and preferences of CPA firm professionals: An analysis of changes in the profession. *Accounting Horizons*, 11(4), 24-39.
- Searle, W., and Ward, C. (1990). The prediction of psychological and sociocultural adjustment during cross-cultural transitions. *International Journal of Intercultural Relations*, 14, 449–464.
- Segal, E. (2004). Incubation in insight problem solving. *Creativity Research Journal*, 16, 141–148.
- Segall, M.H., Dasen, P.R., Berry, J.W., and Poortinga, Y.H. (1999). *Human Behavior in Global Perspective. An Introduction to Cross-Cultural Psychology*. Boston: Allyn and Bacon.

- Seligman, M.E.P., Parks, A.C., and Steen, T. (2006). A balanced psychology and a full life. In F. Huppert, B. Keverne and N. Baylis (Eds.), *The science of well-being* (pp. 275–283). Oxford: Oxford University Press.
- Shani, A.B., and Lau, J. (2005). *Behavior in organizations: An experiential approach* (8th edn). New York: McGraw-Hill.
- Shapiro, S., and Spence, M. (1997). Managerial intuition: A conceptual and operational framework. *Business Horizons*, 40, 63–68.
- Sherman, J.W. (2001). The dynamic relationship between stereotype efficiency and mental representation. In G. B. Moskowitz (Ed.), *Cognitive social psychology: The Princeton Symposium on the Legacy and Future of Social Cognition* (pp. 177–190). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Shirley, D., and Langan-Fox, J. (1996). Intuition: A review of the literature. *Psychological Reports*, 79, 563–584
- Simon, F., and Usunier, J.C. (2007). Cognitive, demographic, and situational determinants of service customer preference for personnel-in-contact over self-service technology. *International Journal of Research in Marketing*, 24, 163–173.
- Simon, H.A. (1987). Making management decisions: The role of intuition and emotion. *Academy of Management Executive*, 1, 57–64.
- Simon, H.A., Newell, A., and Shaw, J.C. (1979). The process of creative thinking. In H.A. Simon (Ed.), *Models of thought* (pp. 195–214). New Haven, CT: Yale University Press.
- Smith, M. (1999). Personality issues and their impact on accounting and auditing. *Managerial Auditing Journal*, 14(9), 453-460.
- Sojka, J.Z., and Giese, J.L. (2006). Communicating through pictures and words: Understanding the role of affect and cognition in processing visual and verbal information. *Psychology and Marketing*, 23, 995–1014.
- Sparrow, P.R. (1999). Strategy and cognition: Understanding the role of management knowledge structures, organizational memory and information overload. *Creativity and Innovation Management*, 8, 140–148.

- Spiro, R.L., and Weitz, B.A. (1990). Adaptive selling: Conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Marketing Research*, 27, 61–69.
- Sternberg, R.J. (2002). Successful intelligence: A new approach to leadership. In R.E. Riggio, S.E. Murphy, and F.J. Pirozzolo (Eds.), *Multiple intelligences and leadership* (pp. 9–28). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Sternberg, R.J., and Davidson, J.E. (1995). *The nature of insight*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Stone Feinstein, B.E., and Ward, C. (1990). Loneliness and psychological adjustment of sojourners: New perspectives on culture shock. In D.M. Keats, D. Munro, and L. Mann (Eds.), *Heterogeneity in cross-cultural psychology* (pp. 537-547). Lisse, Netherlands: Swets & Zeitlinger.
- Sullivan, B. A., and Hansen, J. C. (2004). Mapping associations between interests and personality: Toward a conceptual understanding of individual differences in vocational behavior. *Journal of Counseling Psychology*, 51, 287–298.
- Thomas, D.C. and Inkson, K. (2007). *Inteligencia cultural: Habilidades interpersonales para triunfar en la empresa global* (vol. 63). Barcelona: Ed. Grupo Planeta.
- Thompson, D.V., and Hamilton, R.W. (2006). The effects of information processing mode on consumers' responses to comparative advertising. *Journal of Consumer Research*, 32, 530–540.
- Tierney, P., Farmer, S.M., and Graen, G.B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52(3), 591-620.
- Torrance, E.P., McCarthy, B., and Kolesinski, M.T. (1988). *Style of learning and thinking*. Bensenville, IL: Scholastic Testing Service.
- Trower, P., Bryant, B., and Argyle, M. (1978). *Social skills and mental health*. London: Methuen.
- Tsoukas, H.H. (1991). The missing link: A transformational view of metaphors in organizational Science. *Academy of Management Review*, 16, 566–585.

- Tullett, A.D. (1995). The adaptive-innovative (A-I) cognitive styles of male and female project managers: Some implications for the management of change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 359–365.
- Tullett, A.D. (1997). Cognitive style: Not culture's consequence. *European Psychologist*, 2, 258–267.
- Tullett, A.D., and Kirton, M.J. (1995). Further evidence for the independence of Adaptive-Innovative (A-I) cognitive style from national culture. *Personality and Individual Differences*, 19(3), 393-396.
- Tung, R.L. (1981). Selecting and training personnel for overseas assignments. *Colombia Journal of World Business*, 16, 68–78.
- Van der Zee, K.I., and Van Oudenhoven, J.P. (2000). The Multicultural Personality Questionnaire: A multidimensional instrument of multicultural effectiveness. *European Journal of Personality*, 14, 291–309.
- Van der Zee, K.I., and Van Oudenhoven, J.P. (2001). The Multicultural Personality Questionnaire: Reliability and validity of self and other ratings of multicultural effectiveness. *Journal of Research in Personality*, 35, 278–288.
- Van Oudenhoven, J.P., Mol, S.T., and Van der Zee, K.I. (2003). Study of the adjustment of Western expatriates in Taiwan ROC with the Multicultural Personality Questionnaire. *Asian Journal of Social Psychology*, 6, 159-170.
- Vance, C.M., and Paik, Y. (2015). *Managing a Global Workforce. Challenges and Opportunities in International Human Resource Management*. 3rd ed. New York: Routledge.
- Vance, C.M., Groves, K.S., Paik, Y., and Kindler, H. (2007). Understanding and measuring linear–nonlinear thinking style for enhanced management education and professional practice. *Academy of Management Learning & Education*, 6(2), 167-185.
- Vassen, E., Baker, C., and Hayes, R. (1993). Cognitive styles of experienced accountants in the Netherlands. *British Accounting Review*, 225, 367-382.
- Wallas, G. (1926). *The art of thought*. New York: Harcourt, Brace.

- Ward, C. (1996). Acculturation. In D. Landis and R. Bhagat (Eds.), *Handbook of intercultural training* (2nd Ed.) (pp. 124-147). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ward, C., and Kennedy, A. (1993). Psychological and sociocultural adjustment during cross-cultural transitions: A comparison of secondary students at home and abroad. *International Journal of Psychology*, 28, 129-147.
- Ward, C., and Kennedy, A. (1994). Acculturation strategies, psychological adjustment and sociocultural competence during cross-cultural transitions. *International Journal of Intercultural Relations*, 18, 329-343.
- Ward, C., and Kennedy, A. (1996a). Crossing cultures: The relationship between psychological and sociocultural dimensions of cross-cultural adjustment. In J. Pandey, D. Sinha and D.P.S. Bhawuk (Eds.), *Asian contributions to cross-cultural psychology* (pp. 289-306). New Delhi: Sage.
- Ward, C., and Kennedy, A. (1996b). Before and after cross-cultural transition: A study of New Zealand volunteers on field assignments. In H. Grad, A. Blanco and J. Georgas (Eds.), *Key issues in cross-cultural psychology* (pp. 138-154). Lisse, Netherlands: Swets and Zeitlinger.
- Ward, C., and Kennedy, A. (1999). The measurement of sociocultural adaptation. *International Journal of Intercultural Relations*, 23(4), 659-677.
- Ward, C., and Rana-Deuba, A. (1999). Acculturation and adaptation revisited. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30, 372-392.
- Ward, C., and Searle, W. (1991). The impact of value discrepancies and cultural identity on psychological and sociocultural adjustment of sojourners. *International Journal of Intercultural Relations*, 15, 209-225.
- Ward, C., Okura, Y., Kennedy, A., and Kojima, T. (1998). The U-curve on trial: a longitudinal study of psychological and sociocultural adjustment during cross-cultural transition. *International Journal of Intercultural Relations*, 22(3): 277-291.
- Ware, J.Jr., and Sherbourne, C.D. (1992). The MOS 36-Item Short-Form Health Survey (SF-36): I. Conceptual Framework and Item Selection. *Medical Care*, 30, 473-483.

- Weber, J.A. (2007). Business ethics training: Insights from learning theory. *Journal of Business Ethics*, 70, 61–85.
- Weick, C.W. (2003). Out of context: Using metaphor to encourage creative thinking in strategic management courses. *Journal of Management Education*, 27, 323–343.
- Weick, K.E. (1998). Improvisation as a mindset for organizational analysis. *Organization Science*, 9 (5), 543-555.
- White, J.C., Varadarajan, P.R., and Dacin, P.A. (2003). Market situation interpretation and response: The role of cognitive style, organizational culture, and information use. *Journal of Marketing*, 67, 63–79.
- Wickham, P.A. (2004). *Strategic entrepreneurship* (3rd ed.). Harlow, Essex, UK: Pearson Education.
- Witkin, H.A., Oltman, P.K., Raskin, E., and Karp, S.A. (1971). *A manual for the embedded figures tests*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Wright, T., and Goodstein, J. (2007). Character is not “dead” in management research: A review of individual character and organizational-level virtues. *Journal of Management*, 33, 928–958.
- Yamazaki, Y., and Kayes, D.C. (2007). Expatriate learning: Exploring how Japanese managers adapt in the United States. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(8), 1373-1395.
- Yaniv, I., and Meyer, D.E. (1987). Activation and metacognition of inaccessible stored information: Potential bases for incubation effects in problem solving. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory and Cognition*, 13, 187–205.
- Yiu, L., and Saner, R. (2000). Determining the impact of cognitive styles on the effectiveness of global managers: Propositions for further research. *Human Resource Development Quarterly*, 11(3), 319–324.
- Yuen, C.C, and Lee, S.N. (1994). Applicability of the learning style inventory in an Asian context and its predictive value. *Educational and Psychological Measurement*, 54(2), 541-549.

