



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

FACTORES DETERMINANTES PARA LA RETENCIÓN DEL TALENTO INTERNACIONAL EN LA EMPRESA. EL CASO DE MÉXICO Y ESPAÑA

Autor: TERESA GABRIELA HERNÁNDEZ LECHUGA

Director: Dra. Marta Muñiz Ferrer y Dra. Raquel Redondo Palomo

Madrid
Abril de 2017

Teresa Gabriela
Hernández
Lechuga

**FACTORES DETERMINANTES PARA LA RETENCIÓN DEL TALENTO INTERNACIONAL EN LA
EMPRESA. EL CASO DE MÉXICO Y ESPAÑA**



Retención de talento internacional.

AGRADECIMIENTOS.

*“Quia petra mea et munitio mea tu es et propter nomen tuum
dux meus eris et enutries me”.*
PSalms 31:3

Resulta complicado expresar en unas breves líneas la gratitud hacia las personas que me han acompañado a lo largo de este proceso.

En primer lugar, agradezco al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por su apoyo y patrocinio para la realización de este proyecto de Tesis Doctoral. Gracias también al Consejo de Ciencia y Tecnología del estado de Puebla (CONCYTEP) y a mi tutor, el Dr. Ignacio Ibarra, por sus valiosos consejos y gestiones para mis estancias en México.

Muchas gracias a las empresas que participaron en este estudio de forma altruista y, de manera sumamente especial, gracias a los trabajadores que respondieron el cuestionario e incluso me compartieron alguna experiencia personal, ellos son los que dan sentido a la elaboración de esta Tesis. Agradezco, de manera personal, a Jaime Flores por su apoyo, interés y colaboración en el proyecto.

Agradezco a mis Directoras de Tesis su trabajo e implicación, la Dra. Marta Muñiz me introdujo en el mundo de la gestión internacional de Recursos Humanos y me abrió las puertas de la Cátedra de Internacionalización Empresarial, Diversidad y Desarrollo Profesional de ICADE y la Dra. Raquel Redondo, a pesar de haberse incorporado en la recta final, se involucró completamente en el proyecto desde el primer momento. Ellas han permitido que esta Tesis llegara a buen término.

Gracias también a Carmen Escudero, Directora del Departamento de Gestión Empresarial, a los profesores del departamento, a Montse Pantoja, a Juanjo y a aquellos otros profesores que ayudaron a solventar mis dudas. Gracias por sus recomendaciones, comentarios y palabras de aliento.

Retención de talento internacional.

Gracias a mi familia, mi pilar. A mis padres, Arturo y Gabriela, quienes me apoyan y animan a perseguir mis metas, que son mis referentes y me han dado siempre el mejor ejemplo; a mi abuela Juana, a quien admiro profundamente, tanto profesional como personalmente; a mi hermano Arturo, por su ayuda, por la nobleza en todos sus actos, por su optimismo y por alegrar mi vida y estar ahí siempre que lo necesito. Gracias a Valeria y a Alexis, que me motivan a ser una mejor persona para dar un buen ejemplo, me alientan y me sacan siempre una sonrisa; a mi tía Gelitos y a mi tío Alex, por sus ánimos y su cariño. Gracias a Javier, por su paciencia durante estos años, por su apoyo y consejos, por cargar con la parte más dura de mis frustraciones e inexperiencia, gracias por hacer de psicólogo, profesor, asesor, pero sobre todo de compañero. Gracias a todos por creer en mí incluso cuando yo dejaba de hacerlo, gracias por ese amor incondicional.

Gracias a mi familia española por confortarme y animarme, pero sobre todo por el afecto que me han brindado. Ellos han hecho este camino más fácil, gracias de todo corazón.

Gracias a mis amigos por su ayuda, por escucharme y preocuparse, por sus consejos y por estar ahí siempre que lo necesitaba.

En conclusión, mi más sincero agradecimiento a todas aquellas personas e instituciones que, de una forma u otra, hicieron posible este proyecto.

Retención de talento internacional.

*A mi abuela Juana (mamá tita),
cuyo amor por la vida me inspira día a día.*

RESUMEN.

Esta tesis presenta los resultados obtenidos del estudio empírico sobre las variables que impactan en la intención de abandono de empleados con talento y de empleados con talento internacional en empresas internacionalizadas con operaciones en España y México. La primera aportación de este trabajo es una definición de talento internacional, hasta el momento sin consenso en la comunidad académica y empresarial. Asimismo, se propone cómo identificar y evaluar el talento internacional en las organizaciones a través de la medición de la Inteligencia Cultural.

Nuestro trabajo analiza los factores clave para la retención del talento internacional a través de un modelo de ecuaciones estructurales. Los resultados obtenidos indican que las variables estadísticamente significativas para empleados con talento son: *Protean Career*, satisfacción con el trabajo, compromiso afectivo y oportunidades de empleo y empleabilidad. Ahora bien, en el caso de talento internacional las variables más significativas son *Protean Career* y *Boundaryless Career*, siendo estadísticamente significativas en las dimensiones metacognitiva y conductual de la Inteligencia Cultural.

Las conclusiones son de gran relevancia para la práctica empresarial; a la hora de diseñar las políticas de gestión de talento internacional que garanticen la retención de los empleados considerados estratégicos para la organización. Así, en el caso del talento internacional la empresa debe ser consciente de que son los elementos objetivos relacionados con el desarrollo de carrera de los individuos los que mejor retienen a este tipo de trabajadores.

ABSTRACT.

This thesis presents the results obtained from the empirical study of the variables that impact on the intention to leave talented employees and global talent employees in internationalized companies with operations in Spain and Mexico.

The first contribution of this work is a definition of international talent, so far without consensus in the academic and business community. It also proposes how to identify and evaluate international talent in organizations through the measurement of Cultural Intelligence.

Our work analyzes the key factors for the retention of international talent through a model of structural equations. The results obtained indicate that the statistically significant variables for talented employees are: Protean Career, job satisfaction, affective commitment and employment opportunities and employability. However, in the case of international talent, the most significant variables are Protean Career and Boundaryless Career, being statistically significant in the metacognitive and behavioral dimensions of Cultural Intelligence.

The conclusions are of high relevance for business practice when designing international talent management policies that guarantee the retention of key employees. Thus, in the case of international talent, the company must realize that the objective elements related to the development of individuals' professional career is what best retains this kind of employees.

ÍNDICE DE CONTENIDO.

ÍNDICE DE TABLAS.	11
ÍNDICE DE FIGURAS.	12
<u>CAPÍTULO 1. OPORTUNIDAD DEL TEMA Y PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.</u>	<u>14</u>
1.1 INTRODUCCIÓN.	14
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN.	15
1.2.1 Justificación académica.	16
1.2.2 Justificación desde el punto de vista de la práctica empresarial.	18
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.	21
1.3.1 Objetivo general.	21
1.3.2 Objetivos específicos.	21
1.4 ESTRUCTURA Y CONTENIDO DE LA TESIS.	23
<u>CAPÍTULO 2. TALENTO INTERNACIONAL.</u>	<u>26</u>
2.1 INTRODUCCIÓN.	26
2.2 ¿QUÉ ENTENDEMOS POR “TALENTO”?	28
2.3 COMPONENTE INTERNACIONAL EN LA CONCEPCIÓN DE TALENTO INTERNACIONAL.	39
2.3.1 Cultura y su impacto en los negocios.	41
2.3.2 Competencia intercultural.	55
2.3.3 Inteligencia Cultural.	64
2.4 ¿A QUÉ SE LE HA LLAMADO TALENTO INTERNACIONAL EN LA LITERATURA?	85
2.5 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.	92
<u>CAPÍTULO 3. RETENCIÓN DE TALENTO INTERNACIONAL.</u>	<u>95</u>
3.1 INTRODUCCIÓN.	95
3.2 GESTIÓN DE TALENTO INTERNACIONAL.	96
3.2.1 Gestión de talento.	97
3.2.2 Gestión de talento internacional.	105
3.3 RETENCIÓN DEL TALENTO INTERNACIONAL.	114
3.3.1 Evolución del estudio sobre retención.	115
3.3.2 Variables que ayudan al estudio de la retención de talento internacional.	132
3.4 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.	156
<u>CAPÍTULO 4. MODELO DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS.</u>	<u>159</u>
4.1 INTRODUCCIÓN.	159
4.2 PROPUESTA DE MODELO.	161
4.3 HIPÓTESIS DEL MODELO.	163
4.3.1 Variables del individuo.	163
4.3.2 Variables relativas a la empresa.	172
4.3.3 Variables relativas al mercado.	180
4.3.4 Variable moderadora: Inteligencia Cultural.	184

CAPÍTULO 5. METODOLOGÍA.	188
5.1 INTRODUCCIÓN.	188
5.2 DISEÑO DE LA MUESTRA, DEL CUESTIONARIO, DE LA RECOGIDA DE LA INFORMACIÓN Y LOS DATOS.	190
5.3 VARIABLES DEL MODELO. ÍTEMS DE MEDIDA.	203
5.3.1 Variable dependiente.	203
5.3.2 Variables independientes.	204
5.4 ESTIMACIÓN DEL MODELO.	211
CAPÍTULO 6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.	216
6.1 INTRODUCCIÓN.	216
6.2 DESCRIPTIVA DE LOS DATOS.	217
6.3 EVALUACIÓN DEL MODELO DE MEDIDA.	225
6.4 EVALUACIÓN DEL MODELO ESTRUCTURAL.	229
6.5 EVALUACIÓN DE LA MODERACIÓN DE LA VARIABLE INTELIGENCIA CULTURAL.	240
CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES.	257
7.1 INTRODUCCIÓN.	257
7.2 CONCLUSIONES DERIVADAS DE LOS CAPÍTULOS DE REVISIÓN TEÓRICA.	258
7.3 CONCLUSIONES DERIVADAS DEL TRABAJO EMPÍRICO.	263
7.4 LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.	273
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	278
ANEXOS.	339

ÍNDICE DE TABLAS.

TABLA 1. TÉRMINOS RELACIONADOS CON TALENTO EN LA LITERATURA.	34
TABLA 2. PRINCIPALES CONCEPCIONES DE TALENTO EN LA EMPRESA ENCONTRADAS EN LA LITERATURA.	37
TABLA 3. DIFERENCIAS ENTRE LOS PRINCIPALES MODELOS QUE INTENTAN EXPLICAR LAS DISTANCIAS CULTURALES EN LOS NEGOCIOS.	54
TABLA 4. REVISIÓN DEL ESTUDIO EMPÍRICO DE INTELIGENCIA CULTURAL.	78
TABLA 5. TÉRMINOS RELACIONADOS CON TALENTO INTERNACIONAL EN LA LITERATURA.	85
TABLA 6. LITERATURA QUE DEFINE AL LÍDER GLOBAL DE UN MODO COMPLETO (PROCESO Y ESTADO).	87
TABLA 7. TALENTO LOCAL Y TALENTO INTERNACIONAL.	91
TABLA 8. ETAPAS EN LA GESTIÓN DE TALENTO INTERNACIONAL.	110
TABLA 9. EVOLUCIÓN DEL ESTUDIO DE RETENCIÓN.	131
TABLA 10. PRÁCTICAS DE LA EMPRESA QUE APARECEN CON MAYOR FRECUENCIA EN LOS MODELOS DE RETENCIÓN Y ROTACIÓN VOLUNTARIA.	133
TABLA 11. VARIABLES RELACIONADAS CON LA INTENCIÓN DE ABANDONO QUE APARECEN CON MAYOR FRECUENCIA EN LA LITERATURA.	137
TABLA 12. VARIABLES NUEVAS, USADAS EN ESTUDIOS DE REPATRIACIÓN Y RELACIONADAS CON LA INTENCIÓN DE ABANDONO.	140
TABLA 13. TABLA RESUMEN DE LA LITERATURA EMPÍRICA RECIENTE ENCONTRADA A NIVEL INTERNACIONAL.	141
TABLA 14. ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA.	218
TABLA 15. VALIDEZ DE LAS ESCALAS.	226
TABLA 16. ESTIMACIONES DEL MODELO <i>UNCONSTRAINED</i> PARA CADA UNA DE LAS SUBMUESTRAS (I.C.)	241
TABLA 17. ANÁLISIS DE SIGNIFICATIVIDAD DE LAS DIFERENCIAS ENTRE TALENTO INTERNACIONAL Y TALENTO DOMÉSTICO (MODERACIÓN I.C.).	243
TABLA 18. ESTIMACIONES DEL MODELO <i>UNCONSTRAINED</i> PARA CADA UNA DE LAS SUBMUESTRAS (DIMENSIÓN METACOGNITIVA DE I.C.).	244
TABLA 19. ANÁLISIS DE SIGNIFICATIVIDAD DE LAS DIFERENCIAS ENTRE TALENTO INTERNACIONAL Y TALENTO DOMÉSTICO (MODERACIÓN DIMENSIÓN METACOGNITIVA I.C.).	245
TABLA 20. ESTIMACIONES DEL MODELO <i>UNCONSTRAINED</i> PARA CADA UNA DE LAS SUBMUESTRAS (DIMENSIÓN MOTIVACIONAL DE I.C.).	246
TABLA 21. ANÁLISIS DE SIGNIFICATIVIDAD DE LAS DIFERENCIAS ENTRE TALENTO INTERNACIONAL Y TALENTO DOMÉSTICO (MODERACIÓN DIMENSIÓN MOTIVACIONAL I.C.).	246
TABLA 22. ESTIMACIONES DEL MODELO <i>UNCONSTRAINED</i> PARA CADA UNA DE LAS SUBMUESTRAS (DIMENSIÓN COGNITIVA DE I.C.).	247
TABLA 23. ANÁLISIS DE SIGNIFICATIVIDAD DE LAS DIFERENCIAS ENTRE TALENTO INTERNACIONAL Y TALENTO DOMÉSTICO (MODERACIÓN DIMENSIÓN COGNITIVA I.C.).	247
TABLA 24. ESTIMACIONES DEL MODELO <i>UNCONSTRAINED</i> PARA CADA UNA DE LAS SUBMUESTRAS (DIMENSIÓN CONDUCTUAL DE I.C.).	248
TABLA 25. ANÁLISIS DE SIGNIFICATIVIDAD DE LAS DIFERENCIAS ENTRE TALENTO INTERNACIONAL Y TALENTO DOMÉSTICO (MODERACIÓN DIMENSIÓN CONDUCTUAL I.C.).	249
TABLA 26. RESUMEN DE CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.	264
TABLA 27. RESUMEN DE CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS TALENTO INTERNACIONAL.	265

ÍNDICE DE FIGURAS.

FIGURA 1. ESTRUCTURA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.	24
FIGURA 2. PRINCIPALES RELACIONES DEL MODELO SEMINAL DE MARCH Y SIMONS.	116
FIGURA 3. MODELO SIMPLIFICADO DE LA ROTACIÓN VOLUNTARIA.	118
FIGURA 4. MODELO DE HOM Y GRIFFETH.	121
FIGURA 5. MODELO DESPLEGADO DE LEE Y MITCHEL.	122
FIGURA 6. DIMENSIONES DE LA INMERSIÓN EN EL TRABAJO DE MITCHELL ET AL., 2000.	123
FIGURA 7. MODELO RETEN	124
FIGURA 8. MODELO DE APOYO PERCIBIDO DE LA EMPRESA DE ALLEN, SHORE Y GRIFFETH	125
FIGURA 9. MODELO DE LAS OCHO FUERZAS DE MAERZT Y CAMPION.	126
FIGURA 10. MODELO ORGANIZATIVO DE PERSISTENCIA DEL EMPLEADO DE PETERSON.	127
FIGURA 11. MODELO DE SÁNCHEZ (2005).	128
FIGURA 12. MODELO DE RETENCIÓN DE LAZAROVA Y CERDIN (2007), RELATIVO A LA RETENCIÓN.	130
FIGURA 13. MODELO DE INTENCIÓN DE ABANDONO PARA EMPLEADOS CON TALENTO.	183
FIGURA 14. MODELO DE RETENCIÓN DE TALENTO INTERNACIONAL.	186
FIGURA 15. ESTIMACIONES DEL MODELO DE RETENCIÓN DE TALENTO.	230

INTRODUCCIÓN

Oportunidad del tema y planteamiento de la investigación.