- Yuen, C.C., and Lee, S.N. (1994). Learning styles and their implications for cross-cultural management in Singapore. *The Journal of Social Psychology*, 134, 593–600.
- Zhang, L.F. (2004). Predicting cognitive development, intellectual styles, and personality traits from self-rated abilities. *Learning and Individual Differences*, 15, 67–88.
- Zhou, J., and George, J. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The Leadership Quarterly*, 14, 545-568.
- Zung, W.W.K. (1965). A self-rating depression scale. *Archives of General Psychiatry*, 12, 63-70.

ANEXOS

ANEXO 1. CUESTIONARIO

INVESTIGACIÓN SOBRE LA ADAPTACIÓN INTERNACIONAL DE LOS EXPATRIADOS

INSTRUCCIONES

Desde la Universidad Loyola Andalucía, (España) y la Universidad Loyola Marymount en Los Angeles (California, EE.UU.) le agradecemos mucho su participación en este estudio sobre la adaptación internacional de los expatriados. La globalización de la economía y de la actividad comercial internacional ha provocado que la expatriación de trabajadores sea una práctica frecuente y, debido a su su gran impacto en el éxito de los expatriados, la adaptación internacional está ganando cada vez más atención.

Un trabajador puede ser considerado "personal expatriado" si realiza un encargo laboral por cuenta de una empresa en un país distinto al de residencia habitual y por un plazo superior a un mes.

Si usted ha sido recientemente "personal expatriado" en su empresa actual o en la empresa anterior en la que trabajó, complete el cuestionario.

Este cuestionario tiene cinco partes. Completarlo no le llevará más de 15 minutos. Pretende analizar el estilo de pensamiento de las personas expatriadas y su relación con la adaptación al entorno laboral y personal del expatriado.

Los resultados que se obtengan con esta investigación pretenden mejorar la preparación y formación de las personas que en un futuro próximo serán candidatas a convertirse en expatriadas.

Por favor, asegúrese de completar toda la encuesta. Si está interesado/a, compartiremos con usted un informe ejecutivo con los resultados generales obtenidos. Todas las respuestas serán registradas con total confidencialidad.

¡Gracias por su colaboración!

Parte I. INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA

Complete la información personal asociada a su periodo como trabajador/a expatriado/a.

1.1. Señale su género:

- Hombre.
- Mujer.

1.2. Escriba su edad (años cumplidos, en formato numérico)

1.3. ¿En qué país está expedido su pasaporte? ¿Cuál es su nacionalidad?

1.4. Señale el título académico oficial más alto que posee:

- Bachiller.
- Licenciatura/Grado Universitario.
- Máster/Maestría.
- Doctorado.

1.5A. ¿En qué país se encuentra la sede principal de su compañía?

1.5B. ¿En qué país/es trabaja actualmente o ha trabajado recientemente como personal expatriado?

1.6. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando o ha trabajado recientemente como expatriado/a?

- Menos de un año.
- Entre un año y dos años.
- Entre dos años y tres años.
- Entre tres años y cuatro años.
- Entre cuatro años y cinco años.
- Más de cinco años.

1.7. Si en la anterior pregunta ha respondido la opción "Menos de un año", ¿Cuántos meses lleva trabajando o ha trabajado como expatriado? (en formato numérico)

1.8. ¿Cuánto tiempo espera trabajar en su actual tarea como expatriado/a?

- Menos de un año.
- Entre un año y dos años.
- Entre dos años y tres años.
- Entre tres años y cuatro años.
- Entre cuatro años y cinco años.
- Más de cinco años.

1.9. En su actual trabajo, ¿cuántas noches al mes -por término medio- pasa en otro país distinto?

- Menos de 3 noches cada 30 días.

- Entre 3 y 7 noches cada 30 días.
- Entre 8 y 14 noches cada 30 días.
- Más de 14 noches cada 30 días.

1.10. Señale su nivel de satisfacción con las compensaciones y pagos que recibe por su trabajo en el extranjero?

- Muy satisfecho/a.
- Satisfecho/a.
- Parcialmente satisfecho/a.
- Parcialmente insatisfecho/a.
- Insatisfecho/a.
- Muy insatisfecho/a.

1.11. Señale la afirmación más parecida a su situación personal de pareja:

- Tengo pareja y vive conmigo expatriado/a.
- Tengo pareja pero permanece en mi país de origen.
- Conocí a mi pareja durante mi tarea actual en el país donde me encuentro expatriado/a.
- No tengo pareja

1.12. Si tiene hijos viviendo con Vd. en el extranjero, indique sus edades (en formato numérico y separadas las edades por comas o guiones)

1.13. ¿Qué grado de fluidez tiene en el uso de la lengua dominante del país en el que se encuentra expatriado?

- Fluidez alta.
- Fluidez adecuada.
- Poca fluidez.
- Ninguna fluidez.

1.14A. Incluyendo su tarea actual expatriado/a, ¿cuántos años lleva trabajando en el extranjero para su compañía actual?

- Menos de un año.
- 1-2 años.
- 3-4 años.
- 5-6 años.

- 7 o más años.

1.14B. En total ¿cuántos años lleva trabajando para su empresa actual?

- Menos de un año.
- 1-2 años.
- 3-4 años.
- 5-6 años.
- 7 o más años.

1.15. Si considera toda su vida laboral/profesional, incluyendo su experiencia en otras compañías, ¿cuántos años ha trabajado en el extranjero? (en formato numérico)

1.16. Señale el/los sector/es de actividad en los que opera su compañía: *

- Agricultura.
- Minería.
- Fabricación.
- Comercio internacional.
- Transporte.
- Energía.
- Finanzas y seguros.
- Telecomunicaciones.
- Enseñanza.
- Hostelería y turismo.
- Sanidad.
- Otras.

1.17. Escriba el número aproximado de trabajadores que tiene su compañía en el mundo (en formato numérico)

1.18. Escriba el número aproximado de trabajadores que tiene su compañía en la sede del país en el que se encuentra (en formato numérico)

1.19. Señale la naturaleza de su puesto de trabajo o posición actual:

- Gestión.
- Técnica.
- Ambas.

1.20. Escriba el número de trabajadores locales que responden directamente ante Vd. (en formato numérico)

1.21. Escriba el número de trabajadores locales bajo su responsabilidad (en formato numérico)

1.22. ¿Cómo calificaría el apoyo que ha recibido de su compañía para tener una experiencia exitosa como expatriado/a?

- Muy buen apoyo.
- Buen apoyo.
- Apoyo moderado.
- Apoyo mínimo.

Parte II. ESTILOS Y PREFERENCIAS EN LA TOMA DE DECISIONES

Las siguientes afirmaciones describen diferentes estilos y preferencias en la toma de decisiones. Marque la respuesta más próxima a su estilo de toma de decisiones (totalmente de acuerdo si usted se siente totalmente identificado con la afirmación; totalmente en desacuerdo si su estilo de decisión no se parece en nada a la afirmación).

En estas cuestiones no hay una respuesta correcta. Señale la opción de la escala más próxima a su forma de pensar y/o actuar.

1. Totalmente en desacuerdo – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7. Totalmente de acuerdo

2.1. Prefiero solucionar los problemas utilizando métodos no tradicionales

2.2. Principalmente confío en la lógica cuando tomo decisiones importantes

2.3. En comparación con la mayoría de las personas, habitualmente utilizo otros enfoques en la toma de decisiones, además del método contrastado

2.4. Me siento muy cómodo/a en situaciones límite que requieren resolución de problemas

2.5. Cuando analizo opciones enfrentadas, tiendo a decidirme por la opción más acorde con mis principios

2.6. Cuando tomo decisiones sobre temas que me resultan familiares, habitualmente confío en mi intuición más que en pruebas cuantificables y objetivas

2.7. Algunas de mis mejores ideas se me ocurren en momentos inesperados

- 2.8. Cuando entro en conflicto con alguien que no está de acuerdo con mi lógica, puedo darme cuenta habitualmente de cuándo los sentimientos ocultos hacia esa persona están provocando el conflicto**
- 2.9. Me gusta tener en cuenta nuevas formas de hacer las cosas, antes que seguir haciendo aquello que me resulta familiar**
- 2.10. Mi forma de entender un problema suele responder más a un análisis racional que a mi intuición**
- 2.11. Prefiero utilizar enfoques no convencionales para solucionar problemas**
- 2.12. Mi descontento con una situación determinada hace que me esfuerce para encontrar una solución satisfactoria**
- 2.13. Suelo tomar decisiones importantes en base al sentido común o a mi intuición**
- 2.14. Cuando tomo decisiones importantes, tengo en cuenta mis principios, tanto como los hechos, números y otros datos**
- 2.15. Principalmente confío en mi intuición cuando tomo decisiones profesionales**
- 2.16. A la hora de resolver un problema complejo, tengo en cuenta diferentes enfoques**
- 2.17. A la hora de enfrentarme a un problema complejo desde puntos de vista contradictorios, mis valores me sirven de orientación**
- 2.18. Utilizo metáforas para mejorar mi comprensión lógica de los retos difíciles**
- 2.19. Con el fin de mantener mi motivación, me gusta ver que un proyecto en el que estoy trabajando se completa satisfactoriamente**
- 2.20. Cuando no puedo dar con una respuesta satisfactoria para un problema, suelo dejarlo estar durante un tiempo y después la solución aparece sola cuando menos me lo espero**
- 2.21. Mi percepción sobre las emociones de otros suele ayudarme a encontrar la forma adecuada de interactuar con ellos**
- 2.22. Mis principales valores son tan importantes para tomar decisiones como el análisis lógico del problema**