CAPÍTULO 1. Oportunidad del tema y planteamiento de la investigación.

1.1 Introducción.

“The future of retention could be a highly flexible strategy that meets employee needs across all age groups and across all oceans. Retention doesn't have to be a purely financial matter”.
Frederik Ballon, PeopleFluent's director.

El objetivo de esta apartado es introducir la oportunidad del tema seleccionado y el planteamiento de la investigación. Así, los puntos principales concernientes a la realización de esta tesis doctoral y de los que se hablará en este primer capítulo son:

- En primer lugar, se justificará la necesidad de profundizar en el conocimiento de la retención de talento internacional que fundamenta la realización de esta tesis doctoral.
- En segundo lugar se procederá a plantear los objetivos que persigue la presente investigación.
- En tercer lugar se resumirá la estructura de la tesis.

Retención de talento internacional.

1.2 Justificación del tema de investigación.

“El capital más valuable de todos los capitales es el que se convierte en humano”. Platón (1964).

En la actualidad, las empresas participan del proceso de globalización e internacionalización de sus operaciones buscando ser más competitivas en el mercado mundial y se ven sometidas a una enorme presión para innovar y tener una capacidad de reacción mayor que su competencia. Este contexto genera nuevos retos, entre ellos, atraer, motivar y retener de manera eficiente a aquellos trabajadores que ayuden a la empresa a lograr sus objetivos (Hällefors y Engelhardt, 2016; Joo y Mclean, 2006; Zivnuska, Ketchen y Snow, 2001). Es aquí donde una correcta Gestión Internacional de Recursos Humanos puede marcar la diferencia.

Así, la Gestión Internacional de Recursos Humanos se consolida como un campo importante y de máxima actualidad (Arnáez et al, 2016; Björkman y Stahl, 2006; Lazarova, 2006; Schuler y Tarique, 2007; Sidani y Al Ariss, 2014) y, dentro de él, el estudio de la gestión de talento y la gestión de talento internacional se constituyen como áreas emergentes en la que cada vez más investigadores y gestores de la empresa hacen hincapié (Al Ariss y Sidani, 2016; Aravamudhan, 2010; Arnaez, 2015; Boston Consulting Group [BCG] y World Federation of People Management Associations [WFPMA], 2014; Du Plessis, 2010; Tarique y Schuler, 2012).

Al mismo tiempo, algunos autores apuntan que existe una concentración de literatura sobre Gestión Internacional de Recursos Humanos con un sesgo hacia los países anglosajones y que muy pocos trabajos se han centrado en otros países (Arnaez, 2015; Werner, 2002; Linehan y Scullion, 2002; Suutari y Brewster, 2003). Esto supone una oportunidad de investigación en países como México y España, por tanto, un estudio que incluya en su análisis a empresas mexicanas y españolas y a empresas multinacionales que operen en estos países, es novedoso y necesario.

Retención de talento internacional.

A continuación se expondrán las motivaciones que dan cabida a este trabajo desde la perspectiva académica y el enfoque empresarial.

1.2.1 Justificación académica.

Desde un punto de vista académico, este trabajo obtiene respaldo por algunos motivos que exponemos a continuación.

Son numerosos los autores que apuntan sobre la importancia de generar investigación en el campo de la Gestión Internacional de Recursos Humanos (Arnáez et al, 2016; Martín, Romero y Sánchez, 2009; Paauwe y Boselie, 2005; Schuler y Tarique, 2007; Sidani y Al Ariss, 2014).

La literatura científica señala que no todos los colectivos de trabajadores aportan el mismo valor en la organización (López-Cabrales et al., 2008). Por ello, los empleados con talento deben ser estudiados de manera concreta, diferenciándolos del resto de trabajadores (Becker, Huselid y Beatty, 2009; Boudreau y Ramstad, 2005; Cantrell y Smith, 2010); lo mismo sucede en el caso de trabajadores con talento internacional (Collings y Mellahi, 2009; Scullion, Collings y Caligiuri, 2010; Tarique y Schuller, 2012).

No existe consenso en la literatura sobre la definición de talento. Sin embargo, la tendencia más actual es segmentar basándose en competencias clave difíciles de remplazar, conocimientos, compromiso y generación de resultados excelentes (Gallardo, 2011, 2013), e identificar las características generadoras de una ventaja competitiva dependiendo del sector y la empresa en particular.

De la misma manera que sucede con el vocablo talento, no existe una definición formal del término de talento internacional en la literatura. Sin embargo, creemos que se hace referencia a un mismo concepto desde diferentes puntos de vista y utilizando una terminología diferente para hablar de lo mismo: una persona identificada como talentosa por su organización, cuyo principal ámbito de

Retención de talento internacional.

actuación es la esfera internacional, y que es capaz de desempeñarse de manera eficiente en entornos culturales diferentes al suyo.

Nosotros creemos que el talento internacional debe dejar de estar presente en la literatura únicamente de forma conceptual y es necesario realizar un esfuerzo para medirlo. Teniendo esto en mente, hemos identificado la Inteligencia Cultural como el elemento clave que permitirá diferenciar a aquellos individuos con talento internacional.

De igual forma, Smith (2012), critica que la investigación en Inteligencia Cultural, en el campo de los negocios internacionales y la expatriación, se ha concentrado en conceptualizar la teoría. Por su parte, Ott y Michailova (2016) apuntan que, en lo que va de la última década, las investigaciones empíricas en este campo han aumentado, pero la investigación aún se encuentra en su adolescencia, por lo que hace falta que la investigación continúe profundizando y aportando un mayor número de estudios empíricos.

Asimismo, Ott y Michailova (2016) critican que la mayoría de las muestras de los estudios existentes sobre Inteligencia Cultural están compuestas por estudiantes y hace un llamamiento a utilizar muestras más diversas. En nuestro caso, la muestra está integrada por profesionales de la empresa, de esta manera, nos sumamos a la tendencia de investigación más reciente (vg. Alon et al., 2016; Moon et al., 2012; Rehg et al., 2012; Sahin et al., 2014).

En esta línea, también resulta necesario generar estudios que ayuden a comprender si las teorías y estudios existentes de retención impactan de diferente manera sobre distintos grupos de empleados (Allen, Bryant y Vardaman, 2010), así como conocer en qué condiciones lo hacen.

Desde la década de los cincuenta (momento en el que se publica el trabajo seminal de March y Simon), la literatura científica sobre retención ha generado una extensa cantidad de trabajos que han analizado el fenómeno desde el enfoque de la organización y desde la perspectiva del trabajador. A partir de la década de los noventa se analizan conjuntamente variables del individuo, de la empresa y del mercado externo, asimismo, aparecen estudios a nivel internacional

Retención de talento internacional.

(a este respecto, los trabajos de clasificación realizados por Holtom et al., 2008 y Martín-Sierra, 2011 son altamente recomendables).

Las investigaciones más recientes sobre retención señalan la necesidad de incluir nuevas variables que complementan la visión tradicional (Arnáez, 2015; Lazarova y Cerdin, 2007). En este sentido, emergen conceptos novedosos que explican las nuevas tendencias en la concepción de carrera y cuyo estudio puede ser especialmente importante para generar nuevos modelos de retención. Así que resulta necesario incluirlos en un estudio empírico.

Se reprobaba también que en el ámbito de la Gestión Internacional de Recursos Humanos la mayoría de los estudios utilizan estadística descriptiva y resulta importante llevar a cabo investigaciones que apliquen métodos estadísticos que establezcan causalidades (Tarique y Schuller, 2012). Asimismo, se insta a llevar a cabo estudios en contextos diferentes al estadounidense (Arnaez, 2015; Tarique y Schuler, 2012; Vaiman, Scullion y Collings, 2012).

En definitiva, ampliar la investigación en el campo de la gestión de talento y la gestión de talento internacional resulta importante pues se trata de un elemento catalizador de un eficiente desarrollo empresarial y un factor potencial de la ventaja competitiva de la empresa (Kumar, 2007).

Este trabajo asume los retos identificados en la literatura señalados anteriormente y propone una definición de talento internacional. Asimismo, analiza los factores clave para la retención del talento internacional identificando a estos individuos mediante la medición de la Inteligencia Cultural en una muestra de más de 400 profesionales identificados como estratégicos por sus organizaciones.

1.2.2 Justificación desde el punto de vista de la práctica empresarial.

Si hablamos de la aportación al mundo empresarial, tenemos que considerar, en primer lugar, que la gestión de talento es importante porque impacta positivamente en los beneficios empresariales. En la literatura se habla de su relación positiva con los rendimientos empresariales (Kacmar et al., 2006; Shaw et al., 2005), los

Retención de talento internacional.

resultados de la empresa multinacional (Kehinde, 2012) y con la generación de una ventaja competitiva (Farndale, Scullion y Sparrow, 2010; Michaels, Handfield, y Axelrod, 2003; Mutsuddi y Mutsuddi, 2008; Ongori 2007; Prince, 2005; Stahl et al., 2007). En definitiva, una gestión estratégica de talento determina, en gran medida, el éxito empresarial (Barney y Wright, 1998; Beechler y Woodward, 2009; Hällfors y Engelhardt, 2016).

Adicionalmente, al operar en mercados internacionales la empresa debe llevar a cabo prospecciones no sólo de los posibles clientes, socios y competidores, sino también de las diferencias culturales existentes, porque estas pueden condicionar su éxito.

Al tener en consideración la variable cultural, la organización afrontará la necesidad de contar con personas que, además de estar preparadas técnicamente para desempeñar sus cargos con excelencia, posean ciertas características que les ayuden a tener éxito al ejercer sus funciones en un contexto internacional (Engle y Nash, 2015; Schuler, Jackson y Tarique, 2011; Tarique y Schuler, 2012; Thomas e Inkson, 2007).

La incursión de empresas hacia los mercados emergentes que crecen a ritmos mucho más acelerados que los países occidentales, ha llevado a la búsqueda y, en ocasiones, competencia por candidatos cualificados que son escasos en estos países (Beechler y Woodward, 2009; Hartmann, Feisel y Schober, 2010).

En muchos países con altos índices de crecimiento, la situación real es que su sistema educativo aún no está preparado para generar los puestos de alto nivel que requieren las empresas para ser competitivas; en China e India, por ejemplo, existe una brecha de talento y las empresas deben elegir entre recurrir a la contratación de extranjeros que viven en dichos países, o expatriados que se encuentran fuera y que en ocasiones se ven obligados a volver sin haber concluido su misión internacional (Buxton, Li y Tantau, 2007), formar empleados locales en un periodo corto de tiempo o competir por el mismo talento antes de que la empresa rival lo atraiga (Cheese, Thomas y Craig, 2008; Collings y Mellahi,

Retención de talento internacional.

2009; Ready, Hill y Conger, 2008; Zheng, Soosay, and Hyland, 2008). A esto se le denomina “guerra por el talento¹” y provoca que sea cada vez más difícil reclutar a trabajadores con capacidades que doten a la empresa de ventaja competitiva.

La guerra por el talento también dificulta la retención, por lo que la empresa debe buscar nuevos e innovadores mecanismos para que sus mejores empleados decidan permanecer en ella y la conviertan en una organización líder. El no lograr retener a los empleados provoca altos costes a la empresa (Khan et al, 2014; Sagie et al, 2014) y ratios altos de abandono de los profesionales más talentosos ponen en peligro a la organización (Lahkar Das y Baruah, 2013).

La gestión de talento es tan importante que se ha llegado a afirmar que será un tema estratégico fundamental en las economías del conocimiento del siglo XXI, en especial lo que concierne a la motivación y retención (Beechler y Woodward, 2009). La empresa ha cambiado y debe adaptarse y gestionar el talento humano de manera eficiente para alcanzar sus objetivos, gestionar adecuadamente este recurso conforme a su estrategia empresarial le ayudará a obtener una ventaja competitiva, tanto local como global (Kumar, 2007; Dowling, Festing y Engle, 2008; Paauwe, 2004), en tanto que su éxito dependerá de un conjunto de competencias de ciertos empleados que la distinguirán de las demás (Bastida, 2007).

Esta tesis permitirá arrojar luz acerca de las políticas de gestión de recursos humanos más adecuadas para la retención de los empleados con talento internacional.

¹ Término atribuido utilizado desde la publicación a finales de los años noventa de McKinsey, titulada “The War for Talent” (Michaels, Handfield-Jones y Axelrod, 2001) y que sigue siendo de máxima actualidad (McDonnell, 2011).

Retención de talento internacional.

1.3 Objetivos de la investigación.

“La ciencia es sólo un ideal. La de hoy corrige la de ayer, y la de mañana la de hoy”. José Ortega y Gasset.

Una vez expuesta la justificación de la realización de esta tesis doctoral, desde el punto de vista académico y desde la importancia que tiene en la práctica empresarial, se procede a mencionar los objetivos de esta investigación.

1.3.1 Objetivo general.

El propósito fundamental de esta investigación es doble:

Por una parte, identificar qué variables inciden en la retención de los trabajadores estratégicos para la empresa, es decir, los trabajadores con talento.

Por otra parte, analizar qué variables son las más importantes para retener a los empleados con talento internacional.

Con este objetivo se aspira contribuir a la literatura científica existente y a la inquietud percibida en la práctica empresarial.

1.3.2 Objetivos específicos.

Junto al objetivo central de la investigación, emergen otros cuatro objetivos relativos a las contribuciones que esperamos lograr con la realización de este trabajo. Los objetivos específicos que se persiguen con la realización de esta tesis doctoral son:

1. El primer objetivo responde a la necesidad de aclarar qué es talento internacional y cómo medirlo. En primer lugar, se pretende clarificar que la comunidad científica está haciendo referencia a un mismo concepto

Retención de talento internacional.

mediante la utilización de diferentes términos. A continuación deseamos investigar si es posible medir el talento internacional.

2. El segundo objetivo consiste en plantear un modelo de retención de talento. Dicho modelo incorpora tanto las variables tradicionales de retención como los nuevos factores identificados por la literatura en relación a la gestión de la propia carrera profesional.
3. Adicionalmente, en este trabajo se propone identificar a los empleados con talento internacional dentro de nuestra muestra.
4. El cuarto objetivo es identificar las variables más significativas que inciden en la intención de abandono de los empleados con talento internacional.

Retención de talento internacional.

1.4 Estructura y contenido de la tesis.

Teniendo como finalidad alcanzar los objetivos expuestos, en esta tesis doctoral se propone investigar las relaciones existentes entre una serie de variables determinadas a partir de la revisión de la literatura. Las relaciones entre estas variables se recogen primero, en un modelo teórico, y posteriormente se analizan empíricamente. A continuación, se presentan los resultados y conclusiones de dicho análisis.