- 2.23. La mayoría de la gente me describiría como flexible a la hora de adoptar diferentes enfoques para resolver problemas**
- 2.24. Cuando preparo una tarea importante, habitualmente repaso mentalmente los pasos que implica**
- 2.25. Principalmente tengo en cuenta mi intuición, cuando tomo una decisión sobre una compra importante**
- 2.26. Disfruto sobre todo aquel trabajo que me permite utilizar el razonamiento lógico**
- 2.27. Cuando me enfrento a una decisión importante, permito que mis sentimientos influyan en la decisión**
- 2.28. Puedo adaptar fácilmente mi enfoque a la resolución de problemas**
- 2.29. Suelo alterar mi estilo en la toma de decisiones en función de las exigencias de una situación específica**
- 2.30. Cuando mi razonamiento lógico y mis sentimientos están enfrentados, suelo hacer caso a mi razonamiento lógico**
- 2.31. Con el fin de entender completamente un problema complejo, tengo en cuenta tanto los hechos como mis presentimientos**
- 2.32. Una gran parte de mi aprendizaje procede de los conocimientos adquiridos en el transcurso de las experiencias diarias**
- 2.33. He descubierto que al crearme imágenes entiendo mejor los problemas complejos**
- 2.34. Cuando no encuentro una decisión inmediata para un problema difícil, normalmente me olvido del problema para retomarlo en otro momento**
- 2.35. Normalmente soy consciente de mis emociones, antes de que puedan interferir con mi manera de pensar en un problema**
- 2.36. Prefiero que mis principios personales guíen mis decisiones**
- 2.37. Cuando empiezo con un proyecto, me resulta útil visualizar el resultado esperado**
- 2.38. A veces obtengo nuevas ideas o soluciones a los problemas a partir de fuentes completamente inesperadas o sin relación alguna**

2.39. Cuando me junto con otras personas para tomar una decisión en grupo, fomento un ambiente distendido para conseguir una colaboración eficaz

2.40. Me siento cómodo/a en situaciones límites que requieren una resolución racional de los problemas

Parte III: SENTIMIENTOS Y VIVENCIAS

Las siguientes preguntas se refieren a sus sentimientos y vivencias de los acontecimientos ocurridos durante el último mes (4 semanas). Para cada pregunta, señale la respuesta que más se aproxima a su sentir.

1. Nunca – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7. Siempre

3. Durante las últimas 4 semanas ¿con que frecuencia se ha sentido ... *

3.1. ... lleno/a de vitalidad?

3.2. ... muy nervioso/a?

3.3. ... tan deprimido/a que creía que nada podía ayudarle?

3.4. ... relajado/a y en calma?

3.5. ... lleno/a de energía?

3.6. ... desanimado/a y triste?

3.7. ... desgastado/a y sin fuerzas?

3.8. ... muy feliz?

3.9. ... cansado/a?

Parte IV: DIFICULTADES ENCONTRADAS

4. Señale el grado de dificultad que ha experimentado en las siguientes actividades (señale 1 si usted no ha encontrado dificultad para la actividad referida; señale 7 si usted ha encontrado la actividad referida extremadamente difícil):

1. Sin dificultad – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7. Extremadamente difícil

4.1. Hacer amigos

4.2. Utilizar la red de transporte

4.3. Conseguir ser comprendido/a

4.4. Acostumbrarse al ritmo de la vida

- 4.5. Ir de compras
- 4.6. Asistir a eventos sociales/reuniones/actuaciones
- 4.7. Comprender bromas y el sentido del humor
- 4.8. Tratar con alguien desagradable/contrariado/agresivo
- 4.9. Acostumbrarse a la comida local/encontrar la comida que le gusta
- 4.10. Cumplir leyes y reglamentos
- 4.11. Tratar con la autoridad
- 4.12. Tratar con la burocracia
- 4.13. Adaptarse al alojamiento local
- 4.14. Comunicarse con personas de distinta procedencia étnica
- 4.15. Encontrar su camino
- 4.16. Acostumbrarse al clima
- 4.17. Entender el acento local y/o el idioma
- 4.18. Adaptarse a la forma local de vestir
- 4.19. Aceptar/entender el sistema político local
- 4.20. Entender el sistema local de valores
- 4.21. Ver las cosas desde el punto de vista local
- 4.22. Entender las diferencias culturales

Parte V. ADAPTACIÓN

5. Indique su nivel/grado de adaptación a las situaciones presentadas (*señale 1 si usted se ha adaptado poco o nada a la situación referida; señale 7 si usted se ha adaptado perfectamente a la situación referida*).

1. Poco adaptado/a – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7. Muy adaptado/a

- 5.1. Condiciones de vida en general
- 5.2. Condiciones de vivienda
- 5.3. Comida
- 5.4. Tiendas
- 5.5. Coste de vida
- 5.6. Instalaciones y opciones de ocio y entretenimiento

- 5.7. Instalaciones sanitarias**
- 5.8. Socialización con ciudadanos locales**
- 5.9. Interacción con ciudadanos locales de forma diaria**
- 5.10. Interacción con ciudadanos locales fuera del trabajo**
- 5.11. Entablar conversación con ciudadanos locales**
- 5.12. Responsabilidades específicas del puesto**
- 5.13. Expectativas y estándares de desempeño laboral**
- 5.14. Responsabilidades de supervisión del puesto**

ANNEX 2. QUESTIONNAIRE

RESEARCH ON INTERNATIONAL ADJUSTMENT OF EXPATRIATES

INSTRUCTIONS

We at Loyola Marymount University in Los Angeles, California (USA) and Loyola University Andalusia, Spain would greatly appreciate your assistance in a study on expatriate adjustment. Expatriation is an increasingly frequent practice with increased globalization of economies and international business activity. And due to its important impact on expatriate success, international adjustment is gaining greater attention.

Important: Please continue with the survey only if you are in the category defined as Expatriate: professional who has to accomplish an assignment for the company that he works for nowadays, in a place other than the home country for a longer period than one month

This five-part survey, which should take about 15 minutes to complete, is intended to help us better understand how expatriate thinking style affects expatriate adjustment. The results of this research will be helpful in generating recommendations for improving expatriate preparation and training. Please be sure to complete the entire survey. If you are interested, we will be happy to share our results with you. All responses will be recorded with complete confidentiality.

Thank you for your assistance!

Part I. DEMOGRAPHIC INFORMATION

Please complete the following demographic information.

1.1. Gender:

- Male.
- Female.

1.2. Age (please indicate in numeric format)

1.3. What country issued your passport? (please indicate)

1.4. What is the highest academic degree that you have completed?

- High School.
- Bachelor.
- Master's degree.
- Doctoral.

1.5A. Country where your company headquarters is located (please indicate)

1.5B. Country where you are currently working as an expatriate (please indicate)

1.6. How long have you been working abroad in your current expatriate assignment?

- Less than one year
- Between one and two years
- Between two and three years
- Between three and four years
- Between four and five years
- More than five years

1.7. If less than a year, how many months (please indicate in numeric format)

1.8. How long in total do you expect to be working in your present expatriate assignment?

- Less than one year
- Between one and two years
- Between two and three years
- Between three and four years
- Between four and five years
- More than five years

1.9. In your present assignment, average number of nights per month that you generally spend in another country:

- Less than 3
- Between 3 and 7
- Between 8 and 14
- Greater than 14

1.10. How satisfied are you with the level of overall compensation you receive in your expatriate assignment?

- Strongly satisfied
- Satisfied
- Partially satisfied
- Partially unsatisfied

- Unsatisfied
- Strongly unsatisfied

1.11. Are you in a personal relationship with a partner (ie. spouse, significant other)?

- Yes, my partner is living with me during my expatriate assignment
- Yes, but my partner remains back in my home country
- Yes, I met my partner during my present assignment
- No

1.12. Please indicate the age of the children living with you in your expatriate assignment (in numeric format)

1.13. How fluent are you with the dominant language in your present country of your expatriate assignment?

- High fluency
- Adequate fluency
- Slight fluency
- No fluency

1.14A. Including your present assignment, how many total years have you spent working abroad for your current company?

- Less than one year
- 1-2 years
- 3-4 years
- 5-6 years
- 7 or more years

1.14B. How long in total have you been working for your current company?

- Less than one year
- 1-2 years
- 3-4 years
- 5-6 years
- 7 or more years

1.15. As you consider your total career, including any previous work with other companies, about how many years in total have you worked abroad?

1.16. Nature or industry of your company's business:

- Agriculture
- Mining
- Manufacturing
- International trade
- Transportation
- Energy
- Financial services/insurance
- Telecommunications
- Education
- Hospitality and tourism
- Health care
- Other

1.17. Number of employees in your company worldwide (please indicate in numeric format)

1.18. Number of total employees at your host country location (please indicate in numeric format)

1.19. Indicate nature of your current position:

- Managerial
- Technical
- Both

1.20. Number of local employees who report directly to you (please indicate in numeric format)

1.21. Number of local employees under your responsibility (please indicate in numeric format)

1.22. How would you rate the overall level of support that your company has provided to assist you in having a successful expatriate experience?

- Very generous support
- Good support
- Moderate support
- Minimal support

Part II. STYLES AND PREFERENCES IN MAKING DECISIONS

The following statements describe various decision-making styles and preferences. Select to the right of each item the number corresponding to how much you agree that each statement accurately describes your decision-making style (“strongly agree” means that you totally identify with the statement expressed; “strongly disagree” means that your decision style has nothing to do with the statement). Please note that there are no right answers—only the answer that you believe best fits your perspective.