La presente tesis doctoral se divide en siete capítulos, cuya estructura y contenido se introduce brevemente a continuación:

- En el primer capítulo se justifica la necesidad de investigar nuestro tema con el objetivo de hacer avanzar el conocimiento científico. A continuación, se justifica el tema desde el punto de vista de la práctica empresarial actual. Asimismo, se enumeran los principales objetivos perseguidos y se resume la estructura básica de la tesis.
- En el segundo y el tercer capítulo se desarrolla el marco conceptual y se revisa la literatura sobre talento, competencias interculturales, Inteligencia Cultural, la Gestión Internacional de Recursos Humanos y la retención de talento.
- El cuarto capítulo está dedicado a explicitar nuestro modelo conceptual, así como la relación entre las variables que afectan a la retención del talento en general, y del talento internacional en particular, mediante la formulación de hipótesis de investigación.
- En el quinto capítulo se presentan la metodología que consideramos más apropiada para estudiar la relación entre las variables de nuestro modelo, así como el diseño de nuestro instrumento de medición y el proceso de recogida de información llevado a cabo.
- En el sexto capítulo se describe la muestra, se exponen los resultados de la evaluación del modelo de medida, se validan los constructos y a continuación, se estima el modelo estructural y la verificación de las hipótesis planteadas. Adicionalmente, se discuten los resultados obtenidos

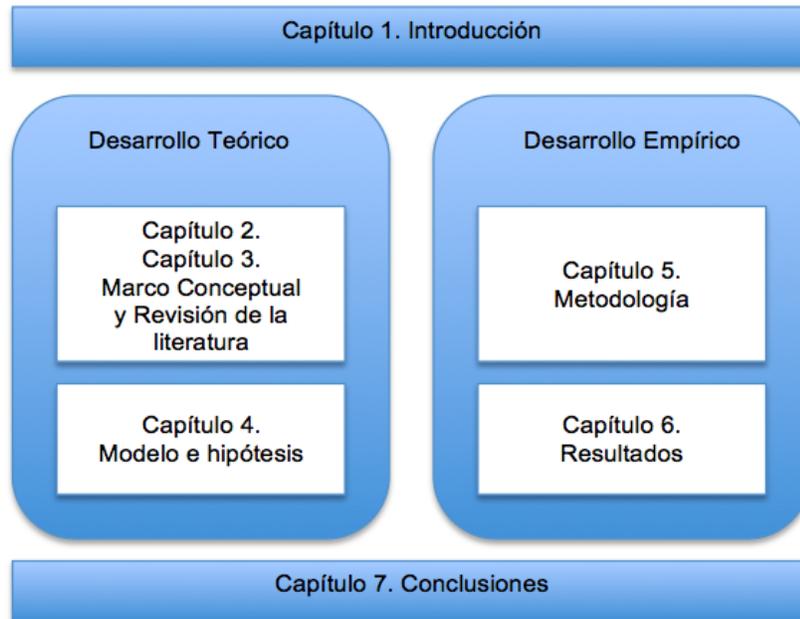
Retención de talento internacional.

en nuestra investigación respecto a los hallazgos de otros autores.

- Finalmente, en el séptimo y último capítulo se sintetizan las conclusiones de la revisión teórica y las aportaciones derivadas del estudio empírico. De igual forma, se presentan las limitaciones de nuestro trabajo, así como las futuras líneas de investigación.

La figura 1 sintetiza la estructura de este trabajo.

Figura 1. Estructura del trabajo de investigación.



Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 2

Talento Internacional.

CAPÍTULO 2. Talento Internacional.

2.1 Introducción.

“When we say global leadership, what do we mean by global and what do we mean by leadership?”.

Mendenhall, Reiche, Bird y Osland, 2012.

En la actualidad, a pesar de la crisis económica, las empresas afirman que una de sus prioridades es la gestión de talento, pues les permitirá mejorar su desempeño empresarial (Collings y Mellahi, 2009; Lewis y Heckman, 2006; Sripirom, Jhundra y raksong, 2015; Urbancová y Vnoucková, 2015). Sin embargo, presentan serias dificultades para definirlo y localizarlo (Tansley, 2011; Wiblen, Dery y Grant, 2012).

En la literatura académica no existe un consenso para definir talento y talento internacional (Gallardo, 2013; Silzer y Church, 2009; Tansley, 2011). En el mundo empresarial sucede lo mismo y cada organización define este perfil de acuerdo a sus necesidades actuales o futuras (Tansley, 2011). Pero, ¿existen parámetros comunes que nos permitan hablar de talento internacional? En las siguientes páginas revisamos, analizamos y finalmente, proponemos cómo definir este concepto y por tanto, mejorar su estudio.

Gebelein (s/f) explica de manera acertada que independientemente de los intereses de cada empresa, del tipo de productos y servicios que comercialicen, e incluso del sector en el que se desenvuelven, en un momento determinado necesitarán contar con el talento adecuado para poner en práctica su estrategia (citado en Emerson, 2006).

Además, si a los elementos tradicionales que ejercen influencia sobre la empresa les sumamos una mayor complicación provocada por el contexto internacional en el que las organizaciones se desarrollan y compiten, resulta necesario identificar, desarrollar y retener a aquellos empleados con características clave para el éxito de la organización y difíciles de imitar por la competencia, por tanto, generadores de ventajas competitivas (Barney, 1991).

Retención de talento internacional.

Debido a que el concepto de “talento internacional” es un término que se usa de un modo extenso, pues está constituido de dos palabras que pueden ser combinadas de distintas maneras, el objetivo de este capítulo es:

- Aclarar qué se entiende por “talento”, principalmente en la literatura empresarial.
- Una vez acotado el término “talento”, aclarar qué componentes distintivas aporta el calificativo “internacional” y cómo va a ser tratada dicha componente internacional del talento en esta tesis.

Para este fin, nos basaremos en la literatura sobre talento y en la literatura sobre expatriación y gestión intercultural más relevante, así como en los componentes que de acuerdo con la literatura académica y los usos empresariales constituyen la parte que diferencia a este tipo de trabajadores con talento internacional.

2.2 ¿Qué entendemos por “talento”?

“Cuando la tierra era la base de la riqueza, las naciones se peleaban por ella. Lo mismo está ocurriendo en la actualidad con la gente con talento”.

Davis y Meyer, 2000, citado en Peters, 2002.

En la actual sociedad del conocimiento, el recurso más escaso y valioso es la capacidad humana (Colvin, 2009), y por tanto, la ventaja competitiva de una empresa depende de una eficaz gestión de dicho elemento. El primer paso para gestionar correctamente el talento es identificarlo, y para ello se debe definir el fenómeno del que hablamos, he aquí el primer problema. Diversos autores hablan de la dificultad al definir talento (Colvin, 2009, Tansley, 2011) tanto en la literatura académica (Kehinde, 2012; Silzer y Church, 2009; Nijs, Gallardo-Gallardo, Dries y Sels, 2014; Santhoshkumar y Rajasekar, 2012; Schuler, Jackson y Tarique, 2011; Stahl, Bjorkman, Farndale, Morris, Paauwe, Stiles, Trevor y Wright, 2012), como en la empresa (McDonnell, Lamare, Gunnigle y Lavelle, 2010; Wiblen, Dery y Grant, 2012). Esto se debe a que el término se usa para referirse a diversas características de una persona, a su relación con determinados resultados o incluso a un colectivo. Asimismo, a nivel empresarial, cada organización desarrolla concepciones particulares de este término (Tansley, 2011).

De acuerdo a la definición que proporciona la Real Academia de la Lengua (RAE, 2001), la palabra talento posee tres definiciones que interesan a nuestro estudio:

1. “m. Inteligencia (capacidad de entender).
2. m. Aptitud (capacidad y cualidad para el desempeño competente de una ocupación).
3. m. Persona inteligente o apta para determinada ocupación”.

Si consultamos el Tesoro de la Unesco, al analizar la palabra talento encontramos que se refiere a:

1. “Inteligencia.
2. Aptitud (capacidad potencial de un individuo de desempeñar una tarea en

Retención de talento internacional.

la que carece de experiencia).

3. Capacidad.

4. Creatividad”.

Asimismo, capacidad, inteligencia y aptitud se relacionan con el término *habilidad*. Como podemos observar, se trata de una palabra compleja, que abarca diversas propiedades y condiciones de una persona.

La investigación sobre talento abarca diversas áreas y es profusa sobre todo en psicología, deportes y educación.

En el ámbito deportivo, por ejemplo, es referente el modelo de Hahn (1988), que sugiere tres tipos de talento: El talento motor general, que supone una capacidad motora diferenciada y que es capaz de aprender con rapidez una enorme variedad de movimientos; el talento deportivo, que sugiere una disposición por encima del promedio de llevar a cabo un programa de entrenamiento que lo lleve a conseguir éxitos deportivos; y el talento específico para un deporte, que requiere una serie de características físicas y psicológicas necesarias para alcanzar un rendimiento excepcional.

Drobnic y Figueroa (2007), por su parte, hacen una distinción entre el talento y el experto en el ámbito deportivo, siendo para ellos la primera característica de índole innata (genética o psíquica) y la segunda adquirida. El experto, de acuerdo con estos autores “no sólo dispone de un don especial, sino que tiene que estimularlo para alcanzar el máximo rendimiento” (Drobnic y Figueroa, 2007, p. 188).

Colvin (2009, p.16) resume que históricamente se ha pensado que el rendimiento extraordinario puede deberse a:

- Un don especial.
- Una larga experiencia en un campo.

Colvin (2009), a diferencia de autores como Drobnic y Figueroa (2007) cree que no existe ninguna prueba real y científica de la existencia de un talento innato, y señala que la diferencia entre una estrella deportiva, en comparación con el resto

Retención de talento internacional.

de jugadores, es la dedicación y el trabajo duro, que junto con un diseño de entrenamiento con énfasis en sus necesidades específicas da como resultado la excelencia².

Anders Ericsson, Ralf Krampe y Clemens Tesch Romer (citados en Colvin, 2009) probaron que una característica común en las personas catalogadas como poseedoras de un rendimiento excepcional era que siempre habían necesitado muchos años para llegar a ser excelentes. En el estudio de Herbert Simon y William Chase (citado en Colvin, 2009) se observa, por ejemplo, que para ser un jugador excepcional de ajedrez se necesitan por lo menos diez años de trabajo arduo y continuo; la misma regla es aplicada en el deporte (Drobnic y Figueroa, 2007) y para Colvin (2009), en cualquier campo, incluidos la ciencia y los negocios, sucede lo mismo.

Sin embargo, muchos individuos mejoran con el paso de los años hasta llegar a un punto donde, aunque sigan practicando, su rendimiento nunca llega a ser excelente. La diferencia entre ambas clases de personas se debe a la “práctica deliberada” (Colvin, 2009)³. El concepto de práctica deliberada, resume Colvin (2009, p.84-91), tiene las siguientes características:

- Está diseñada específicamente para mejorar el rendimiento. Su diseño requiere un mentor que guíe y aporte una visión objetiva del rendimiento actual y cómo mejorar las capacidades presentes.
- Se puede repetir muchas veces. Un elemento que haya sido identificado correctamente en nuestra zona de aprendizaje se debe repetir hasta la extenuación.
- Se beneficia de una opinión externa sobre los resultados.

² Colvin menciona el caso de Jerry Rice, cuyo rendimiento en los inicios de su carrera deportiva no fue excepcional, pero que hasta ahora es considerado el mejor receptor de football en la historia de la National Football League (NFL). Rice entrenaba de manera disciplinada durante la temporada y fuera de ella. Con el tiempo, diseñó un programa personal enfocado a mejorar su condición física y velocidad que le permitió dominar a sus rivales en el campo de juego.

³ En un ejemplo, el autor menciona un estudio llevado a cabo en 1992 por un grupo de investigadores que querían descubrir a qué se debía el talento musical. No encontraron pruebas que relacionaran la existencia de una capacidad innata con el rendimiento, el único elemento que encontraron como diferenciador entre aquellos que presentaban un rendimiento sobresaliente fueron las horas de práctica deliberada (Colvin, 2009, p.27-30).

Retención de talento internacional.

- Es exigente mentalmente. No es automático, requiere mucha atención y concentración, además de búsqueda de mejoras.
- No es divertida.

De acuerdo con la literatura sobre talento deportivo, se concluye que no se trata únicamente de encontrar a un jugador con características físicas adecuadas ni con capacidad motriz por encima del promedio, sino con una superioridad en cuanto a actitud (característica que le permite exigirse al máximo durante un largo periodo de tiempo).

Por lo que se refiere al ámbito educativo, el estudio de talento es recurrente. En la literatura encontramos diferentes modelos que surgen para explicar qué es talento, por ejemplo:

1. Aquellos modelos que hablan de talento como sinónimo de inteligencia superior (García Hoz, 1990) o innata (Dorsch, 1981). Aquí encontramos, por ejemplo, un tipo de literatura que lo relaciona con un “don especial”⁴, de manera semejante a cómo ocurre en el ámbito deportivo.
2. Los modelos que se enfocan al estudio de talento como mayor rendimiento (Renzulli, 2002).
3. Aquellos que estudian características no cognitivas, es decir, habilidades afectivas que atienden a elementos socioculturales como iniciativa, compromiso, adaptabilidad, comunicación, o capacidad de relacionarse efectivamente (por ejemplo, Goleman, 1998).

Por su parte, en el mundo empresarial muchas organizaciones reconocen la importancia del talento, sin embargo, muy pocas saben gestionarlo de manera estratégica (Cheese, Thomas y Craig, 2008).

Wiblen et al (2012) comentan que en el mundo empresarial se hace referencia al talento de tres modos muy distintos:

⁴ Existen entidades específicas como el Centro para identificación de Talento de la Hopkins University que analizan las variaciones de talento en jóvenes, en lo relativo a habilidades específicas, estilos de aprendizaje, metas y motivaciones. Para más información consultar Tourón y Tourón (2011) y Johns Hopkins Center for Talented Youth (<http://cty.jhu.edu/>).

Retención de talento internacional.

1. Como sinónimo de capital humano⁵.
2. Identificándolo con un grupo de trabajadores de alto rendimiento.
3. Relacionándolo con ciertas habilidades y capacidades difíciles de remplazar.

Cheese, Thomas y Craig (2008), señalan que la concepción de talento en la empresa abarca “la experiencia, el conocimiento, las competencias y la actitud que una persona aporta en su trabajo” (p. 42).

Para Jericó (2001) “la suma de conocimientos y habilidades conforman la aptitud de un individuo” (p.55). Sin embargo, esto no es lo que define principalmente al profesional talentoso. Lo que le distingue es la “capacidad de aprender y desaprender lo conocido” (Jericó, 2001, p. 57). Esta autora reseña una investigación de David McClelland, experto en comportamiento humano, a quien la embajada de Estados Unidos le encomendó investigar qué explicaba el éxito de algunos de sus agregados culturales respecto a otros (muchas veces con más conocimientos). McClelland y su equipo hallaron tres elementos característicos de los agregados talentosos:

- Empatía transcultural.
- Expectativas positivas ante la provocación (no perder los nervios ante las provocaciones).
- Rapidez en la comprensión de las redes de influencia.

McClelland concluyó que, no sólo es necesario poseer ciertos conocimientos, sino que existen competencias claves que diferencian al profesional con talento (citado en Jericó, 2001).

Dentro de este enfoque de talento, resalta la importancia de la variable compromiso y del contexto, elementos clave para la gestión del talento. El compromiso, a su vez, se relaciona con la actitud, la motivación y el deseo por llevar a cabo una tarea.

⁵ Lewis y Heckman (2006) comentan que en las empresas la palabra talento llega a ser un eufemismo para hablar de las personas.

Retención de talento internacional.

Hay autores que señalan que el verdadero valor de los empleados clasificados como talentosos depende del puesto que ocupen (Becker y Huselid, 2006). Otros mencionan que la definición que se le otorga a la palabra talento depende de la región geográfica (Tansley, 2011) y, en general, cada empresa le brinda una connotación diferente y la asocia con ciertas competencias. Por ejemplo, Chamorro-Premuzic y Furnham (2010) apuntan que muchas empresas únicamente consideran “talento” a aquellos empleados que demuestren poseer un alto rendimiento, así como un elevado potencial.

A pesar de las diferencias que puedan existir respecto a la definición del término talento, parece existir un acuerdo, tanto académico como empresarial, de su importancia y su correcta gestión se relaciona con un impacto positivo en el rendimiento de la empresa (Capelli, 2009). Jericó (2001) subraya que “el talento es la materia prima de la innovación” y ese talento está vinculado a los resultados (p. 45-52). De esta forma, define al profesional con talento como “un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados” (Jericó, 2001, p. 51).

Talento, dentro del entorno empresarial también se relaciona con la generación de valor. Diversos autores comentan la importancia de detectar no sólo el talento existente dentro de la organización, sino a aquellos trabajadores con potencial para desarrollar los puestos o actividades que la empresa considera se convertirán en estratégicos en un futuro (Gallardo, 2013; Silzer y Church, 2010). Además, es importante que las habilidades de los empleados con talento sean difíciles de remplazar (Lewis y Heckman, 2006).

En la práctica, se aprecia que cada empresa define cuál es su talento en función de los objetivos que se ha planteado. Un ejemplo de este talento específico lo constituye el trabajo de Santhoshkumar y Rajasekar (2012). Estos autores intentaron medir el talento en empresas de los sectores de tecnologías de la información y automotriz en India y, en base a sus hallazgos, se puede extraer una definición de talento que incluye siete factores:

1. Creatividad e innovación.
2. Liderazgo.

Retención de talento internacional.

3. Trabajo en equipo.
4. Sensibilidad interpersonal.
5. Motivación personal.
6. Asociación.
7. Espíritu de equipo.

Gallardo (2013), después de una revisión exhaustiva de la literatura, identifica una serie de términos relacionados con la palabra talento. Estos términos se muestran en la tabla 1.

Tabla 1. Términos relacionados con talento en la literatura.

Término	Fuente
Habilidad.	Gagné (2000); Hinrichs (1966); Michaels et al. (2001); Silzer y Dowell (2010); Tansley et al. (2006); Williams (2000).
Capacidad.	Jericó (2001).
Aptitud ⁶ .	Stahl et al. (2007).
Compromiso	Ulrich (2007).
Experiencia.	Cheese, Thomas y Craig (2008).
Conocimiento.	Bethke-Langenegger (2012); Cheese, Thomas y Craig (2008); Michaels et al. (2001); Tansley et al. (2006).
Rendimiento.	Stahl et al. (2007); Tansley et al. (2007).
Potencial.	Tansley et al. (2006); Tansley et al. (2007); Williams (2000).
Patrones de pensamiento, comportamiento.	Buckingham y Vosburgh (2001); Cheese, Thomas y Craig (2008).
Destreza ⁷ .	Cheese, Thomas y Craig (2008); Gagné (2000); Hinrichs (1966); Michaels et al. (2001); Silzer y Dowell (2010); Tansley et al. (2006).
Potencial.	Bethke-Langenegger (2012); González-Cruz et al. (2009); Silzer y Dowell (2010); Ulrich (2007); Williams (2000).
Contribución.	Ulrich (2007).

Fuente: Gallardo (2013, p.30).

⁶ *Capability* en el texto original.

⁷ Skills en el documento original.

Retención de talento internacional.

Resumiendo, Gallardo (2013), encuentra dos elementos esenciales inherentes al talento:

1. Las habilidades/capacidades⁸.
2. El factor afectivo.

Así como tres características esenciales de talento:

1. Rendimiento sobresaliente.
2. Desarrollo de habilidades innatas.
3. Pasión.

En esa línea Gallardo (2013) clasifica la literatura sobre talento en dos grandes bloques. En el primer bloque se encuentra la literatura que asocia el término talento al sujeto y, el segundo bloque, está compuesto por la literatura en la que se relaciona al talento con los atributos individuales (el talento como objeto).

De manera que, si se identifica talento con el sujeto, se tiende a hablar de:

- a) Talento como sinónimo de capital humano dentro de la empresa.
- b) Talento refiriéndose a un grupo de personas con alto rendimiento o alto potencial dentro de la empresa.

La primera clasificación es inclusiva, y estaríamos hablando de todos los trabajadores de la organización. Por otro lado, la segunda concepción es exclusiva y se refiere a los “jugadores tipo A”, “trabajadores con alto potencial” (*High Potential* o HIPO, por sus siglas en inglés)⁹, “empleados con un alto desempeño” (*High Performers*), directivos en puestos estratégicos, reserva de nuevos talentos.

⁸ En inglés se habla de *ability*, que puede ser traducido como capacidad, habilidad, competencia o aptitud.

⁹ Autores como Chamorro y Furnham (2010) señalan que para algunas empresas no es suficiente mostrar unos niveles elevados de rendimiento, sino que para ser considerados empleados con talento hace falta demostrar que se tiene potencial futuro. De acuerdo con un estudio realizado por el Corporate Leadership Council en 2008, se mencionan tres características fundamentales para pertenecer a este grupo: 1) Habilidad, 2) Aspiración, 3) Compromiso; de acuerdo con estos autores, sólo el 29% de los empleados que son considerados “de alto rendimiento” son, a su vez, HiPos (www.clc.executive board.com).

Retención de talento internacional.

En contraposición con la vinculación entre talento y sujeto, existen trabajos sobre talento con un enfoque hacia los atributos individuales, Gallardo (2013) se refiere a esta literatura como aquella que atiende a habilidades y conocimientos, que pueden ser:

- a) Innatos (Dorsch, 1981) o
- b) Resultado de la experiencia individual y vinculados a los logros y al rendimiento.

Gallardo (2013) advierte que sin las habilidades necesarias un empleado no puede alcanzar un desempeño excelente (aunque posea compromiso e interés), y en el caso de que el empleado cuente con las habilidades pero no con la motivación necesaria, la excelencia en su desempeño puede ser estimulada por la empresa. En este sentido, es determinante ser capaces de detectar el potencial del empleado.

En la literatura académica, destacan diversas concepciones de talento en la empresa, tal como se puede observar en la tabla 2:

Retención de talento internacional.

Tabla 2. Principales concepciones de talento en la empresa encontradas en la literatura.

Definición de talento	Autor
Trabajador con alta capacidad emocional.	Goleman, 1996.
Trabajador con alta capacidad, alto compromiso y que tiende a la acción.	Jericó, 2001.
Trabajador que posee ciertos conocimientos y competencias clave	McClelland, citado en Jericó, 2001.
Talento es sinónimo de capital humano en la empresa.	Chiavenato y Villamizar, 2002.
Trabajador con rendimiento excepcional que genera resultados sobresalientes.	Moliner, 2004.
Trabajador con habilidades difíciles de reemplazar.	Lewis y Heckman, 2006.
Trabajador con experiencia, conocimiento, competencias y actitud.	Cheese, Thomas y Craig, 2008.
Trabajador con altos niveles de creatividad e innovación, liderazgo, trabajo en equipo, sensibilidad interpersonal, motivación, capacidad de asociación y espíritu de equipo.	Santhoshkumar y Rajasekar, 2012.
Trabajador con competencia (entendida como conocimientos, habilidades y valores requeridos para desempeñar un trabajo en el presente y en el futuro); que se encuentra en el lugar correcto, en el trabajo correcto, y en el momento adecuado, que cuenta con compromiso (disposición para realizar el trabajo) y que es capaz de encontrar un significado y propósito en su trabajo.	Ulrich y Smalwood, 2012.
Trabajador con habilidades innatas que han sido desarrolladas de manera sistemática, las cuales son desplegadas en actividades que le interesan y en las que está dispuesto a invertir energía, permitiendo que su desempeño sea considerado superior en comparación a otros trabajadores de la misma edad o experiencia.	Nijs et al, 2014.

Fuente: Elaboración propia.

Retención de talento internacional.

Observando la tabla anterior, se puede concluir que el tratamiento del concepto “talento” dentro de la literatura científica ha ido evolucionando y, debido a su importancia en la empresa actual, continuará su transformación y sofisticación para dar respuesta a los retos de gestión de recursos humanos en las organizaciones.

En línea con la concepción de talento más actual (Nijs et al, 2014) encontramos la definición de talento propuesta por Gallardo: “Talento es un conjunto de competencias diferenciadas que llevan a un individuo comprometido (una persona apasionada por su trabajo) a alcanzar un rendimiento superior o un logro excepcional en un rol específico” (2011, p.28).

Dentro de las múltiples definiciones de talento y los elementos que han sido identificados en la literatura, señalados como parte de ese concepto, tomaremos el marco conceptual que nos brinda Gallardo, el cual incluye competencia (habilidades, conocimientos), compromiso (disposición para llevar a cabo eficientemente una actividad) y generación de resultados excelentes (valor añadido). Siendo, por tanto, la más cercana a las necesidades de las empresas, con la cautela, tal y como señala su autora, de que la definición de talento debe adaptarse a la organización (Gallardo, 2011, 2013).

2.3 Componente internacional en la concepción de talento internacional.

“I’ve often said that there’s only one thing that wakes me up in the middle of the night. It’s not our financial performance... It’s worrying about whether or not we have the right skills and capabilities to pull the strategy off... It is a simple and inescapable fact that the skills and capabilities required to manage a global company are different from those required for a domestic company”.

David Whitlam. CEO of Whirlpool.

Uno de los aspectos de mayor importancia en los negocios internacionales es el factor cultural, y existen muchos casos de fracasos en los negocios que se deben a la no consideración de los aspectos interculturales (Thomas e Inkson, 2007). Al igual que en el contexto doméstico, en el contexto internacional numerosos autores han hablado sobre la relación positiva que existe entre empleados con ciertas características y habilidades y el beneficio económico que generan a la empresa (Becker et al., 2009; Brodbeck et al, 2000; Bycio, Hackett y Allen, 1995; Camaleño, 2006; Podsakoff, MacKenzie y Bommer, 1996; Santhoshkumar y Rajasekar, 2012; Stahl et al, 2012; Walumbwa y Lawer, 2003).

Tarique y Schuler (2012) identifican aspectos comunes para definir a un empleado de este tipo y resumen que son individuos con altos (críticos) niveles de talento, abarcando esta palabra aspectos como conocimiento, habilidades y capacidades.

De la misma manera, otros autores han encontrado que los mejores desempeños en el ámbito internacional están relacionados con personalidades que han desarrollado competencias interculturales (Woerkom y Reuver, 2009) y también se habla de los enormes esfuerzos por parte de las empresas en seleccionar o formar líderes¹⁰ con una clara orientación global, para que logren los mejores resultados en puestos de ámbito e impacto internacionales (Evans, Pucik y Björkman, 2010; Spreitzer, McCall y Mahoney, 1997). Ese talento internacional

¹⁰ Como veremos más adelante, en la literatura se utiliza la palabra líder, en muchas ocasiones, como sinónimo de talento.

Retención de talento internacional.

ayuda a las empresas multinacionales a adaptarse y desarrollar una mayor capacidad de reacción ante la creciente competencia global.

La figura de líder internacional se distingue de un líder tradicional porque se incluye la variable de interrelación de personas e ideas entre diferentes países y culturas (Adler, 2001), además de tener que lidiar con elementos como incertidumbre, diversidad y mayor complejidad y heterogeneidad en su proceso de toma de decisiones (Canals, 2012).

Al incluir la variable internacional, las empresas se ven en la necesidad de contemplar elementos adicionales como la cultura, la competencia intercultural e incluso un sentimiento de globalidad. De la misma manera que ocurre en el caso de la literatura sobre el talento, y después de una extensa investigación, Jokinen (2005) señala que tampoco existe un consenso para definir claramente conceptos como “global” o “competencia intercultural”, y que se usan de manera intercambiable las palabras “internacional”, “transnacional” y “multinacional; así como “management” y “leadership” (p. 201). En el presente apartado se comentarán los elementos principales encontrados en la literatura de gestión internacional: el aspecto cultural, la competencia intercultural y la Inteligencia Cultural.

Retención de talento internacional.

2.3.1 Cultura y su impacto en los negocios.

“Nosotros no vemos las cosas como ellas son, vemos las cosas como nosotros somos”.

Talmud Bavli, antiguo texto de sabiduría de Babilonia.

El impacto que tiene la cultura en las relaciones internacionales y en los negocios está siendo reconocida como uno de los elementos más importantes para lograr negocios internacionales exitosos. En este apartado se hablará de los principales autores que han hecho aportaciones sobre el impacto de la cultura en las relaciones empresariales internacionales.

Los estudios contemporáneos de cultura (sobre todo en Estados Unidos y Europa) aumentan a partir de la década de 1960 (Urteaga, 2009) y en la década de los ochenta se dispara el interés por este tema, gracias al intento de conocer los elementos que habían propiciado que Japón ocupara un lugar prioritario en la economía mundial, así como la relación de la cultura con el rendimiento dentro de la empresa (Sánchez, Tejero, Yurebaso y Lanero, 2006). Por su parte, la globalización impulsa nuevos estudios que contemplan la variable cultural dentro de la gestión empresarial.

La globalización, el libre mercado y los avances tecnológicos influyen en la existencia de dos corrientes principales respecto al papel que tiene la cultura en la sociedad actual y en los negocios¹¹:

- Vía Convergente (e.g. Fukuyama, 1992; Von Glinow, Drost y Teagarden, 2002). El mundo convergerá hacia lo que conocemos como cultura occidental, en gran parte gracias al proceso de globalización. Dentro de la empresa, de acuerdo con esta teoría, las prácticas de gestión de recursos humanos son estandarizables independientemente del país y cultura.
- Vía Divergente (e.g. Ghemawat, 2007; Huntington, 1993). Seguirá habiendo diversidad de culturas en el mundo, principalmente por la influencia que muchas religiones como la musulmana, tienen sobre ciudadanos de algunos países. Los seguidores de esta vía entienden que las prácticas de

¹¹ Para profundizar más consultar Al Ariss y Sidani (2016).

Retención de talento internacional.

recursos humanos no son aplicables en cualquier contexto internacional (Brewster, Wood y Brookes, 2008; Festing, 2012). De acuerdo con Stahl et al (2012) en las empresas internacionalizadas coexisten ambas tesis.

Dentro de la corriente convergente y, en línea similar a la tesis de Francis Fukuyama, encontramos la tesis de Thomas Friedman. Después de entrevistar a Nandan Nilekan, directivo de la empresa india Infosys, Friedman llega a la conclusión de que el mundo se está volviendo cada vez más plano y de que la globalización es un proceso irreversible en el que el libre mercado es la única alternativa para generar riqueza.

Friedman (2005) distingue tres acontecimientos a lo largo de la historia:

1. La globalización 1.0 o globalización de los países. De 1492 hasta 1800. Comienza con el descubrimiento de América y se caracteriza por las potencias que buscaban riquezas a través de nuevas conquistas.
2. La globalización 2.0 o globalización de las empresas multinacionales. De 1800 a 2000. Producido por la aparición y desarrollo de las grandes compañías y mercados unificados (la CEE, la NAFTA, etc.). En este periodo aparecen los grandes avances industriales.
3. La globalización 3.0 o globalización de las personas. Desde 2000 hasta hoy. Esta etapa se caracteriza por el avance de tecnologías de la información capaces de conectar a las personas (y a las empresas) desde cualquier lugar del mundo.

Friedman argumenta que el mundo se ha aplanado debido a 10 fuerzas:

1. Caída de Muro de Berlín y URSS. En ese momento comienza la universalización del ordenador personal y el Sistema Operativo Windows, permitiendo a las personas crear sus propios contenidos.
2. La comunicación masiva se ha generalizado y ahora llega prácticamente a todos los rincones del planeta. A partir de la década de los noventa y principalmente gracias a Netscape, internet se hace accesible.