1. Strongly disagree – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7. Strongly agree

- 2.1. I prefer to solve problems using non-traditional methods.**
- 2.2. I primarily rely on logic when making important decisions.**
- 2.3. Compared to most people, I often use other approaches to problem solving than those that are “tried and true”.**
- 2.4. I am at my best in challenging situations that require creative problem solving**
- 2.5. Whenever considering competing options, I tend to go with the option that is most consistent with my core values.**
- 2.6. When making decisions about issues with which I am very familiar, I often rely on my intuition rather than quantifiable, objective evidence.**
- 2.7. Some of my best ideas just pop into my mind at unexpected moments.**
- 2.8. When in conflict with someone who doesn’t agree with my logical argument, I usually can recognize when the person’s underlying feelings are causing the conflict.**
- 2.9. I like to consider new ways of doing things rather than remaining with the same familiar way.**
- 2.10. My understanding of a problem tends to come more from rational analysis than my intuition.**
- 2.11. I am inclined to use unconventional approaches to solving problems.**
- 2.12. My dissatisfaction with a situation keeps me working toward a satisfactory solution.**
- 2.13. I tend to make important decisions based on my inner sense or intuition.**

- 2.14. When making important decisions, I consider my personal principles as much as facts, figures, and other data.
- 2.15. I primarily rely on my intuition when making career decisions.
- 2.16. To solve a complex problem, I am willing to consider different approaches to solving the problem.
- 2.17. When facing a complex problem with conflicting points of view, my values provide me a sense of direction.
- 2.18. I use metaphors to enhance my logical understanding of difficult challenges.
- 2.19. To help maintain my motivation, I like to visualize the successful completion of a project I am working on.
- 2.20. When I am unable to come to a satisfactory answer to a problem, I often let it go for a while, and later the solution often suddenly presents itself when it is least expected.
- 2.21. My perception of others' emotions often helps me determine an appropriate way to interact with them.
- 2.22. My core values are just as important for making decisions as logical analysis
- 2.23. Most people would describe me as flexible when it comes to adopting various approaches to solving problems.
- 2.24. When preparing for an important task, I often mentally rehearse the major steps involved.
- 2.25. I primarily weigh my intuition when making a decision about a major purchase.
- 2.26. I most enjoy work that allows me to use my logical reasoning.
- 2.27. When confronted with an important decision, I allow my feelings to influence my decision.
- 2.28. I can easily adjust my approach to solving problems.
- 2.29. I tend to alter my decision-making style according to the demands of the specific situation.

- 2.30. When my logical reasoning and feelings are in conflict, I tend to favor my logical reasoning.
- 2.31. To fully understand a complex problem, I consider hard facts as well as my gut feelings.
- 2.32. Much of my beneficial learning comes from insights gained in the course of everyday experiences.
- 2.33. I have found that creating images helps me better understand complex problems.
- 2.34. When I don't arrive at an immediate answer to a difficult problem, I often put the problem aside to return to it at another time.
- 2.35. I often sense my rising emotions before they can interfere with my thinking about a problem.
- 2.36. I prefer to let my personal principles guide my decision making.
- 2.37. When I start a project, I find it helpful to visualize the desired outcome of the project.
- 2.38. I sometimes get new ideas or solutions to problems from completely unexpected or unrelated sources.
- 2.39. When I meet with others to make a group decision, I encourage a friendly atmosphere to support effective collaboration.
- 2.40. I am at my best in challenging situations that require rational problem solving.

Part III: FEELINGS AND LIVING

The following questions are about how you feel and how things have been with you during the past 4 weeks. For each question, please select the one answer that comes closest to the way you have been feeling.

1. Never – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7. Always

3. How often during the past 4 weeks ...

3.1. Did you feel full of pep?

3.2. Have you been a very nervous person?

3.3. Have you felt so down in the dumps that nothing could cheer you up?

- 3.4. Have you felt calm and peaceful?
- 3.5. Did you have a lot of energy?
- 3.6. Have you felt downhearted and blue?
- 3.7. Did you feel worn out?
- 3.8. Have you been a very happy person?
- 3.9. Did you feel tired?

Part IV: DIFFICULTIES FOUND

4. Please indicate the amount of difficulty you experienced in the following areas

1. No difficulty – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7. Extreme difficulty

- 4.1. Making friends
- 4.2. Using the transport system
- 4.3. Making yourself understood
- 4.4. Getting used to the pace of life
- 4.5. Going shopping
- 4.6. Going to social events/gatherings/functions
- 4.7. Understanding jokes and humor
- 4.8. Dealing with someone who is unpleasant/cross/aggressive
- 4.9. Getting used to the local food/finding food you enjoy
- 4.10. Following rules and regulations
- 4.11. Dealing with people in authority
- 4.12. Dealing with the bureaucracy
- 4.13. Adapting to local accommodation
- 4.14. Communicating with people of a different ethnic group
- 4.15. Finding your way around
- 4.16. Dealing with the climate
- 4.17. Understanding the local accent/language
- 4.18. Adapting to local etiquette
- 4.19. Accepting/understanding the local political system
- 4.20. Understanding the local value system

4.21. Seeing things from the locals' point of view

4.22. Understanding cultural differences

Parte V. ADAPTACIÓN

5. Please indicate how adjusted or unadjusted you are to the following (*1 means that the degree of adaptation is / has been null and void and 7 means that you have managed to adapt perfectly to every situation*).

1. Totally unadjusted – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7. Totally Adjusted

5.1. Living conditions in general

5.2. Housing conditions

5.3. Food

5.4. Shopping

5.5. Cost of living

5.6. Entertainment/recreation facilities and opportunities

5.7. Health care facilities

5.8. Socializing with host nationals

5.9. Interacting with host nationals on a day-to-day basis

5.10. Interacting with host nationals outside of work

5.11. Speaking with host nationals

5.12. Specific job responsibilities

5.13. Performance standards and expectations

5.14. Supervisory responsibilities

We thank you for your time in completing this survey. If you are interested in getting a report of our results, please provide your e-mail address here.

We thank you for your time spent taking this survey.

Your response has been recorded.

ANNEX 3. LATENT VARIABLES' SCORES AND FACTOR SCORES

Table A.1. Latent variables' scores of LTS-NLTS model

Creative Thinking (CT)	Emotional Thinking (ET)	Flexible Thinking (FT)	Intuitive Thinking (INTT)	Values-Centered Thinking (VCT)	Non Linear Thinking Style (NLTS)	Linear Thinking Style (LTS)
-2.141	-2.610	-2.028	-1.898	-2.010	-2.442	-1.671
-1.492	-2.263	-2.275	-1.984	-1.284	-2.120	-1.711
-1.492	-2.263	-2.275	-1.984	-1.284	-2.120	-1.543
-1.949	-1.754	-2.000	-1.731	-1.554	-2.042	-1.554
-1.559	-1.060	-1.752	-2.610	-2.441	-2.074	-1.421
-0.806	-2.003	-1.632	-1.186	-2.441	-1.852	-1.429
-1.710	-0.540	-1.554	0.584	-2.295	-1.311	-1.447
-1.949	-1.754	-2.000	-1.731	-1.554	-2.042	-1.230
-1.451	-1.493	-1.632	-1.598	-1.714	-1.783	-1.283
-1.284	-1.483	-2.113	-0.163	-0.440	-1.314	-1.304
-0.598	-1.244	-1.632	-0.904	-1.554	-1.362	-1.286
-1.835	-1.493	-0.959	-1.598	-0.783	-1.500	-1.283
-1.404	-0.994	-1.915	-1.111	-1.554	-1.590	-1.176
-0.686	-0.973	-1.518	-1.289	-1.714	-1.392	-1.207
-1.747	-1.840	-1.390	-1.587	-0.826	-1.681	-1.189
-0.890	-1.147	-1.039	-0.485	-1.447	-1.159	-1.147
-0.894	-0.377	-1.305	-0.663	-1.592	-1.094	-1.187
-0.592	-1.060	-1.322	-0.627	-1.714	-1.223	-1.197
-1.049	-1.493	-0.720	-0.663	-1.134	-1.169	-1.155
-1.798	-0.041	-1.322	-0.956	-1.498	-1.252	-1.134
-1.535	-1.493	-1.900	-1.053	-0.643	-1.530	-1.061
-1.045	-0.637	-1.158	-0.651	-1.352	-1.103	-1.027
-1.045	-1.233	-1.347	-0.014	-0.720	-1.044	-1.032
-0.655	-0.897	-0.875	-0.887	-0.988	-0.973	-1.040
-0.500	-0.984	-0.632	-0.558	-0.277	-0.683	-1.061
-1.835	-1.157	-1.363	-1.215	-1.387	-1.577	-0.905
-0.847	-0.138	-0.924	-1.496	-1.335	-1.024	-0.884
-0.655	-0.897	-0.875	-0.887	-0.988	-0.973	-0.933
-0.547	-0.484	-0.590	-0.330	-0.211	-0.499	-0.892
-0.441	-0.224	-0.668	-0.720	-0.104	-0.476	-0.884
-1.086	-0.811	-0.965	-0.972	-1.554	-1.213	-0.740
-0.375	-0.041	-0.711	-0.485	-0.226	-0.409	-0.787
-0.412	-0.897	-0.833	0.360	-0.155	-0.494	-0.769
-0.006	0.209	-0.231	-1.674	-0.318	-0.381	-0.767
-0.224	-0.387	-0.718	-0.261	0.263	-0.314	0.507
-0.202	-1.244	-0.514	-0.485	0.149	-0.544	0.680
-0.655	-0.041	-0.273	-0.501	-0.682	-0.470	0.735