Retención de talento internacional.

3. Los sistemas de trabajo en red (como los lenguajes informáticos XML y SOAP). Se pueden crear plataformas globales para que la colaboración entre personas se realice a nivel mundial.
4. La aparición del código abierto (*open sourcing*) y el acceso gratuito a la información gracias a Internet.
5. La externalización (*outsourcing*) de operaciones de la empresa sin importar el cruce de fronteras ayuda a ser más rentable y eficiente a la empresa.
6. La deslocalización (*offshoring*) para abaratar costos de producción.
7. El desarrollo de cadenas de suministros integradas globales.
8. La integración con los clientes (*insourcing*). Por ejemplo UPS, además de envíos también provee a sus clientes otro tipo de servicios (como reparación de ordenadores Toshiba) utilizando sus propias instalaciones y sus propios empleados.
9. La información al alcance de todos (*in-forming*) a través de buscadores como Google.
10. La ola DMVP: digital, móvil, virtual y personal. Todo contenido análogo puede ser digitalizado y posteriormente manipularse y distribuirse.

Gracias a estas fuerzas, los productos y el capital intelectual pueden ser comprados y vendidos en cualquier lugar del mundo sin que eso represente costes adicionales, produciendo una ventaja competitiva para las empresas.

Como respuesta a la declaración de que el mundo es plano, Pankaj Ghemawat señala que, al analizar datos estadísticos sobre internacionalización de diversas actividades económicas, únicamente el 10% del mundo está conectado de la manera que señala Friedman. El resto de las conexiones se dan a nivel local debido a que existe un sesgo de afinidad nacional. Ghemawat (2007) afirma: “Estamos más conectados, pero no somos más globales” (p.87).

Cómo ya había puesto de manifiesto Guillén (2000), la globalización, más que llevar a la convergencia, llevará a la empresa a gestionar mejor las diferencias de un mundo globalizado. Según este autor, la convergencia se está dando en

Retención de talento internacional.

preferencias de consumidores y en estructuras de comercio básicas, pero no en formas de pensar ni en comportamientos.

De igual forma, la teoría de la crosvergencia¹² señala que los sistemas actuales de valores resultan de una combinación de las fuerzas socioculturales tradicionales y la ideología de mercado.

Para entender la manera en la que la cultura condiciona los negocios, y en especial los negocios a nivel internacional, es necesario clarificar conceptos como “cultura”, “intercultural” y “distancia cultural”.

El término “cultura” es un concepto complejo y difícil de delimitar. En 1952, Alfred Kroeber y Clyde Kluckhohn compilaron una lista de 164 definiciones diferentes del vocablo, y en 1962 Kluckhohn definía cultura como: “pautas explícitas e implícitas de y para el comportamiento adquiridas y transmitidas por símbolos que constituyen el logro distintivo de grupos humanos (...) el núcleo esencial de la cultura comprende ideas tradicionales (es decir, históricamente transmitidas y seleccionadas) y, sobre todo, los valores que se les atribuyen” (citado en García, 2012, p.301-302).

En 1988, Schein indica que la cultura es inherente a cualquier grupo y ayuda al individuo a resolver problemas internos (de integración) y externos (de adaptación al medio). El autor identifica tres niveles de cultura:

- Nivel 1. Producciones. Está conformado por el espacio físico y el entorno social, abarca elementos como la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje y la conducta de sus miembros.
- Nivel 2. Valores. Condicionan la manera en la que deben relacionarse los miembros del grupo entre sí.
- Nivel 3. Presunciones subyacentes básicas. Ayudan a dar solución a un problema que se ha repetido de manera continuada (citado en Pedraza-Álvarez et al., 2015).

Para Schein estos tres niveles se interrelacionan y conforman las creencias y presunciones básicas de la cultura organizacional. La cultura, es definida

¹² Teoría propuesta por Ralston et al. (1993, 1997) y actualizada en Ralston (2008).

Retención de talento internacional.

posteriormente por Schein (1996) como: “las formas dadas por hecho, compartidas y tácitas en que se percibe, piensa y relaciona en diferentes contextos” (citado en Gámez-Gastélum, 2007, p.72).

En la disciplina de gestión empresarial, una de las principales aportaciones en la investigación de la cultura es hecha por Hofstede (2001), quien habla de la cultura como programación mental que hace diferentes a unos individuos de otros.

De acuerdo con Hofstede y McCrae (2004, p.58), una cultura se caracteriza por:

- a) Ser colectiva y no individual;
- b) Externalizarse en forma de comportamientos;
- c) Ser común para muchas personas pero no para todas.

La cultura está compuesta de ciertos valores, símbolos, creencias y actitudes que ayudan a diferenciar las maneras de pensar y actuar de un grupo de personas (Block, 2003; Hofstede, 2001). El nacer en determinado país o región también determina la manera en que las personas reaccionan ante ciertos sucesos y la cultura explica, en parte, esas variaciones en el comportamiento (Treven, Mulej y Lynn, 2008). Por tanto, la cultura condiciona gran parte del comportamiento y ayuda a explicar las maneras de actuar de una persona o un grupo.

Al llevar el vocablo “cultura” al plano internacional, encontramos términos como multicultural o transcultural empleados a veces como sinónimos y en ocasiones para hablar de sucesos diferentes. Sánchez et al (2006) encuentran tres corrientes de investigación en torno a un constructo de cultura diferente:

1. Investigación transcultural. Surge entre la década de los cincuenta y sesenta y es principalmente norteamericana; en estas investigaciones el concepto de cultura se usa de manera intercambiable al de nación. La investigación transcultural se usa para encontrar la mejor manera de gestionar las empresas fuera de sus fronteras. Algunos ejemplos de este tipo de investigación los encontramos en los trabajos de Farmer y Richman (1965), Haire, Ghiselli y Porter (1966), pero también en trabajos seminales

Retención de talento internacional.

como el de Hofstede (1980), que se continúan usando en la actualidad de manera recurrente.

2. Investigación en interacción intercultural. Se ve influida por elementos tales como, el crecimiento de *joint-ventures*¹³ y de empresas multinacionales o el aumento de los movimientos migratorios. Estos sucesos provocaron un interés por estudiar las relaciones entre personas de diferentes países que conviven en un mismo contexto. Los estudios en investigación intercultural suelen hacer énfasis en la comunicación intercultural (Hall, 1959; Vilá, 2005).
3. Investigación con perspectiva multicultural. Proviene de la Teoría de la Organización¹⁴ y propone que la cultura se compone de diversos elementos cognitivos. Mucha de la literatura se basa en cómo desarrollar ciertas competencias que permitan al individuo percibir y actuar en múltiples formas (Bridges, 1991; Nieto, 1992).

A pesar de que, de modo estricto estos tres términos no significan exactamente lo mismo, David Livermore (2012) advierte que en la literatura muchos autores los utilizan de manera intercambiable. En este trabajo, utilizaremos intercultural y transcultural para referirnos a lo mismo.

En la década de los setenta, Geert Hofstede identificó y cuantificó cuatro dimensiones de la cultura nacional que establecen las diferencias culturales entre países. Las denominó “dimensiones culturales”.

Según Hofstede (1980), una dimensión cultural es una programación mental que distingue a los integrantes de un grupo, debido a que estos han sido expuestos a experiencias similares y poseen una misma educación. Estos

¹³ Asociación empresarial en la que los socios comparten los riesgos de capital y los beneficios.

¹⁴ La Teoría Organizacional estudia las estructuras organizacionales y comprende diferentes análisis comparativos de las corrientes relacionadas con la administración. Los paradigmas clásicos más importantes de la Teoría de la Organización son: la dirección científica (Taylor) y administrativa (Fayol, Gulick y Urwick), el estructuralismo (Weber) y la escuela de las relaciones humanas (Hawthorne, Likert y Mayo). Las corrientes neoclásicas más importantes de la Teoría de la Organización son: el neorracionalismo (Simon y March), el neoestructuralismo (Crozier) y la teoría de las contingencias (Lawrence, Lorsch).

Retención de talento internacional.

condicionamientos afectan al comportamiento de las sociedades, pero también de las organizaciones, y se caracterizan por ser muy persistentes en el tiempo¹⁵.

Hofstede es el primero en realizar un trabajo empírico que identifica los diversos elementos que explican las diferencias culturales en los negocios. Su investigación se llevó a cabo a través de encuestas a trabajadores de la empresa IBM, localizados en más de setenta países.

El trabajo de Hofstede mostró que hay agrupamientos culturales a nivel geográfico. El investigador desarrolló un Modelo para identificar los patrones culturales de cada grupo. Inicialmente, dicho Modelo contaba con cuatro dimensiones, y con el paso de los años, ha identificado seis dimensiones en total.

Las cuatro dimensiones¹⁶ que identificó en los años setenta son:

1. Distancia al poder (*Power Distance Index*, PDI). Se refiere al grado de aceptación en los miembros menos poderosos de una cultura, de las diferencias de poder o la desigualdad. Este índice es mayor en la medida en que las jerarquías o estructuras sociales son más marcadas y generalmente aceptadas. Si la puntuación es alta habrá personas muy poderosas respecto a otras, por el contrario, un puntaje bajo refleja la igualdad de derechos entre las personas. Las sociedades árabes suelen tener porcentajes muy altos y las muy democráticas como los países escandinavos, porcentajes bajos.
2. Aversión a la incertidumbre (*Uncertainty Avoidance Index*, UAI). Establece que tan propensa es la sociedad de aceptar la incertidumbre y la ambigüedad. Según Hofstede, un país que tenga este índice alto tratará de evitar riesgos, situaciones desestructuradas, o que se salgan de lo habitual. Japón y los países latinos están en esta categoría. Por contra, los países con un índice bajo suelen ser más tolerantes, relativistas y aceptan muy bien los cambios.

¹⁵ Otra definición muy extendida de distancia cultural es la de Hill, Hwang y Kim (1990), quienes señalan que es “la distancia percibida entre el país de origen y el extranjero en términos de cultura, sistema económico y prácticas de negocios” (p.122).

¹⁶ Las dimensiones de Hofstede se utilizan para establecer la distancia cultural entre países. Esta distancia cultural se mide usando la diferencia promedio entre el país origen y el país destino. Para mayor información consultar Hofstede (1980, 2010) y el proyecto GLOBE (House et al., 2004).

Retención de talento internacional.

3. Individualismo / Colectivismo (*Individualism Index*, IDV). Indica el grado en que un individuo se vale por sí mismo o depende de su colectivo. En una sociedad muy colectivista, es decir, con un bajo índice, las personas están integradas en grupos fuertes y cohesionados desde que nacen. Schimmack, Oishi y Diener (2005) analizaron datos de una encuesta a estudiantes de más de cuarenta países, cruzaron los datos con el índice de desarrollo humano de 1999 y encontraron que el índice de individualismo está correlacionado de manera significativa al desarrollo.
4. Masculinidad / Feminidad (*Masculinity Index*, MAS). Los valores masculinos de una sociedad hacen que esta se enfoque más hacia la competitividad, asertividad, ambición y acumulación de riqueza, mientras que en el lado opuesto encontramos culturas (como la sueca) que prefieren la cooperación, protección al más débil dentro de la sociedad y el consenso.

Más adelante, se agregó una quinta dimensión propuesta por Bond *et al.* (1987):

5. Orientación a largo / Corto plazo (*Long-Term Orientation*, LTO)¹⁷. Se refiere a la importancia que las culturas otorgan a la manera de gestionar el tiempo con un enfoque inmediato o a largo plazo. Las personas en los países con una orientación a largo plazo tienden a centrarse en los efectos a largo plazo de sus acciones, prefiriendo mantener las tradiciones, mientras que las personas con orientación a corto plazo son más pragmáticas.

En el año 2010 se añadió una sexta dimensión, basada en los trabajos de Michael Minkov's:

6. Indulgencia /Contención (*Indulgence versus Restraint*, IND). Esta dimensión mide la capacidad de una cultura para satisfacer las necesidades inmediatas y los deseos personales de sus miembros. Las culturas que valoran la contención poseen normas sociales estrictas que regulan la satisfacción de los impulsos. Por el contrario, las sociedades con mayor

¹⁷ Esta dimensión se basó en la corriente oriental del confucianismo y su pensamiento.

Retención de talento internacional.

grado indulgencia presentan una voluntad de disfrutar de la vida y divertirse, dando mucha importancia a su tiempo libre y al ocio.

El trabajo de Hofstede no se encuentra exento de críticas. Varios autores han desaprobado las dimensiones de la cultura nacional propuestas por Hofstede, criticando por ejemplo, la poca información que se obtiene de los *ítems* que miden cada dimensión (Robinson, 1983), señalando que la muestra original utilizada estaba compuesta únicamente de empleados de la multinacional IBM, lo que conlleva un sesgo en los resultados (Jaeger, 1986); indicando que las dimensiones son aplicables únicamente a nivel nacional y no a nivel individual (Armstrong, 1996), o que estas dimensiones tenderán a cambiar con el paso del tiempo¹⁸.

Por el contrario, otros autores han soportado los hallazgos de Hofstede (por ejemplo, Bond *et al.*, 1987; Fernández *et al.*, 1997; House *et al.*, 1999, 2004; Sondergaard, 1994) y la clasificación de los países en función de sus dimensiones culturales continúa siendo referencia en los estudios internacionales que intentan incluir la variable cultural.

Uno de los estudios de mayor relevancia que confirma los descubrimientos de Hofstede y los complementa, es el llamado Proyecto GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*). House *et. al.* (2004) realizaron un estudio enfocado a tomar en cuenta el impacto de la cultura sobre el liderazgo y el comportamiento organizacional.

El proyecto GLOBE se llevó a cabo por más de 170 investigadores y en él se estudia la relación entre la cultura social, la cultura organizacional y el liderazgo alrededor del mundo.

Aplicando encuestas¹⁹ a 17 000 directivos de más de novecientas empresas y de alrededor de 60 países, tomando como base las dimensiones de Hofstede, los investigadores extienden a nueve, las dimensiones culturales:

¹⁸ En este sentido el mismo Hofstede ha sugerido que existe una correlación entre variables económicas, demográficas y geográficas y los índices que miden la distancia cultural (Hofstede, 2001).

¹⁹ Las encuestas fueron complementadas con entrevistas y grupos focales.

Retención de talento internacional.

1. Aversión a la incertidumbre. Es el grado en el cual un grupo ha desarrollado normas y procedimientos para disminuir la imprevisibilidad de los eventos futuros.
2. Asertividad. Se refiere al grado en el cual los individuos en las organizaciones son asertivos, dominantes y agresivos en sus relaciones sociales.
3. Igualdad de género. Es el grado en el que se minimizan las diferencias de género.
4. Orientación al futuro. Mide la importancia que se concede a la planeación del futuro, se premian los comportamientos a largo plazo.
5. Distancia al poder. Es el nivel de aceptación en los miembros menos poderosos de una cultura, de las diferencias de poder o la desigualdad existentes.
6. Orientación humana. Se refiere al grado de justicia, altruismo, generosidad, tolerancia y preocupación por los demás.
7. Orientación al desempeño. Es el grado en el cual se alienta y premia por el rendimiento y excelencia.
8. Colectivismo institucional. El grado en el cual se busca una distribución de recursos y de acción colectiva.
9. Colectivismo en grupo. Determina el orgullo, lealtad y cohesión a pertenecer a un grupo (familia, empresa, organización).

De acuerdo con Mensah y Chen (2012), la validez de las dimensiones del proyecto GLOBE cuentan con un considerable apoyo y los países que incluye lo dotan de un alcance global más amplio que el estudio de Hofstede.

Asimismo, el proyecto GLOBE identifica diez *clusters*²⁰, y agrupa en ellos a los países participantes dependiendo cuán similares son culturalmente. El resultado de los *clusters* es:

²⁰ La traducción de *cluster* sería "agrupación". En el ámbito empresarial se ocupa para referirse a un grupo de empresas cercanas geográficamente que se complementan y están interconectadas para aumentar su competitividad (Porter, 1990). Hofstede utiliza esta palabra para señalar la agrupación de

Retención de talento internacional.

- Nórdicos Europeos.
- Anglosajones.
- Germánicos.
- Europa Latina.
- Latinoamérica.
- Europa del Este.
- Medio Oriente.
- África Subsahariana.
- Sur de Asia.
- Asia confuciana.

Además, el proyecto GLOBE analiza estilos de liderazgo de acuerdo con la cultura a la que se pertenece. Definen seis estilos de liderazgo, con base en veintinueve características que poseen los líderes: administrativamente competente, autocrático, autónomo, visionario, inspirador, sacrificado, induce a conflicto, decisivo, diplomático, salvador de apariencias, humanista, integrador, malévolo, modesto, no participativo, orientado al desempeño, burocrático, auto centrado, consciente del estatus, colaborador en equipo, integrador de equipos.

Al relacionar los estilos de liderazgo con los diez *clusters*, concluyen que cada cultura tiene su preferencia de líder, pero existen características universales que debe poseer un líder, tales como, justicia, honestidad o confiabilidad (House et al., citado en Hoppe, 2007, p.5). Esta información es vital en el caso de directivos internacionales, pues de acuerdo con su cultura de origen y la cultura donde estén asignados, deberán modificar su comportamiento.

Fons Trompenaars y Charles Hampden-Turner son otros de los autores de referencia cuando se estudia el modo en que la cultura condiciona la gestión empresarial internacional. Estos investigadores defienden la idea de que debido a las diferencias culturales, no existe un modo universal y correcto de hacer las cosas. Cada cultura tiene un modo de percibir y resolver las situaciones que se le

países cercanos culturalmente., permitiendo analizar la dificultad de ajuste a una cultura extranjera (Sánchez et al., 2006). House et al. (2004) retoman el término.

Retención de talento internacional.

presentan, incluidas las del ámbito empresarial; en palabras de los autores: “La cultura es la forma en como las personas entienden y resuelven los problemas” (Trompenaars y Hampden-Turner, 1997, p.6). Estos problemas son denominados “dilemas” por los autores.

En su famoso libro titulado “*Riding the Waves of Culture*”²¹, Trompenaars y Hampden-Turner (1997, 2012) hablan de siete dimensiones basadas en los diferentes valores entre las sociedades²².

Las primeras cinco dimensiones establecen la manera en que los individuos se relacionan unos con otros:

1. Universalismo / Particularismo. El universalismo hace hincapié en la aplicación de reglas con carácter absoluto, mientras que el particularismo enfatiza la necesidad de prestar atención a cada situación y las circunstancias que presenta en un momento determinado. Es decir, el dilema se refiere a ¿qué son más importantes, las reglas o las relaciones?
2. Individualismo / Colectivismo. El primero se centra en la persona y el segundo en el beneficio del grupo.
3. Neutral / Emocional. Se refiere a si se aborda un problema de modo imparcial, o desde un modo personal; qué camino escoge cada cultura para expresar sus emociones.
4. Específica / Difusa. En la primera, la situación se aborda clara y directamente, mientras que en la segunda se dan rodeos e incluso evasivas.
5. Ejecución / Atribución. La ejecución implica ser juzgado por logros, mientras que la atribución por otros elementos como el estatus, dónde nació ó dónde estudió.

La sexta dimensión incluye la relación que se tiene con el momento:

6. Tiempo secuencial / Tiempo sincrónico. Se hace una cosa a la vez, o por el contrario, se considera que el tiempo es flexible.

²¹ Montando (surfeando) las olas de la cultura, en español.

²² El concepto de clasificación de acuerdo a ciertos valores (*value-orientation*), fue propuesto por Kluckhohn y Strodtbeck (1961, p.4).

Retención de talento internacional.

La última dimensión se refiere a la relación con el ambiente:

7. Control interno / Control externo. Nuestras acciones se producen partiendo de nuestras convicciones personales, o son otros quienes nos dirigen.

Debido a que cada cultura resuelve sus dilemas de una manera específica según la dimensión de la que hablemos, Trompenaars propone un modelo para reconciliar aquellos valores que, a primera vista, entran en conflicto con otros. Dicho modelo se conoce como “dilema de la reconciliación”.

El dilema de la reconciliación se basa en tres “R’s”:

- Reconocer. Hay que tomar conciencia de que existen diferencias en cuanto a valores, dependiendo de la persona, la cultura nacional, la cultura corporativa, etcétera.
- Respeto. Una vez reconocidas las diferencias hay que ser humildes y no intentar imponer nuestra percepción.
- Reconciliación. Al haber un “choque” de valores se debe hacer frente a las tensiones que puedan surgir.

Esta reconciliación es el punto principal de aportación de Trompenaars y Hampden-Turner, y parte de su importancia radica en que ayuda a entender las relaciones en la gestión internacional. Así, al reconocer, respetar y reconciliar los diferentes sistemas de valores, nos encontraremos como personas y empresas, en una situación más ventajosa para actuar de la manera más eficiente en un entorno cultural distinto.

Los modelos más utilizados y citados en el ámbito de la gestión de empresas son el Modelo seminal de Hofstede y el Proyecto GLOBE, dejando un poco de lado el Modelo de Trompenaars (Tung y Verbeke, 2010). En la siguiente tabla se resumen las diferencias más significativas entre los dos primeros.

Tabla 3. Diferencias entre los principales modelos que intentan explicar las distancias culturales en los negocios.

Diferencias	Modelo de Hofstede	Proyecto GLOBE
Periodo de tiempo.	1967-1973.	1994-1997.
Principales investigadores involucrados.	1.	170.
Encuestados.	Directivos y no directivos.	Directivos.
Empresas encuestadas.	1 (IBM y sus subsidiarias).	951.
Industrias.	Tecnología de la información.	Financieras, telecomunicaciones y alimentación.
Número de países incluidos en la encuesta.	72.	62.
Diseño de proyecto.	Basado en Holanda.	Basado en Estados Unidos.
Número de dimensiones culturales.	Seis.	Nueve.
Escala utilizada para medir las dimensiones	Escala del 1 al 100.	Escala del 1 al 7.
Su escala se orienta a medir	Valores.	Valores (lo que debe ser) y prácticas (lo que es).

Fuente: Shi y Wang, 2011 y Venaik y Brewer, 2010.

Adicionalmente a las diferencias metodológicas, como mencionan Venaik y Brewer (2008): “la Dimensión de masculinidad de Hofstede se mide con dos dimensiones de GLOBE: Igualdad de género y asertividad. Del mismo modo, el colectivismo de Hofstede se mide con dos constructos en GLOBE: Colectivismo institucional y colectivismo en grupo” (p.6).

A pesar de estas similitudes se destaca que la muestra del proyecto GLOBE es más homogénea, sus coeficientes alfa de Cronbach son adecuados y posee una fuerte capacidad de agregación social (Farías, 2016).

El estudio GLOBE es menos criticado que Hofstede, ya sea porque hay menos controversias o porque es mucho más reciente (Venaik y Brewer, 2008) y

Retención de talento internacional.

actualmente es utilizado por las publicaciones más actuales sobre distancia cultural e influencia de la cultura en los negocios (ver por ejemplo, Farías, 2016; Ramsey, Barakat y Monteiro, 2013).

En definitiva, la literatura recoge la importancia de entender y tener en cuenta la distancia cultural en los negocios. Las dimensiones culturales han cobrado relevancia en el mundo empresarial, por ejemplo, la cultura de cada país influye en las decisiones que las empresas multinacionales deben tener en consideración cuando se trate de planificar una asignación internacional y gestionar personas en otras culturas. El país y su cultura afectarán, por ejemplo, la necesidad expatriar hombres o mujeres (García, Posthuma y Roehling, 2009), y la distancia cultural podrá ser factor condicionante cuando la empresa tenga que escoger entre colocar en la filial a un director extranjero o local (Kessapidou y Varsakelis, 2003).

2.3.2 Competencia intercultural.

En este apartado comentaremos el término de competencia intercultural, que, como veremos, es la habilidad de funcionar adecuadamente en (o con) otra cultura (Whaley y Davis, 2007).

Tanto académicos como profesionales han estudiado la competencia intercultural, especialmente desde la década de los noventa hasta nuestros días (v.g. Dahl, 2006; Deardorff, 2004; Deller y Klendauer, 2008; Grisham, 2006; Irving, 2008; Johnson, Lenartowicz y Apud, 2006; Neculaesei, 2016).

Una de las definiciones más aceptadas respecto a la competencia intercultural es la de Deardorff: “Competencia intercultural es la habilidad de interactuar efectiva y apropiadamente en un contexto intercultural, contando con actitudes específicas, conocimiento intercultural, habilidades, y reflexión” (Deardorff, 2004, p. 194).

En el estudio seminal de Deardorff (2004) se buscaba consenso respecto a la definición más adecuada de competencia intercultural, a través de preguntas directas a expertos en la materia. Un 80% de los expertos interculturales

Retención de talento internacional.

entrevistados identificaron los siguientes veintidós elementos como parte de la competencia cultural (Deardorff citado en Bertelsmann, 2006, p.13):

1. Entendimiento de puntos de vista de personas de otras partes del mundo.
2. Ser conscientes de cómo nos condiciona nuestra cultura y de nuestra capacidad de autorregulación.
3. Adaptabilidad , ajuste a nuevos entornos culturales.
4. Habilidades para escuchar y observar.
5. Apertura general al aprendizaje intercultural y a las personas de otras culturas.
6. Capacidad de adaptación a la variación de la comunicación intercultural y estilos de aprendizaje.
7. Flexibilidad.
8. Habilidades para analizar, interpretar y relacionar.
9. Tolerar la ambigüedad.
10. Conocimiento y comprensión profunda de nuestra cultura y la cultura de los demás.
11. El respeto a otras culturas.
12. Empatía intercultural.
13. Comprender el valor de la diversidad cultural.
14. Comprensión del papel y el impacto de la cultura y el impacto que tienen los contextos de situación, sociales e históricos.
15. Flexibilidad cognitiva (capacidad de cambiar de forma intermitente entre una y otra regla).
16. Competencia sociolingüística (conciencia de la relación entre el lenguaje y el significado del contexto social).
17. Conciencia plena (*Mindfulness*).
18. Evitar juicios de valor.
19. La curiosidad y el descubrimiento.
20. Aprendizaje a través de la interacción.
21. Visión etno-relativista.
22. Conocimiento específico de la cultura del país receptor.

Retención de talento internacional.

Después de revisar la literatura, la competencia intercultural, dentro de la investigación académica, engloba diversos conceptos. Podemos agruparlos en dos grandes bloques:

1. Características del individuo.
2. Componentes de actuación en contexto internacional.

A continuación procederemos a explicar dichos componentes.

1. Características del individuo. La literatura enfatiza ciertas características de una persona con competencia internacional. Las más recurrentes (Ang y Van Dyne, 2008; Paige, 1996; Sánchez, 2014²³) son:

- Tolerancia a la ambigüedad. Implica no tener la necesidad de controlar todo lo que ocurre a nuestro alrededor y poder permanecer en situaciones que pueden resultar confusas o frustrantes. Cuando se actúa en situaciones donde interactúan personas con diferentes bagajes culturales, la tolerancia a la incertidumbre permite buscar soluciones de manera más eficiente.
- Estabilidad emocional. Muy parecido al rasgo anterior, es la habilidad que tiene una persona por continuar en equilibrio independientemente de si su entorno es positivo o negativo.
- Flexibilidad (cognitiva y de comportamiento). Permite, en primer lugar, ser consciente de la medida en la que existen diferencias con el nuevo entorno cultural. Al ser consciente de estas diferencias, el individuo puede desprenderse de patrones fijos de su cultura e intentar imitar las costumbres de los individuos de la nueva cultura a la que se expone.

²³ En el caso de Sánchez (2014), el autor elabora un Modelo para ayudar al aprendizaje de idiomas en Europa, compuesto por:

1. Dimensiones. Son las características de la personalidad, que el autor considera habilidades que constituyen la Competencia Intercultural (por ejemplo, Tolerancia a la ambigüedad, empatía, flexibilidad...)

2. Ramas. Son tres categorías que reagrupan las habilidades anteriores:

La Apertura, que indica ser receptivo con las diferencias de los demás y con las situaciones en que se requiere una actuación o un comportamiento distinto al que estamos acostumbrados.

El Conocimiento, visto como un deseo de aprender más allá de lo evidente, conociendo los sentimientos que se ocultan tras la actuación de los demás.

La Adaptabilidad, que implica un saber adaptar la propia actuación, el propio comportamiento y el estilo de comunicación a las circunstancias de la situación.

3. Niveles. Que pueden ser de tres tipos: Básico, intermedio y completo.

Retención de talento internacional.

- Apertura a nuevas experiencias y personas. Se trata de tener interés por situaciones distintas a las que conocemos.
- Empatía. Se refiere a la capacidad de percibir los sentimientos y necesidades de otro.
- Respeto. Es la consideración y tolerancia hacia otros. Esta habilidad es descrita por Sánchez (2014) como la base de la competencia intercultural y requiere, en primer término, apartar la creencia de que nuestros valores, conocimientos y creencias culturales son los normales. Posteriormente, requiere apertura y curiosidad para comprender la cultura de los otros.
- Conciencia comunicativa. Implica, por una parte, el reconocimiento de convenciones lingüísticas con las que el individuo se enfrenta, y por otra parte el conocimiento del repertorio comunicativo propio y su impacto en la comunicación intercultural.
- Descubrimiento de conocimiento. Es la habilidad para adquirir nuevo conocimiento e integrarlo al conocimiento que ya se tiene. El fin último de esta habilidad es actuar poniendo en práctica lo aprendido y generar un aprendizaje significativo.
- Identidad cultural. El individuo debe ser consciente de los valores, creencias, estilos de comunicación y de comportamiento de su propia cultura²⁴
- Entusiasmo y compromiso. Al entender las complicaciones que pueden surgir en una interacción intercultural, las personas con estas características asumen los obstáculos como una oportunidad de crecimiento. Tanto el entusiasmo como el compromiso sirven para auto motivarse y también para ejercer una influencia positiva en otros.
- Iniciativa social. Son habilidades que tienen que reflejan la extroversión del individuo, son necesarias para conseguir aumentar la efectividad en el trabajo.

²⁴ Bennett (1993a, b) considera que ser consciente de la propia identidad cultural es muy importante en interacciones interculturales, puesto que la persona sometida a ese tipo de relaciones corre el riesgo de sentirse marginado en la cultura a la que se ve expuesto, pero también en la suya propia.

Retención de talento internacional.

- Sentido del humor. Ayuda a lidiar con la presión y mejora el ajuste a situaciones culturales nuevas.

2. Componentes de actuación en contexto internacional.

- Adaptación intercultural ²⁵ (Kim, 1988; Matsumoto y Hwang, 2013; Pointkowsy, Florack, Hoelker y Obdržálek, 2000). Es la transformación de una persona para relacionarse y enfrentarse a las diferencias que surgen en una interacción con otra cultura. Kim (1988) evalúa esta adaptación dependiendo el nivel de: Conocimiento de la lengua de la nueva cultura, motivación, actitud positiva hacia la nueva cultura, participación en redes de la sociedad de acogida, y uso de los medios de comunicación.