Creative Thinking (CT)	Emotional Thinking (ET)	Flexible Thinking (FT)	Intuitive Thinking (INTT)	Values-Centered Thinking (VCT)	Non Linear Thinking Style (NLTS)	Linear Thinking Style (LTS)
-0.463	-0.484	-0.675	-0.496	-0.209	-0.531	0.779
-0.218	-0.897	-0.386	-0.427	-0.719	-0.610	0.925
-0.463	-0.484	-0.675	-0.496	-0.209	-0.531	0.894
-0.218	-0.897	-0.386	-0.427	-0.719	-0.610	1.051
-0.459	-0.637	-0.556	-0.318	-0.261	-0.519	1.124
-0.655	-0.897	-0.875	-0.887	-0.988	-0.973	1.082
-0.069	-0.550	-0.606	-0.485	-0.530	-0.510	1.197
-0.006	0.209	-0.231	-1.674	-0.318	-0.381	1.112
-1.321	-0.540	-1.334	-0.204	-0.493	-0.912	1.186
-1.212	-1.407	-1.037	-0.530	-0.831	-1.170	1.139
-0.614	-1.244	-1.886	-0.170	-0.923	-1.154	1.160
-0.759	-1.147	-0.945	-0.101	-1.284	-1.000	1.312
-1.237	0.556	-2.113	-0.858	-0.772	-0.985	1.314
-0.957	-0.724	-0.826	-1.037	-1.134	-1.046	1.275
-1.392	-0.897	-1.313	-1.496	-1.554	-1.486	1.350
-0.790	-1.754	-1.803	0.348	-1.189	-1.268	1.431
-1.153	-0.811	-1.511	-0.756	-1.806	-1.378	1.567
-1.392	-1.147	-1.866	-1.748	-1.714	-1.766	1.546
-1.902	-2.263	-1.286	-1.870	-1.537	-2.008	1.726
-1.065	-1.917	-2.028	-1.513	-1.660	-1.872	1.833
-0.265	-0.041	-0.004	-0.025	-0.827	-0.260	-0.438
-1.086	0.469	-0.805	-0.399	-0.047	-0.408	-0.373
-0.030	0.025	-0.067	0.365	-0.826	-0.134	-0.396
-0.067	0.469	0.045	-0.754	-0.780	-0.196	-0.449
0.166	-0.484	-0.069	-0.175	-0.007	-0.136	-0.407
0.417	-0.041	-0.231	-0.025	-0.262	-0.034	-0.396
-1.165	-0.637	-0.614	0.210	0.044	-0.530	-0.303
-0.157	-0.301	-0.062	-0.175	-0.682	-0.311	-0.245
-0.788	-0.561	-0.118	-0.261	-0.262	-0.458	-0.269
-1.014	0.209	0.753	-0.427	-0.732	-0.235	-0.313
-0.030	0.025	-0.067	0.365	-0.826	-0.134	-0.272
0.250	-0.051	0.760	-0.570	0.006	0.127	-0.261
-0.093	0.122	0.158	-0.249	-0.464	-0.100	-0.253
0.213	0.480	-0.444	-0.485	-0.532	-0.145	-0.253
-0.157	0.816	-0.204	-0.411	-0.619	-0.091	-0.292
-0.671	0.112	0.094	-0.249	-0.532	-0.266	-0.240
-0.691	0.805	0.201	-0.175	0.050	0.075	-0.250
-0.161	0.209	0.320	-1.748	0.627	-0.086	-0.279
-0.655	-0.897	0.519	-0.887	-0.571	-0.540	-0.117
-0.504	-0.387	-0.118	-0.887	-0.530	-0.522	-0.138
-1.165	-0.637	-0.614	0.210	0.044	-0.530	-0.177

Creative Thinking (CT)	Emotional Thinking (ET)	Flexible Thinking (FT)	Intuitive Thinking (INTT)	Values-Centered Thinking (VCT)	Non Linear Thinking Style (NLTS)	Linear Thinking Style (LTS)
-0.249	-0.984	-0.237	-0.306	0.138	-0.391	-0.104
0.058	-0.484	0.519	-0.399	-0.770	-0.227	-0.115
-1.014	0.209	0.753	-0.427	-0.732	-0.235	-0.144
-0.702	0.122	-0.110	-0.737	0.625	-0.152	-0.164
-0.093	0.122	0.158	-0.249	-0.301	-0.064	-0.085
0.070	-0.648	0.271	0.451	-0.303	-0.068	-0.135
0.280	-0.224	0.045	0.584	-0.305	0.057	-0.164
-0.157	0.816	-0.204	-0.411	-0.619	-0.091	-0.122
-0.093	-0.301	-0.110	0.348	-0.140	-0.092	-0.115
-0.157	0.653	-0.127	-0.249	0.239	0.107	-0.142
0.330	-0.224	0.263	-1.213	0.106	-0.116	-0.188
-0.424	0.816	1.162	-1.496	-1.395	-0.189	-0.104
0.058	-0.897	0.122	0.199	-0.530	-0.267	-0.178
-0.400	-0.648	-0.004	0.003	-0.277	-0.318	-0.175
-0.571	-0.290	-0.137	0.951	0.093	-0.043	-0.162
-0.234	-1.570	0.845	0.498	0.598	-0.023	-0.157
0.115	-0.658	0.434	0.096	0.010	-0.016	-0.123
-0.763	0.046	0.886	-0.927	0.879	0.080	-0.178
0.072	0.112	0.293	0.893	-0.586	0.150	-0.175
0.501	-0.041	0.519	0.060	0.357	0.321	-0.162
-0.140	0.112	-0.118	-0.513	1.190	0.138	-0.157
0.250	0.816	0.243	-0.025	0.006	0.321	-0.123
-0.571	-0.637	-0.222	0.141	0.235	-0.269	0.032
-1.086	0.469	-0.805	-0.399	-0.047	-0.408	0.013
-0.218	-0.224	0.434	-0.765	-0.261	-0.199	0.013
-0.692	0.469	-0.118	0.199	0.168	0.006	0.010
-0.289	0.219	-0.325	-0.249	0.508	-0.022	-0.045
-0.249	-0.041	0.568	-1.111	0.318	-0.061	0.061
0.578	0.219	-0.393	-1.272	0.156	-0.106	0.005
0.578	0.219	-0.393	-1.272	0.301	-0.074	-0.042
-0.691	0.805	0.201	-0.175	0.050	0.075	0.005
0.401	-0.051	0.371	-1.375	0.614	0.054	-0.050
-0.763	0.046	0.886	-0.927	0.879	0.080	0.005
0.362	0.816	0.200	-0.139	0.301	0.381	-0.042
-0.289	0.219	-0.325	-0.249	0.615	0.002	0.143
0.742	1.228	0.396	0.203	-0.369	0.534	0.160
-0.140	0.469	-0.067	-0.008	0.301	0.137	0.151
0.162	0.469	-0.110	1.089	-0.057	0.316	0.191
0.329	0.469	-0.110	1.089	-0.057	0.354	0.196
0.401	-0.051	0.371	-1.375	0.614	0.054	0.193
0.250	1.152	1.086	1.636	1.766	1.307	-1.671

Creative Thinking (CT)	Emotional Thinking (ET)	Flexible Thinking (FT)	Intuitive Thinking (INTT)	Values-Centered Thinking (VCT)	Non Linear Thinking Style (NLTS)	Linear Thinking Style (LTS)
1.993	0.632	0.115	1.698	1.190	1.219	-1.554
1.628	1.412	0.760	1.548	1.027	1.428	-1.536
1.669	1.326	1.241	1.474	0.255	1.348	-1.408
1.560	1.076	0.554	1.474	1.029	1.264	-1.419
1.007	1.672	0.660	1.227	1.190	1.306	-1.439
1.752	1.672	0.717	1.474	1.190	1.535	-1.293
1.199	1.065	1.191	0.819	1.040	1.217	-1.314
1.007	1.672	0.660	1.227	1.190	1.306	-1.283
0.313	-0.561	1.885	0.422	1.647	0.832	-1.264
0.935	0.719	1.283	0.941	1.190	1.146	-1.145
0.313	-0.561	1.885	0.422	1.647	0.832	-1.147
0.274	-0.041	1.147	1.698	1.447	0.964	-1.158
0.640	0.816	0.045	1.222	0.357	0.668	-1.178
0.250	0.306	0.519	0.848	0.363	0.497	-1.176
1.544	0.719	1.077	1.072	-0.052	0.983	-1.019
0.683	-0.041	0.258	-0.261	0.997	0.382	-1.009
0.644	0.979	0.690	0.360	0.143	0.662	-1.001
1.393	-1.362	0.545	0.639	1.027	0.449	-1.019
1.154	-0.734	0.639	0.836	0.464	0.489	-1.041
0.683	-0.041	0.258	-0.261	0.997	0.382	-0.905
0.644	0.979	0.690	0.360	0.143	0.662	-0.920
1.606	0.143	-0.280	1.848	1.766	1.065	-0.933
-0.110	0.133	0.603	1.193	0.226	0.424	-0.933
-0.349	0.480	0.192	0.981	-0.078	0.252	-0.798
0.054	0.469	0.468	0.360	0.301	0.379	-0.769
1.393	-1.362	0.545	0.639	1.027	0.449	-0.774
-0.194	0.556	0.322	0.698	0.318	0.374	0.529
0.489	0.372	0.836	-0.606	0.449	0.399	0.681
0.813	0.188	0.094	1.708	0.975	0.786	0.665
0.054	0.469	0.468	0.360	0.301	0.379	0.773
1.154	-0.734	0.639	0.836	0.464	0.489	0.709
0.250	0.306	0.519	0.848	0.363	0.497	0.831
0.489	0.372	0.836	-0.606	0.449	0.399	0.884
0.644	0.979	0.690	0.360	0.143	0.662	0.970
0.640	0.816	0.045	1.222	0.357	0.668	0.937
0.983	0.979	1.155	0.715	1.029	1.115	0.915
0.250	0.306	0.519	0.848	0.363	0.497	1.098
1.191	-0.138	1.191	-0.278	0.449	0.576	1.080
1.238	0.816	0.957	0.836	0.089	0.897	1.116
1.544	0.719	1.077	1.072	-0.052	0.983	1.040
0.405	2.529	1.310	1.398	0.685	1.464	1.100

Creative Thinking (CT)	Emotional Thinking (ET)	Flexible Thinking (FT)	Intuitive Thinking (INTT)	Values-Centered Thinking (VCT)	Non Linear Thinking Style (NLTS)	Linear Thinking Style (LTS)
0.720	1.932	1.396	1.698	1.514	1.644	1.071
-0.365	1.326	0.794	0.991	1.083	0.870	1.118
0.807	0.306	0.639	1.474	0.314	0.758	1.202
2.059	-0.041	0.845	0.722	0.565	0.924	1.113
0.935	0.719	1.283	0.941	1.190	1.146	1.118
0.452	1.922	1.147	0.951	1.447	1.368	1.202
1.414	0.979	1.169	1.250	1.353	1.387	1.233
1.606	1.152	1.373	1.250	1.755	1.614	1.168
1.414	1.152	1.369	1.634	1.621	1.610	1.217
-0.365	1.326	0.794	0.991	1.083	0.870	1.325
1.238	0.816	0.957	0.836	0.089	0.897	1.275
0.241	1.932	0.913	0.951	1.447	1.265	1.358
1.963	-0.041	1.093	-0.318	1.053	0.880	1.269
0.552	1.672	0.745	2.083	1.498	1.448	1.275
2.963	1.402	1.218	0.803	1.604	1.834	1.358
1.515	2.019	1.169	1.398	1.916	1.827	1.350
0.241	1.932	0.913	0.951	1.447	1.265	1.486
0.935	0.719	1.283	0.941	1.190	1.146	1.475
0.999	1.423	1.396	1.445	0.558	1.319	1.431
1.414	1.228	1.396	1.698	1.190	1.551	1.442
1.414	1.152	1.369	1.634	1.621	1.610	1.410
0.999	1.423	1.396	1.445	0.558	1.319	1.559
1.414	1.228	1.396	1.698	1.190	1.551	1.601
2.155	1.932	0.758	0.745	1.011	1.530	1.590
1.611	0.816	1.714	1.193	1.766	1.605	1.588
1.903	0.979	1.510	1.131	1.766	1.652	1.676
1.732	1.672	1.714	1.193	1.766	1.850	1.734
2.059	1.173	1.998	0.330	1.916	1.743	1.840

Source: Authors's elaboration from the data obtained from SmartPLS software.