La adaptación intercultural es una característica relacionada de manera recurrente con la eficiencia en la asignación internacional (Black, Gregersen, Mendenhall y Stroh, 1999; Molinsky, 2007; Ward y Kennedy, 1999).

- Competencia en comunicación intercultural (Sánchez, 2014). Es la eficiencia en el proceso comunicativo entre personas de diferentes trasfondos culturales, implica haber superado las barreras condicionantes de entendimiento entre dos culturas diferentes²⁶.
- Idiosincrasia multicultural (Van de Vijver, Breugelmans y Schalk-Soekar, 2008). Se trata de individuos con distintas influencias culturales, lo cual ayuda en su interacción con personas de culturas diferentes.
- Sensibilidad intercultural²⁷ (Anderson, Lawton, Rexeisen y Hubbard, 2006; Hammer, Bennet y Wiseman, 2003; Straffon, 2003). Se entiende como la capacidad de percibir e identificar las diferencias culturales relevantes y reaccionar ante esas diferencias (Hammer et al, 2003).

La sensibilidad intercultural es un componente muy asociado a la competencia intercultural, que permite experimentar diferencias culturales

²⁵ En este trabajo, el término “adaptación intercultural” es sinónimo de “ajuste intercultural” y “aculturación”, al entenderse que el espíritu de los tres términos es el mismo.

²⁶ Como se ha expuesto anteriormente, se basa mucho en las características de la personalidad.

²⁷ “sensibilidad intercultural” y “empatía cultural” son términos utilizados como sinónimos de manera habitual en la literatura (Van der Zee y Van Oudenhovey, 2001).

Retención de talento internacional.

de carácter relevante y actuar de un modo apropiado (Bennett,1986a, 1993b). La sensibilidad cultural aumenta cuando el individuo toma contacto con otras culturas (Anderson et al, 2006; Olson y Kroeger, 2001), y, a su vez, al aumentar la sensibilidad intercultural, aumenta la competencia intercultural y mejoran los resultados en, por ejemplo, las asignaciones internacionales (Dowling, Festing y Engle, 2008; Gómez, Balkin y Cardy, 2008). La sensibilidad cultural se ha utilizado como sinónimo de un concepto más complejo²⁸, que comentaremos más en el próximo apartado: La Inteligencia Cultural.

De acuerdo con Aneas (2009), las principales teorías que estudian la competencia intercultural, se pueden resumir a continuación.

1. La teoría sobre los perfiles y atributos personales de Kealy y Ruben (1983). Estos autores indican que para aumentar la efectividad en las interacciones interculturales no basta con que el individuo posea capacidades técnicas, sino que es preciso un perfil del individuo con las siguientes características: una persona de mente abierta, que muestra empatía, respeto por otras personas y sus ideas, con iniciativa, flexibilidad y capaz de manejar las frustración y la ambigüedad.
2. La teoría de adaptación cultural de Kim (1988). Conceptualizó la adaptación transcultural de migrantes a lo largo de su vida en la cultura que los recibe. Comenzando con un “choque cultural”, la autora subraya que el sujeto pasa por cuatro estadios:
 - La aceptación/asimilación de algunos elementos de la cultura receptora;
 - El aprendizaje/desaprendizaje, en el que el migrante aprende información sobre la cultura receptora y “olvida” cierta información de su cultura de origen;

²⁸ Ver por ejemplo, De la Garza, Guzmán-Soria y Hernández-Soto (2009) y Shapiro, Ozanne y Saatcioglu (2008).

Retención de talento internacional.

- Imitación/ajuste, es la manera en la que la nueva cultura y sus valores van encajando en las creencias y percepciones anteriores del sujeto, y
 - Participación/integración del migrante en la vida social de la cultura receptora. La autora da especial peso, en su tesis, a las competencias comunicativas del sujeto.
3. La teoría sobre la sensibilidad cultural de Bennett (1986,1993; Bennett, J. y Bennett, M, 2004). Propone modelo de Desarrollo Intercultural (DMIS), que utiliza la psicología cognitiva y el constructivismo para mostrar cómo incrementa la competencia intercultural al enfrentarnos a situaciones interculturales complejas que nos empujan a acrecentar nuestra sensibilidad intercultural. Para Bennett existen seis etapas de sensibilidad cultural:
- Negación. Es la incapacidad para interpretar adecuadamente las diferencias interculturales.
 - Defensa. El individuo reconoce que existen diferencias culturales, pero evalúa esas diferencias de forma negativa y manifiesta una dicotomía que separa al “nosotros” de “ellos”.
 - Minimización. En esta etapa se reconocen y aceptan las diferencias culturales más superficiales. La persona enfatiza las similitudes generales.
 - Aceptación. Se lleva a cabo una interpretación de la realidad en el contexto adecuado, aceptando las diferencias en comportamientos y valores.
 - Adaptación a la diferencia. El individuo se preocupa por entender la nueva cultura y ser entendido de manera eficiente, por lo que desarrolla habilidades para lograr ese objetivo.
 - Integración. Finalmente, el individuo es capaz de internalizar los marcos culturales de referencia.

Retención de talento internacional.

Las tres primeras etapas son de carácter etnocéntrico, en las que la cultura de origen del individuo lo condiciona enormemente; los siguientes estadios son de carácter etnorelativista, la persona es consciente de las diferencias de la nueva cultura y opta por adecuar su comportamiento y ser partícipe de una visión nueva de la realidad.

4. La Teoría sobre la integración cultural de Berry (1994, 2005). Deja el enfoque de estudio antropológico²⁹ y pone el foco en el individuo. De esta manera, concluye que existen cuatro posibles posicionamientos de los individuos ante la nueva cultura a la que se ven expuestos, en el proceso de interacción:
 - Asimilación. El individuo prácticamente abandona su identidad cultural y se acerca a la nueva cultura.
 - Exclusión. Existe un rechazo a la nueva cultura y el individuo se aferra constantemente a su cultura de origen.
 - Marginalización. Se da al rechazarse ambas culturas, la de origen y la nueva cultura.
 - Aculturación o integración. Da paso a una identidad bicultural puesto que, por una parte, se mantiene la cultura de origen y, por otra parte, se incorpora también la nueva cultura. Exposición, conflicto y adaptación dan paso a esta integración.

5. La teoría de ajuste y adaptación cultural de Ward (1996). Este autor es reconocido por diferenciar la adaptación psicológica de la adaptación socio cultural:
 - La adaptación psicológica se refiere a un bienestar tanto psicológico como físico. Esta adaptación suele presentarse cuando se inicia el contacto con la nueva cultura y tiende a disminuir con el paso del tiempo, asimismo, se predice con factores como personalidad y soporte social del entorno.

²⁹ Que define el objeto de estudio en términos del contexto y no de la cosa en sí.

Retención de talento internacional.

- La adaptación socio cultural implica en qué medida, el individuo puede manejarse en un nuevo contexto cultural. Presenta una mejora lineal respecto al tiempo y, el conocimiento cultural o el grado de exposición cultural actúan como sus principales elementos predictivos.

6. Las actitudes hacia la aculturación de Piontkowski et al (2000).

- Piontkowski et al (2000), por su parte, señalan que las actitudes del grupo mayoritario tiene una gran influencia sobre la aculturación del grupo minoritario, dando como consecuencia un patrón de conducta que favorece a los miembros del grupo al que pertenece el individuo, por encima de miembros de otros grupos externos, lo que se conoce con el nombre de sesgo endogrupal en el proceso de aculturación.

Por otra parte, la competencia intercultural está siendo reconocida tanto en la literatura como en la empresa y en instituciones, de manera que, los esfuerzos de la Unión Europea para contribuir a la asimilación cultural entre los países que la conforman, han llevado al surgimiento de proyectos sobre competencia intercultural, como el proyecto INCA³⁰.

Johnson, Lenartowicz y Apud (2006) proponen una concepción de competencia intercultural ligada a un concepto más novedoso: La Inteligencia Cultural. A menudo se constata en la literatura que, cuando se habla de ambos términos, los autores hacen hincapié a aquellas capacidades de aculturación que permiten al individuo comportarse mejor en contextos culturales diversos. Sin embargo, mientras el término de competencia cultural se enfoca en el comportamiento de la persona, el término Inteligencia Cultural es mucho más complejo (como veremos en las siguientes páginas) e implica una planeación, adaptación y rendimiento superior en contextos culturales diferentes (Thomas et al, 2008).

³⁰ Calendario Intercultural para el Aprendizaje multilingüe temprano (según sus siglas en ingles) que tiene como objetivo el desarrollo de materiales innovadores para la enseñanza de idiomas a niños y mejorar el entendimiento intercultural y la comprensión multilingüe. Ver: <http://www.incaproject.eu/>.

Retención de talento internacional.

De la misma manera, al mirar la cronología de las publicaciones académicas, se aprecia que poco a poco, el término de competencias interculturales va dando paso a un concepto más completo que incluye todas esas competencias y las dota de una mayor importancia, la Inteligencia Cultural.

A continuación se procederá a explicar qué es la Inteligencia Cultural, su importancia y la manera en la que se mide.

2.3.3 Inteligencia Cultural.

"It's not our differences that divide us; it's our judgments about each other that do".

Wheatley, 2002

Inteligencia Cultural es la capacidad individual de comprender, razonar y comportarse de manera efectiva en situaciones (y entornos) de diversidad cultural (Ang et al., 2007, p.337). A menudo es definida como la capacidad de una persona para adaptarse eficazmente a los nuevos contextos culturales (Earley 2002; Earley, Ang, y Tan, 2006).

Las características que propician la Inteligencia Cultural son (Thomas e Inkson, 2007, p.92-94):

1. Integridad. Se refiere al conocimiento honesto de uno mismo e implica la capacidad de no llevar al terreno personal las conductas diferentes de otras personas.
2. Receptividad. Entendida como humildad y curiosidad.
3. Resistencia. Es la capacidad para superar las condiciones desfavorables.

El concepto de Inteligencia Cultural se nutre de la investigación sobre Inteligencias Múltiples. La inteligencia fue entendida durante mucho tiempo como sinónimo de capacidad o coeficiente intelectual (IQ), y se creía que podía ser fácilmente medida a través de test estandarizados. A pesar de que se continúa utilizando, existen cada vez más investigadores que piensan que la medida del coeficiente

Retención de talento internacional.

intelectual no es suficiente para determinar la inteligencia de una persona (Hampshire, Highfield, Parkin y Owen, 2012).

Gardner dio visibilidad al concepto de Inteligencias Múltiples en 1983³¹ equiparando el término inteligencia con el de capacidad, y de esta manera, modificó la manera de entender ese concepto en dos formas: En primer lugar, significa que la inteligencia puede ser desarrollada. Asimismo, implica que no existe una única inteligencia sino múltiples inteligencias.

El trabajo sobre inteligencias múltiples provoca que otros autores desarrollen trabajos sobre nuevos tipos de inteligencia, entre estos investigadores encontramos a Sternberg y Detterman (1986) que, definen inteligencia como la habilidad del individuo de adaptarse a su entorno y aprender de sus experiencias³². De esta manera surge la Inteligencia Emocional, siendo uno de sus principales referentes Daniel Goleman³³.

Goleman (1996) definió la Inteligencia Emocional como la capacidad para percibir los estados emocionales que experimentan otras personas y regular el propio estado emocional, a fin de optimizar las interacciones sociales. Existen cinco habilidades que caracterizan este tipo de inteligencia:

- Autoconciencia: Implica identificar los sentimientos propios. Ayuda a entender no sólo lo que ocurre en nuestro mundo interior sino también en nuestro entorno.
- Autorregulación: Se refiere a la conducción de los estados de ánimo personales. Implica un autocontrol de las emociones sin llegar a suprimirlas, significa controlarlas y transformarlas para el propio beneficio.
- Motivación: Se refiere a las tendencias que, dentro del espacio emocional, animan a cumplir las metas que la persona establece.
- Empatía: Implica tener conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los otros.

³¹ Para mayor información consultar Gardner, H. (2011). *Inteligencias múltiples: la teoría en la práctica* (1a. ed. en la Biblioteca Howard Gardner edición). Barcelona: Paidós. 384p.

³² Como veremos más adelante, Sternberg y Detterman (1986) sientan la base para que Earley y Ang dimensionen la Inteligencia Cultural.

³³ El concepto de Inteligencia Emocional se introdujo, por vez primera en la tesis doctoral de Payne en 1986 (cit. Mayer, Caruso y Salovey, 2000: 93-96).

Retención de talento internacional.

- Habilidades sociales: Ayudan a inducir respuestas deseadas en los otros.

El concepto de Inteligencia Emocional, permite explicar por qué un individuo es eficiente en sus relaciones con los demás, sin embargo, se limita a un contexto cultural específico. La Inteligencia Cultural, sin embargo, no es específica de una cultura o país en particular, por lo que nos permite hablar de esa eficiencia independientemente del entorno cultural (Ang et al, 2007; Ang, Van Dyne, y Tan, 2011).

La Inteligencia Cultural es atribuida a Chris Earley³⁴, y los investigadores comentan que hasta la publicación en 2002 de su famoso artículo sobre Inteligencia Cultural, no existía unanimidad para referirse a dicho concepto, y se le aplicaban términos como “actitud global”, “competencias globales”, y “competencia intercultural”³⁵ (Thomas e Inkson, 2007). Parece que dentro de la literatura se han utilizado diferentes conceptos para describir lo mismo.

Existen distintos autores que han conceptualizado la Inteligencia Cultural como un constructo multidimensional. A continuación explicamos las clasificaciones que existen.

Early y Ang (2003), basándose en la Teoría de las Inteligencias Múltiples, fueron los primeros en señalar que la Inteligencia Cultural estaba compuesta por tres dimensiones: Cognitiva, Motivacional y Conductual. Posteriormente, en 2007, separan en dos la dimensión cognitiva y hablan de una cuarta dimensión, denominada Metacognitiva. A continuación presentamos las Dimensiones de estos dos autores.

1. La Dimensión Meta Cognitiva. Se refiere al razonamiento abstracto (o procedimiento mental) del que el individuo hace uso para generar conocimiento cultural. Es decir, se refiere a cómo procesa el individuo la información cultural que recibe.
2. La Dimensión Cognitiva es similar al concepto tradicional de inteligencia y

³⁴ Consultar el artículo de Earley, P., 2002, “Redefining interactions across cultures and organizations: Moving forward with cultural intelligence”, *Research in Organizational Behavior*, 24, pp.271-299.

³⁵ Este último término, tal y como hemos visto en el apartado anterior, aún se utiliza de manera frecuente en la literatura.

Retención de talento internacional.

se refiere a los conocimientos que permiten a la persona comprender las normas de interacción social y las prácticas de cada cultura. Incluye las habilidades para recabar información de la nueva cultura y armar su rompecabezas cultural, implica apreciar las similitudes y diferencias de una cultura en un contexto específico.

3. La Dimensión Motivacional. Se refiere a la valoración que hace la persona sobre la interacción cultural. Después de darse cuenta de las diferencias culturales, el individuo tiene interés por aprender y adaptarse al nuevo contexto, aquí influyen tanto motivadores extrínsecos (reconocimiento, salario, etc...) como intrínsecos (deseo de superación, interés por desarrollarse en otra cultura, etc...).
4. La Dimensión Conductual. Se refiere a una adaptación real de la persona a la nueva cultura. Implica desarrollar comportamientos que permitan adaptarse ante diferentes situaciones culturales (y un fuerte compromiso) y se enfoca enormemente en el desempeño que tiene el individuo.