Table A.2. Factor scores of Non-Linear Thinking Styles components not included in the PLS-SEM model

Imaginative Thinking (IMT)	Insightful Thinking (INST)
-1.86260532	-1.97487255
-2.19621021	-1.97487255
-2.19621021	-1.97487255
-1.70185587	-1.77460301
-1.04651762	-1.77514509
-1.70116222	-1.57433348
-1.87051967	-1.77514509
-1.70185587	-1.77460301
-1.53505343	-1.13418773
-2.03336494	-1.97487255
-1.36825099	-1.35453164
-1.36965316	-1.5542591
-0.87180083	-1.35453164
-1.6978987	-1.35453164
-1.37361033	-1.31384081
-1.7004537	-1.97487255
-1.86329897	-1.13364566
-1.03463124	-1.35453164
-1.03929693	-0.9339182
-1.37034681	-1.77514509
-0.87389666	-1.35453164
-1.36825099	-0.71357429
-1.20285071	-1.13472981
-0.87389666	-0.73419074
-0.3762788	-0.9339182
-1.20285071	-1.13418773
-0.71360639	-1.13472981
-0.87389666	-0.73419074
-0.37232163	-0.93446027
-0.21414205	-0.71303221
-1.04256045	-0.11384983
-0.38023598	-1.11357128
-0.70383069	-0.73364866
-0.54634476	-0.5143889
-0.54308125	-1.13418773
-0.20947636	-0.95453465
-0.37884867	-0.53446328
-0.53912407	-1.15480418
-0.70849638	-0.33419375
-0.53912407	-1.15480418
-0.70849638	-0.33419375

Imaginative Thinking (IMT)	Insightful Thinking (INST)
-0.21343353	-0.95399258
-0.87389666	-0.73419074
-0.54424894	-0.31357729
-0.54634476	-0.5143889
-1.37080599	-1.35398957
-1.53505343	-0.93446027
-1.36825099	-0.9339182
-1.03674192	-0.9339182
-1.37361033	-1.35453164
-1.6978987	-1.5542591
-1.20540572	-1.15426211
-2.03010142	-1.57541763
-1.36638964	-1.35398957
-1.6978987	-1.13418773
-2.19621021	-1.77514509
-2.19621021	-1.55480118
-0.21273988	-0.11384983
0.60986	-0.31411937
-0.05386664	0.50649107
0.28416946	-0.11384983
0.11876918	-0.53446328
0.44841689	-0.11384983
-1.20285071	-0.13392421
0.44516824	-0.11384983
-0.21273988	-0.33419375
-0.54565111	0.50649107
-0.05386664	0.50649107
-0.37908314	-0.75589134
-0.0491861	-0.33419375
-0.37884867	0.68614415
0.77737095	0.08587762
0.78388313	0.5276496
0.44841689	0.08587762
0.61381717	0.92710451
-0.37558515	-0.73473281
-0.21273988	-0.31357729
-1.20285071	-0.13392421
0.11876918	-0.75426512
-0.88111735	-0.31411937
-0.54565111	0.50649107
0.60916634	-0.3352779
-0.0491861	-0.33419375
0.28301662	-0.73473281
-1.37220816	-0.11384983

Imaginative Thinking (IMT)	Insightful Thinking (INST)
0.77737095	0.08587762
-0.04593744	0.0864197
0.12483704	-0.33419375
0.44840203	0.06580325
-0.38536085	0.92710451
0.44701473	-0.11384983
0.44841689	0.50649107
0.77735609	-0.53446328
-0.21458637	1.12683197
0.28161445	0.70621853
-0.2160034	0.10649408
0.60872202	0.68614415
0.11806067	0.50649107
0.62103786	-0.11384983
0.9467284	0.28614716
-0.20692136	-0.91384382
0.60986	-0.31411937
0.11876918	-0.53446328
0.28557163	-0.33473582
-0.21133771	-0.09377546
0.77596879	0.08533555
0.11621418	0.0864197
0.11621418	0.0864197
0.44841689	0.08587762
0.28161445	-0.11384983
-0.2160034	0.10649408
-0.37698732	-0.11384983
-0.21133771	-0.09377546
-0.21485056	-0.71411636
-0.55356546	-0.31357729
-0.37558515	0.0864197
-0.37558515	0.0864197
0.28161445	-0.11384983
1.603928	0.28560508
0.78388313	1.54744542
0.94346488	0.52710752
0.78132813	1.12683197
1.10957367	0.30622154
-0.21273988	1.12683197
1.10957367	0.52656545
0.78132813	1.12683197
-0.21273988	1.12683197
0.94928341	1.08614114
0.78132813	0.90648806

Imaginative Thinking (IMT)	Insightful Thinking (INST)
0.94928341	1.08614114
0.78178731	0.26498863
0.78061961	0.92710451
0.61056851	0.92656244
0.61592785	0.92710451
1.4424849	1.32710151
0.61708069	0.72737706
0.9467284	1.12683197
0.44841689	0.50649107
1.4424849	1.32710151
0.61708069	0.72737706
0.2834758	1.32710151
-0.21273988	0.28668923
0.61127702	0.12656846
0.61126216	-0.11439191
0.9467284	1.12683197
0.44841689	0.10649408
0.77806461	0.90648806
0.77456662	0.46580024
0.61126216	-0.11439191
0.44841689	0.50649107
0.61056851	0.92656244
0.77806461	0.90648806
0.61708069	0.72737706
0.78061961	0.92710451
1.10957367	0.48587462
0.61056851	0.92656244
0.77806461	1.12683197
1.10957367	0.90648806
0.61592785	0.92710451
0.44655554	1.52682896
1.10957367	0.68614415
0.9467284	1.12683197
0.78388313	0.7067606
0.78388313	0.68614415
0.78132813	0.90648806
1.27568246	1.32710151
0.77735609	1.12683197
1.77073044	1.74717288
1.27497394	1.52682896
0.9467284	1.12683197
1.10957367	0.90648806
1.60462166	1.54690334
1.10957367	1.74717288

Imaginative Thinking (IMT)	Insightful Thinking (INST)
1.43781921	1.32710151
1.44108273	0.6655277
0.11806067	1.54690334
1.60462166	1.54690334
0.78132813	0.90648806
1.10957367	0.92656244
1.603928	1.32710151
1.27497394	1.52682896
1.10957367	0.92656244
1.603928	1.32710151
1.43781921	1.32655943
1.60533017	1.74717288
1.10957367	1.52682896
1.60533017	1.74717288
1.77073044	1.74717288

Source: Authors's elaboration from the data obtained from SPSS software.

Table A.3. Factor scores of Psychological, Sociocultural, and Expatriate Work Adjustment components

Psychological Adjustment		Sociocultural Adjustment		Expatriate Work Adjustment		
Vitality (VITAL)	Mental Health (Mental_H)	Cultural Empathy and Relatedness (CEAR)	Impersonal Endeavors and Perils (IEAP)	General Adjustment (GEN_ADJ)	Interaction Adjustment (INT_ADJ)	Work Adjustment (WORK_ADJ)
-2.18665268	-1.88532111	-2.20089548	-2.63497117	-3.03807961	-2.71163742	-1.95348427
-2.18030198	-1.88532111	-2.20089548	-2.63497117	-3.03807961	-1.8777449	-1.95348427
-1.97858441	-2.07531649	-1.96181846	-2.14774818	-2.61888887	-1.8777449	-1.95348427
-1.97172931	-2.08841924	-1.96181846	-2.14774818	-2.61888887	-1.88362479	-1.95348427
-1.77310749	-1.81316107	-1.73562349	-1.61471066	-1.87942481	-1.05561216	-1.63704224
-1.78321753	-1.81316107	-1.73562349	-1.61471066	-1.87942481	-1.05561216	-1.57313815
-1.77996259	-1.81316107	-1.73562349	-1.61471066	-1.87942481	-1.05561216	-1.57313815
-1.58134077	-1.81316107	-1.62524625	-1.52728046	-1.54596442	-1.05561216	-1.63704224
-1.56503923	-1.81316107	-1.60973357	-1.65696707	-1.50309924	-1.05561216	-1.57313815
-1.57448567	-1.81316107	-1.62524625	-1.52728046	-1.60201668	-1.05561216	-1.57313815
-1.58134077	-1.81316107	-1.60973357	-1.52728046	-1.54596442	-1.05561216	-1.63704224
-1.56503923	-1.81316107	-1.60973357	-1.65696707	-1.54596442	-1.05561216	-1.57313815
-1.34066941	-1.74100102	-1.48239256	-1.40851215	-0.84936555	-1.30082808	-1.25482918
-1.35011586	-1.74100102	-1.48239256	-1.37058114	-0.80650036	-1.30082808	-1.25482918
-1.36332165	-1.53790289	-1.48239256	-1.40851215	-0.75044811	-1.30082808	-1.38077042
-1.35697096	-1.55100564	-1.48239256	-1.37058114	-0.70758293	-1.30082808	-1.38077042
-1.35011586	-1.74100102	-1.48239256	-1.40851215	-0.48622706	-1.30082808	-1.38077042
-1.34702011	-1.74100102	-1.48239256	-1.37058114	-0.01098405	-1.30082808	-1.25482918
-1.35011586	-1.53790289	-1.48239256	-1.40851215	0.30928926	-1.30082808	-1.25482918
-1.35011586	-1.55100564	-1.48239256	-1.37058114	-0.01098405	-1.30082808	-1.38077042
-1.14839829	-1.74100102	-1.25863335	-1.52728046	-1.39099473	-1.30082808	-1.38077042
-1.14839829	-0.93832095	-1.25863335	-1.52728046	-0.97180398	-1.30082808	-1.38077042
-1.16469984	-1.74100102	-1.25863335	-1.52728046	-1.07072142	-1.30082808	-1.38077042
-1.16469984	-0.93832095	-1.25863335	-1.52728046	-0.4301748	-1.34701052	-1.0004243
-1.14839829	-0.93832095	-1.25863335	-1.52728046	-1.39099473	-1.34701052	-1.06432839
-0.94033002	-0.72535755	-1.16347157	-1.40191924	-2.71780631	-1.34701052	-1.0004243
-0.94977647	-0.72535755	-1.16347157	-1.40191924	-2.71780631	-1.34701052	-1.0004243
-0.95663157	-0.72535755	-1.16347157	-1.40191924	-2.71780631	-1.34701052	-1.06432839
-0.94977647	-0.72535755	-1.16347157	-1.40191924	-2.71780631	-1.34701052	-1.06432839
-0.94342577	-0.72535755	-1.16347157	-1.40191924	-2.71780631	-1.34701052	-1.06432839
-0.7480589	-0.72535755	-0.93166233	-0.49772624	-0.06703631	-1.27816519	-0.74601942
-0.72850241	-0.53536217	-0.93166233	-0.49772624	0.30928926	-1.05561216	-0.74601942
-0.74546755	-0.72535755	-0.93166233	-0.49772624	0.30928926	-1.27816519	-0.68398227
-0.7417082	-0.53536217	-0.93166233	-0.49772624	0.30928926	-1.27816519	-0.68398227
-1.76366104	-0.46320212	-1.25863335	-0.39682636	-1.54596442	-1.30082808	0.14313646
-1.54873768	-0.25023873	-1.16347157	-0.30939616	-0.75044811	-1.30082808	0.14313646
-1.36332165	-0.0471406	-0.93166233	-0.22196595	-0.4301748	-1.34701052	0.33737113
-1.37017676	0.15272004	-0.93166233	-0.2489616	-1.07072142	-1.34701052	0.39754134

Psychological Adjustment		Sociocultural Adjustment		Expatriate Work Adjustment		
Vitality (VITAL)	Mental Health (Mental_H)	Cultural Empathy and Relatedness (CEAR)	Impersonal Endeavors and Perils (IEAP)	General Adjustment (GEN_ADJ)	Interaction Adjustment (INT_ADJ)	Work Adjustment (WORK_ADJ)
-1.15149404	0.15272004	-0.87169991	-0.10319764	-2.71780631	-1.34701052	0.33737113
-1.15525339	0.35581817	-0.80455224	-0.04859096	-2.71780631	-1.34701052	0.39754134
-0.94977647	0.35581817	-0.69281622	0.28422242	-0.06703631	-1.34701052	0.33737113
-0.94977647	0.15272004	-0.69281622	0.28422242	0.30928926	-1.27816519	0.77788746
-0.95663157	0.15272004	-0.69281622	0.28422242	0.30928926	-1.05561216	0.71398338
-0.7417082	0.41487547	-0.56327036	0.44144532	0.21037182	-1.27816519	0.71398338
-0.74546755	0.6179736	-0.56327036	0.44144532	-0.52909224	-1.05561216	0.71398338
-0.7417082	0.5589163	-0.56327036	0.44144532	-0.9054178	-1.27816519	0.77788746
-0.76436045	0.41487547	-0.56327036	0.44144532	0.30928926	-1.05561216	0.77788746
-0.754914	0.61473612	-0.56327036	0.44144532	-0.75044811	-1.27816519	0.77788746
-0.52043414	0.83093699	-0.47325254	0.48949821	0.30928926	-1.05561216	0.71398338
-0.53363994	0.61473612	-0.47325254	0.48949821	0.30928926	-1.27816519	0.65194622
-0.52988059	0.83093699	-0.47325254	0.48949821	0.30928926	-0.76421381	0.97025519
-0.33501812	1.02093237	-0.36868196	0.45881037	0.30928926	-0.72979114	1.03229235
-0.32506727	1.03403512	-0.36868196	0.45881037	-0.80650036	-0.72979114	1.03229235
-0.13330055	1.03079764	-0.25665877	0.58849698	-0.02417112	-0.7700937	1.03229235
-0.142747	1.23389577	-0.25665877	0.72703482	-0.01098405	-0.7700937	1.03229235
0.06532127	1.23389577	-0.14585576	0.73362773	1.42507888	-0.47281545	1.28669723
0.26703884	1.44685916	-0.05583794	0.85239604	1.42507888	-0.72979114	1.34873438
-0.54308639	-0.72535755	-0.36868196	-0.22196595	-0.4301748	-0.47281545	-0.74601942
-0.53999063	-0.53536217	-0.36868196	-0.2489616	-0.4301748	-0.47281545	-0.68398227
-0.53363994	-0.72535755	-0.36868196	-0.19062785	-0.01098405	-0.72979114	-0.74601942
-0.55629218	-0.53536217	-0.36868196	-0.22196595	-0.05384923	-1.05561216	-0.68398227
-0.54684573	-0.51239416	-0.36868196	-0.2489616	-0.4301748	-1.05561216	-0.74601942
-0.54684573	-0.52225943	-0.36868196	-0.19062785	0.36534152	-1.05561216	-0.68398227
-0.32181232	-0.30929603	-0.25665877	-0.10319764	0.30928926	-0.22171965	-0.42957739
-0.32506727	-0.31253351	-0.25665877	-0.04859096	0.30928926	-0.2620222	-0.49161454
-0.31871657	-0.260104	-0.25665877	-0.15023567	0.68561483	-0.22759954	-0.42957739
-0.33192237	-0.46320212	-0.25665877	-0.15269684	0.78453227	-0.80451636	-0.49161454
-0.34136881	-0.51239416	-0.25665877	-0.10319764	0.4082067	-0.51311801	-0.42957739
-0.33501812	-0.52225943	-0.25665877	-0.04859096	1.00588814	-0.22759954	-0.49161454
-0.29931927	-0.30929603	-0.25665877	-0.15023567	0.4082067	-0.22171965	-0.42957739
-0.33141796	-0.30929603	-0.25665877	-0.15269684	0.30928926	-0.2620222	-0.49161454
-0.31871657	-0.31253351	-0.25665877	-0.10319764	0.68561483	-0.22759954	-0.42957739
-0.31252507	-0.260104	-0.25665877	-0.04859096	0.68561483	-0.80451636	-0.49161454
-0.34187322	-0.46320212	-0.25665877	-0.15023567	0.30928926	-0.51311801	-0.42957739
-0.34136881	-0.51239416	-0.25665877	-0.15269684	0.68561483	-0.22759954	-0.49161454
-0.13330055	-0.25023873	-0.14585576	0.28422242	1.00588814	0.06379882	-0.11313535
-0.0976017	0.0119167	-0.14585576	0.28422242	0.30928926	0.09822148	-0.17517251
-0.13330055	-0.25023873	-0.14585576	0.28422242	0.30928926	0.02349627	-0.11313535

Psychological Adjustment		Sociocultural Adjustment		Expatriate Work Adjustment		
Vitality (VITAL)	Mental Health (Mental_H)	Cultural Empathy and Relatedness (CEAR)	Impersonal Endeavors and Perils (IEAP)	General Adjustment (GEN_ADJ)	Interaction Adjustment (INT_ADJ)	Work Adjustment (WORK_ADJ)
-0.12319051	0.0119167	-0.14585576	0.28422242	-0.10990149	0.06379882	-0.17517251
-0.11064831	-0.25023873	-0.14585576	0.28422242	-0.9054178	0.02349627	-0.11313535
-0.12009475	0.0119167	-0.14585576	0.28422242	0.30928926	-0.22171965	-0.17517251
-0.12319051	-0.25023873	-0.14585576	0.28422242	-0.75044811	0.02349627	-0.11313535
-0.11064831	0.0119167	-0.14585576	0.28422242	0.21037182	0.31489462	-0.17517251
-0.12009475	-0.25023873	-0.14585576	0.28422242	-0.10990149	0.06379882	-0.11313535
-0.12334969	0.0119167	-0.14585576	0.28422242	-0.10990149	0.09822148	-0.17517251
-0.13330055	-0.25023873	-0.14585576	0.28422242	-0.48622706	0.02349627	-0.11313535
-0.13330055	0.0119167	-0.14585576	0.28422242	-0.48622706	0.06379882	-0.17517251
-0.12644545	-0.25023873	-0.14585576	0.28422242	0.30928926	0.02349627	-0.11313535
-0.11750341	0.0119167	-0.14585576	0.28422242	-0.10990149	-0.22171965	-0.17517251
-0.12319051	-0.25023873	-0.14585576	0.28422242	0.21037182	0.02349627	-0.11313535
-0.14015565	0.0119167	-0.14585576	0.28422242	0.30928926	0.31489462	-0.17517251
-0.12334969	-0.25023873	-0.14585576	0.28422242	0.21037182	0.06379882	-0.11313535
-0.13330055	0.0119167	-0.14585576	0.28422242	-0.48622706	0.09822148	-0.17517251
-0.14650635	-0.25023873	-0.14585576	0.28422242	-0.06703631	0.02349627	-0.11313535
-0.13330055	0.0119167	-0.14585576	0.28422242	0.30928926	0.06379882	-0.17517251
-0.15595279	-0.25023873	-0.14585576	0.28422242	-0.75044811	0.02349627	-0.11313535
-0.14015565	0.0119167	-0.14585576	0.28422242	0.21037182	-0.22171965	-0.17517251
-0.13965124	-0.25023873	-0.14585576	0.28422242	-0.10990149	0.02349627	-0.11313535
-0.13965124	0.0119167	-0.14585576	0.28422242	-0.10990149	0.31489462	-0.17517251
-0.142747	-0.25023873	-0.14585576	0.28422242	-0.06703631	0.31489462	-0.17517251
0.07836788	-0.0471406	-0.05583794	0.44144532	0.30928926	0.09822148	0.14126953
0.09482861	0.15272004	-0.05583794	0.44144532	0.30928926	0.09822148	0.14313646
0.09482861	-0.0471406	-0.05583794	0.44144532	0.30928926	0.09822148	0.14126953
0.07786347	0.15272004	-0.05583794	0.44144532	0.30928926	0.30901473	0.14313646
0.06841702	-0.0471406	-0.05583794	0.44144532	0.30928926	0.02349627	0.14126953
0.05211547	0.15272004	-0.05583794	0.44144532	0.30928926	0.06379882	0.14313646
0.06841702	-0.0471406	-0.05583794	0.44144532	0.30928926	0.06379882	0.14126953
0.07527212	0.15272004	-0.05583794	0.44144532	0.30928926	0.34931729	0.14313646
0.07476772	-0.0471406	-0.05583794	0.44144532	0.30928926	0.30901473	0.14126953
0.06841702	0.15272004	-0.05583794	0.44144532	0.30928926	0.02349627	0.14313646
0.06841702	-0.0471406	-0.05583794	0.44144532	0.30928926	0.06379882	0.14126953
0.06532127	0.15272004	-0.05583794	0.44144532	0.30928926	0.34931729	0.14313646
0.2769897	0.15272004	0.04648928	0.48949821	0.30928926	0.60041309	0.52348258
0.28334039	0.35581817	0.04648928	0.48949821	-0.80650036	0.31489462	0.39754134
0.27338953	0.15272004	0.04648928	0.48949821	0.30928926	0.31489462	0.4595785
0.26703884	0.35581817	0.04648928	0.48949821	-0.80650036	0.60041309	0.52348258
0.27648529	0.15272004	0.04648928	0.48949821	0.30928926	0.60041309	0.39754134
0.28024464	0.35581817	0.04648928	0.48949821	-0.80650036	0.60041309	0.4595785

Psychological Adjustment		Sociocultural Adjustment		Expatriate Work Adjustment		
Vitality (VITAL)	Mental Health (Mental_H)	Cultural Empathy and Relatedness (CEAR)	Impersonal Endeavors and Perils (IEAP)	General Adjustment (GEN_ADJ)	Interaction Adjustment (INT_ADJ)	Work Adjustment (WORK_ADJ)
-0.34136881	-1.74100102	-0.05583794	-1.52728046	0.30928926	0.60041309	-1.25482918
-0.13330055	-1.74100102	0.04648928	-1.40851215	-0.01098405	0.31489462	-1.25482918
-0.1496021	-0.93832095	0.04648928	-1.37058114	-0.01098405	0.60041309	-1.0004243
0.07476772	-0.72535755	0.16549309	-1.52728046	1.42507888	0.60041309	-1.06432839
0.06841702	-0.72535755	0.16549309	-1.52728046	0.30928926	0.30901473	-1.0004243
0.06841702	-0.72535755	0.16549309	-1.52728046	-0.4301748	0.60041309	-1.06432839
0.28334039	-0.72535755	0.29260319	-1.40191924	0.21037182	0.60041309	-1.0004243
0.27338953	-0.72535755	0.29260319	-1.40191924	1.42507888	0.31489462	-1.06432839
0.26703884	-0.72535755	0.29260319	-1.40191924	0.36534152	0.89181144	-0.74601942
0.27648529	-0.72535755	0.29260319	-1.40191924	0.36534152	0.85150889	-0.68398227
0.46875641	-0.30929603	0.67000622	-0.49772624	0.78453227	1.14290725	-0.74601942
0.46566066	-0.31253351	0.67000622	-0.49772624	0.67242775	1.14290725	-0.68398227
0.45880556	-0.260104	0.67000622	-0.49772624	0.67242775	0.89181144	-0.74601942
0.47201135	-0.46320212	0.67000622	-0.49772624	0.30928926	0.85150889	-0.68398227
0.46875641	-0.51239416	0.67000622	-0.49772624	0.62956257	1.14290725	-0.74601942
0.68367978	0.0119167	0.76002404	-0.39682636	0.62956257	1.14290725	-0.68398227
0.68058403	-0.25023873	0.76002404	-0.50400942	1.10480558	0.89181144	-0.74601942
0.67372892	0.0119167	0.76002404	-0.59143963	0.68561483	0.85150889	-0.68398227
0.68693472	-0.25023873	0.76002404	-0.50400942	1.00588814	1.14290725	-0.68398227
0.66737823	-0.25023873	0.76002404	-0.59143963	1.10480558	1.42842571	-0.42957739
0.89500299	0.15272004	0.84854668	-0.30939616	0.30928926	1.42842571	-0.49161454
0.88489294	-0.0471406	0.84854668	-0.37432281	0.21037182	1.13702736	-0.42957739
0.89174804	0.15272004	0.84854668	-0.39682636	0.30928926	1.42842571	-0.49161454
0.8823016	-0.0471406	0.84854668	-0.27146515	0.21037182	1.42842571	-0.42957739
1.11987721	0.15272004	0.95934969	-0.22196595	0.68561483	1.13702736	-0.49161454
1.08401917	0.35581817	0.95934969	-0.2489616	0.68561483	1.42842571	-0.11313535
1.09722496	0.15272004	0.95934969	-0.19062785	0.253237	1.42842571	-0.17517251
0.27013459	0.15272004	0.29260319	0.45881037	-0.01098405	0.31489462	0.52348258
0.49140865	0.6179736	0.67000622	0.58849698	0.30928926	0.60041309	0.71398338
0.47251576	0.41487547	0.67000622	0.72703482	-0.4301748	0.60041309	0.77788746
0.70683643	0.61473612	0.76002404	0.73362773	1.42507888	0.30901473	0.71398338
0.69003047	0.83093699	0.76002404	0.73362773	0.36534152	0.60041309	0.71398338
0.68007962	0.61473612	0.76002404	0.73362773	0.36534152	0.60041309	0.77788746
0.9149047	1.02093237	0.84854668	0.85239604	0.78453227	0.89181144	0.97025519
0.88814788	1.03403512	0.84854668	0.97775725	0.67242775	0.85150889	1.03229235
0.90495384	1.02093237	0.84854668	0.85239604	0.30928926	1.14290725	0.96838826
0.90871319	1.03403512	0.84854668	0.97775725	0.62956257	1.14290725	1.03229235
1.0999755	1.03079764	0.95934969	0.85239604	0.62956257	0.89181144	1.03229235
1.13567435	1.23389577	0.95934969	0.85239604	1.10480558	0.85150889	0.96838826
1.08351476	1.03079764	0.95934969	0.85239604	0.68561483	1.14290725	1.03229235

Psychological Adjustment		Sociocultural Adjustment		Expatriate Work Adjustment		
Vitality (VITAL)	Mental Health (Mental_H)	Cultural Empathy and Relatedness (CEAR)	Impersonal Endeavors and Perils (IEAP)	General Adjustment (GEN_ADJ)	Interaction Adjustment (INT_ADJ)	Work Adjustment (WORK_ADJ)
1.10357566	1.23389577	0.95934969	0.85239604	1.00588814	1.14290725	1.03229235
1.09463362	1.03079764	0.95934969	0.85239604	1.10480558	1.14290725	1.34873438
1.10408007	1.23389577	0.95934969	0.85239604	0.68561483	1.42842571	1.28669723
1.30854817	1.23389577	1.20268609	1.07031758	0.30928926	1.42842571	1.41263847
1.31164392	1.03079764	1.20268609	1.07031758	0.21037182	1.13702736	1.34873438
1.30529323	1.43699389	1.20268609	1.07031758	0.30928926	1.42842571	1.28669723
1.32484972	1.23389577	1.20268609	1.07031758	0.21037182	1.42842571	1.41263847
1.29843813	1.03079764	1.20268609	1.07031758	0.30928926	1.13702736	1.34873438
1.32484972	1.43699389	1.20268609	1.07031758	0.21037182	1.14290725	1.28669723
1.29843813	1.03079764	1.20268609	1.07031758	0.30928926	1.42842571	1.41263847
1.31214833	1.43699389	1.20268609	1.07031758	0.21037182	1.42842571	1.34873438
1.52966304	1.44685916	1.38272173	1.3296908	0.68561483	1.13702736	1.28669723
1.52656729	1.24376103	1.38272173	1.3296908	0.68561483	1.42842571	1.41263847
1.5001557	1.64995729	1.38272173	1.3296908	0.253237	1.42842571	1.34873438
1.52656729	1.44685916	1.38272173	1.3296908	0.68561483	1.13702736	1.28669723
1.5001557	1.24376103	1.38272173	1.3296908	0.68561483	1.13702736	1.41263847
1.5001557	1.64995729	1.38272173	1.3296908	0.253237	0.85150889	1.60313926
1.5202166	1.64995729	1.38272173	1.3296908	0.68561483	1.14290725	1.66704335
1.70822396	1.64671981	1.86784292	1.6199523	0.68561483	1.14290725	1.60313926
1.72828486	1.44362168	1.86784292	1.6199523	1.42507888	1.42842571	1.66704335
1.72518911	1.84981794	1.86784292	1.6199523	1.42507888	1.42842571	1.60313926
1.72828486	1.64671981	1.86784292	1.6199523	1.42507888	0.85150889	1.66704335
1.71507907	1.44362168	1.86784292	1.6199523	1.42507888	1.14290725	1.60313926
1.92314733	1.64671981	2.0918893	1.85748892	1.42507888	1.14290725	1.66704335
1.93000243	1.90887524	2.0918893	1.85748892	1.42507888	1.42842571	1.92144823
1.93635313	2.11197336	2.0918893	1.85748892	1.42507888	1.13702736	1.85754414
1.92055599	1.64671981	2.0918893	1.85748892	1.42507888	1.42842571	1.92144823
2.12176915	1.90887524	2.32989692	1.85748892	1.42507888	1.13702736	1.85754414
2.1380707	2.11197336	2.32989692	1.85748892	1.42507888	1.42842571	2.17585311
2.33669252	2.11197336	2.50993256	2.10821135	1.42507888	1.42842571	2.17585311

Source: Authors's elaboration from the data obtained from SPSS software.