En 2004 y durante dos años, un grupo de investigadores de la escuela de Negocios *Thunderbird* entrevistaron a 217 ejecutivos globales en veintitrés ciudades de Asia, Europa y Estados Unidos, para identificar la mentalidad global o "*Global Mindset*", así como a expertos en relaciones internacionales. Concluyeron que: "*Global Mindset* es un conjunto de atributos y características que ayudan a los líderes mundiales a influenciar mejor a los individuos, grupos y organizaciones distintos a ellos" (Javidan y Walker, 2013, p.14). Para estos investigadores existen tres grandes grupos de competencias que conforman la mentalidad global:

1. Capital Global Intelectual. Es el componente cognitivo. Abarca conocimientos y habilidades que permiten a la persona comprender diferentes cultural y sus procesos empresariales. Refleja la experiencia empresarial global, la perspectiva cosmopolita y la complejidad cognitiva de la persona.
2. Capital Psicológico Global. Refleja la motivación que tiene el individuo para experimentar y tener éxito en escenarios internacionales.

Retención de talento internacional.

Engloba el interés por la diversidad, la búsqueda de la aventura y la autoconfianza.

3. Capital Social Global. Es la capacidad de interactuar apropiadamente en culturas de todo el mundo y es el elemento que ayuda a construir relaciones de confianza con individuos que son diferentes. El capital social global refleja la empatía intercultural, el impacto interpersonal y la diplomacia.

A partir de la contribución de Earley y Ang (2003), Thomas et al. (2008) conciben la Inteligencia Cultural como un constructo compuesto por tres facetas:

1. Conocimiento Cultural. El conocimiento cultural incluye, conocimiento específico de los valores, creencias y comportamientos de otras culturas, así como la comprensión de los valores y creencias del propio individuo. Asimismo, abarca el conocimiento sobre el proceso por medio del cual la persona evalúa las diferencias culturales existentes y el efecto que la cultura tiene sobre la conducta.
2. Metacognición Cultural. Se refiere al proceso por el que la persona monitorea de manera consciente la manera en la que su cultura influye en su comportamiento y sobre las interacciones con personas de culturas diferentes. Implica prestar atención al contexto intercultural y practicar la plena conciencia.
3. Habilidades interculturales. Son las habilidades que guían la conducta en entornos culturales diferentes. La persona desarrolla una variedad de conductas expertas y es capaz de utilizarlas adecuadamente dependiendo de la situación a la que se enfrente.

En la misma línea de proponer dimensiones para estudiar la manera de ser eficiente a nivel multicultural, Caligiuri (2012) se refiere a esta habilidad como agilidad cultural, y la define como: “La agilidad cultural es la mega-competencia que permite a los profesionales desempeñarse exitosamente en situaciones interculturales. [Es] una combinación de habilidades naturales, motivación para tener éxito, formación dirigida, coaching y tiempo” (p. 4-5). “La agilidad cultural es

Retención de talento internacional.

la capacidad de trabajar rápida, cómoda y eficazmente en diferentes culturas y con personas de diferentes culturas” (Lundby y Caligiuri, 2013, p.27).

Para Caligiuri, los profesionales culturalmente ágiles tienen éxito en contextos en los que el éxito de sus puestos de trabajo dependen de manejar un conjunto de normas culturales. Este tipo de trabajadores saben cómo gestionarse en situaciones internacionales o multiculturales, interactuar eficazmente con personas de diferentes culturas y tomar decisiones de negocios efectivas.

Caligiuri (2013) habla de cuatro dimensiones que engloban doce competencias esenciales para ser culturalmente ágil:

1. La primera dimensión es la conductual. Las competencias que se circunscriben a esta dimensión son adaptación cultural, minimización cultural e integración cultural.
2. La segunda dimensión tiene un carácter psicológico. Incluye la tolerancia a la ambigüedad, autoeficacia apropiada, curiosidad cultural y deseo de aprender.
3. La tercera dimensión se refiere a aquellas competencias que impactan sobre las interacciones interculturales de las personas; esta dimensión se compone de la valoración de la diversidad, la capacidad de formar relaciones y la toma de perspectiva.
4. La cuarta dimensión está conformada por competencias que afectan la toma de decisiones en un entorno intercultural, como conocimiento e integración de temas transnacionales/culturales, receptividad a la adopción de diversas ideas y pensamiento y creatividad divergentes.

De estas cuatro dimensiones, la conductual es la más importante y las características de la personalidad, como la fuerza emocional, la apertura y la extraversión, aceleran el desarrollo de la agilidad cultural. Estas mismas características de personalidad también predicen a aquellos que son eficaces en entornos de trabajo intercultural (Caligiuri, 2013).

Aunque utilicen diferente terminología, al hablar de Inteligencia Cultural, los principales referentes (Caligiuri, 2013; Earley y Ang, 2003, Earley, Ang y Tan,

Retención de talento internacional.

2006; Javidan y Walker, 2013; Thomas e Inkson, 2007; Thomas et al., 2008) identifican tres elementos que integran este constructo:

1. Cognitivo. Incluye el conocimiento cultural y el razonamiento estratégico.
 - El conocimiento cultural se refiere a todo aquello que sabemos sobre un país o cultura (idioma, creencias, valores). Incluye las habilidades para recabar información de la nueva cultura y armar su rompecabezas cultural, e implica apreciar las similitudes y diferencias de una cultura en un contexto específico.
 - En su dimensión estratégica se refiere al razonamiento abstracto (o procedimiento mental) del que el individuo hace uso para generar conocimiento cultural. A su vez, se divide en conocimiento metacognitivo y experiencia metacognitiva. El conocimiento metacognitivo se refiere a la manera de tratar el conocimiento adquirido en diferentes circunstancias, mientras que la experiencia metacognitiva es la manera en la que se elaboran parámetros de pautas a seguir en el futuro en base a experiencias anteriores (Earley y Ang, 2003). Interpretamos información del conocimiento cultural y aprendemos de ella.
2. Psicológico. Se refiere al poder que tienen las metas personales y la confianza en uno mismo para llegar a los resultados deseados. Sucede cuando el individuo identifica las diferencias culturales y manifiesta interés por aprender y adaptarse al nuevo contexto, aquí influyen tanto motivadores extrínsecos (tales como reconocimiento y salario) como intrínsecos (deseo de superación, interés por desarrollarse en otra cultura, etc.).
3. Conductual. El comportamiento determina la manera en la que nos conducimos en presencia de personas que son de otras culturas y en qué forma esa conducta condiciona la percepción hacia nosotros. Se refiere a una adaptación real de la persona a la nueva cultura.
Implica desarrollar comportamientos que permitan adaptarse ante diferentes situaciones culturales (y un fuerte compromiso) y se enfoca enormemente en el desempeño que tiene el individuo. Este rendimiento es

Retención de talento internacional.

examinado en aspectos como: habilidad para expresarse correctamente, comunicación verbal y no verbal apropiada, capacidad de adaptación e improvisación, entre otras (Earley y Ang, 2003). Una persona eficiente en esta dimensión sabrá utilizar las estructuras metacognitivas y el conocimiento cultural específico para ajustar su comportamiento de manera que puede influir en otros³⁶.

Así, la Inteligencia Cultural requiere elementos cognitivos que nos guíen, una motivación que nos haga perseverar y un repertorio de comportamientos flexibles que nos permitan responder de forma eficiente al interactuar en una situación intercultural.

La Inteligencia Cultural, al igual que la Inteligencia Cognitiva, es un predictor del rendimiento. Mientras que la última es predictora de la eficiencia en el puesto que una persona puede ocupar, la Inteligencia Cultural ayuda a predecir el rendimiento en contextos interculturales, tomando en cuenta aspectos no sólo cognitivos sino también motivacionales y conductuales (Matsumoto y Hwang, 2013; Nafei, 2013).

En línea con la literatura de las Inteligencias Múltiples y la Inteligencia Emocional, la Inteligencia Cultural no es estática y puede potenciarse mediante diferentes tipos de entrenamiento y experiencias internacionales³⁷.

La literatura académica aborda el estudio de la Inteligencia Cultural desde diferentes perspectivas: Existen trabajos puramente conceptuales, hay estudios que intentan validar instrumentos que permitan medir de manera más efectiva la Inteligencia Cultural, y otros investigadores se han enfocado a estudiar posibles antecedentes y resultados de este tipo de inteligencia, o bien tratando el constructo de Inteligencia Cultural como variable mediadora y moderadora de otras variables (Ott y Michailova, 2016).

³⁶ Thomas e Inkson (2009) le llaman *crosscultural skills*.

³⁷ Earley y Peterson (2004), por ejemplo, señalan que un efectivo entrenamiento intercultural debe incluir componentes metacognitivos, conductuales y motivacionales.

Retención de talento internacional.

Antecedentes de la Inteligencia Cultural.

Dentro de la literatura aparecen cuatro antecedentes principales de la Inteligencia Cultural:

1. Rasgos de la personalidad³⁸.
2. Experiencia internacional.
3. Educación.
4. Idiomas.

A continuación explicamos estos antecedentes.

1. Uno de los antecedentes de la inteligencia cultural son los “cinco grandes rasgos de la personalidad” (Ang y Van Dyne, 2008), comúnmente conocidos como “Big 5”. Se refieren a las características que por lo general son usadas en psicología para describir la personalidad de un individuo:
 - Empatía.
 - Pensamiento abierto (apertura a la experiencia)³⁹.
 - Iniciativa social (extroversión).
 - Estabilidad emocional.
 - Flexibilidad.

Estos rasgos de la personalidad han sido replicados en estudios de diferentes culturas. McCrae y Terracciano (2005) han estudiado las relaciones de estos factores con las dimensiones culturales de Hofstede.

Por su parte, Smith (2012) indica que existe una relación entre los cinco grandes rasgos de la personalidad y las dimensiones de la Inteligencia Cultural. De esta manera, por ejemplo, la empatía se relaciona de manera positiva con la dimensión conductual, mientras que la falta de estabilidad emocional

³⁸ En el apartado de competencia cultural (2.3.2), listábamos diferentes componentes de la personalidad del individuo que han sido estudiados. En este apartado, nos referimos concretamente a cinco, que son los más aceptados e investigados en la literatura actual.

³⁹ Esta apertura no sólo es resaltada en el ámbito académico sino también en la práctica empresarial, por ejemplo ver el libro de “el líder transcultural” de Frank Brown (2009), donde enlaza estos elementos con su propia experiencia internacional.

Retención de talento internacional.

(neuroticismo) se relaciona de manera negativa con esa misma dimensión; la extroversión se relaciona con las dimensiones cognitiva, motivacional y comportamental y la apertura a nuevas experiencias está relacionada con todas las dimensiones de la Inteligencia Cultural.

2. Experiencia internacional. Este es uno de los antecedentes que más atención ha recibido por parte de los investigadores (Crowne, 2008, 2013; Eisenberg et al. 2013; Engle y Crowne, 2014; Harrison, 2012; Li et al., 2013; MacNab y Worthley, 2012; Moon et al., 2012; Sahin et al., 2014; Varela y Gatlin-Watts, 2014; Wood y St. Peters, 2014). Para Alon et al. (2016), este es el antecedente más importante de la Inteligencia Cultural.

Resulta necesario mencionar que existen estudios que matizan la relación entre experiencia internacional e Inteligencia Cultural.

Ott y Michailova (2016) aclaran que, al hablar de experiencia internacional como antecedente de la Inteligencia Cultural, hay que tomar en cuenta que: “el amplio espectro de resultados en las investigaciones y los resultados inconsistentes [de esas investigaciones], brindan poca claridad acerca de cómo la experiencia internacional puede ser usada para desarrollar la Inteligencia Cultural” (p.9). Esta afirmación la hacen basándose en su revisión de artículos en revistas indexadas entre 2011 y 2015⁴⁰, donde encuentran que las investigaciones que intentan relacionar experiencia internacional con Inteligencia Cultural no coinciden en los hallazgos.

De esta manera, encuentran estudios en los que la experiencia internacional impacta sobre la Inteligencia Cultural: Crowne (2008, 2013) únicamente halla relación entre experiencia internacional y las dimensiones metacognitiva, cognitiva y conductual, en el caso de personas que han llevado a cabo una asignación internacional y relación entre las dimensiones cognitiva y conductual en el caso de personas que tienen experiencias internacionales no

⁴⁰ Los autores revisan 73 artículos e identifican 105 relaciones empíricas entre Inteligencia Cultural y otras variables (la mayoría *outcomes*)

Retención de talento internacional.

relacionadas con el trabajo⁴¹. Moon et al. (2012) encuentran que el impacto es relevante si la experiencia internacional no es un viaje de negocios y Sahin et al. (2014) hablan de una relación entre asignación internacional y las cuatro dimensiones de la Inteligencia Cultural.

Independientemente al estudio de Ott y Michailova, la literatura permite seguir mencionando ejemplos que relacionen experiencia internacional e Inteligencia Cultural de distintas maneras. Por ejemplo, Shannon y Begley (2008) afirman que trabajar en un país diferente al propio aumenta la Inteligencia Cultural y Li, Mobley y Kelly (2013) hablan de cómo la experiencia internacional ayuda a desarrollar la Inteligencia Cultural, en sus diferentes dimensiones, de la siguiente manera:

Metacognitiva. Los retos de la expatriación provocan complejos marcos de referencia en la mente del expatriado, los cuales le ayudan a generar estrategias para interactuar con la nueva cultura.

Cognitiva. A partir de las experiencias en la expatriación, los expatriados generan nuevo conocimiento.

Motivacional. La nueva información y experiencia generada de la expatriación, hacen ganar confianza en sí mismo.

Conductual. La variación en el comportamiento es quizá la dimensión más compleja de desarrollar pues requiere tiempo. Es por ello que Li, Mobley y Kelly (2013) sugieren que a mayor duración de la experiencia internacional, mayor desarrollo de la Inteligencia Cultural.

Sin embargo, Ott y Michailova (2016) indican que hay estudios que no encuentran una relación significativa fuerte, así, Lee et al. (2013) menciona que la experiencia internacional tiene un impacto sobre la Inteligencia Cultural como constructo multidimensional y Eisenberg et al. (2013) hablan de un primer impacto positivo, cuyo efecto se ve anulado después de una formación intercultural.

Wood y St. Peters (2014) concluyen una relación entre experiencia internacional y las dimensiones metacognitiva, cognitiva y motivacional de la

⁴¹ El autor prueba que la exposición cultural, tanto por estudiar o residir en otro país, produce un aumento en la Inteligencia Cultural.

Retención de talento internacional.

Inteligencia Cultural, sin embargo no encuentran relación con la dimensión conductual. De la misma manera, Varela y Gatlin-Watts (2014) únicamente encuentran relación entre la experiencia internacional y dos dimensiones de la Inteligencia Cultural, la dimensión cognitiva y la meta cognitiva⁴².

A pesar de esas matizaciones, cada vez es más soportado por los investigadores la relación positiva entre experiencia internacional e Inteligencia Cultural (Alon et al., 2016; Crowne, 2008, Engle y Nash, 2015).

Aunque bien es cierto que el simple hecho de poseer experiencia en culturas extranjeras y haber residido en otro país, no significa que se adquiera de forma automática una mayor Inteligencia Cultural (Thomas e Inkson, 2007; Wood y Peters, 2014). Es necesario tener en cuenta que la experiencia internacional expone a la persona a otra cultura, sin embargo, para desarrollar la Inteligencia Cultural no basta con estar en contacto con una cultura distinta sino que es necesaria una interacción con esa nueva cultura (Ang *et al.* 2011; Eisenberg *et al.* 2013; Ott y Michailova, 2016; Wood y Peters, 2014). Asimismo, existe una relación positiva entre el tiempo en el que se ha permanecido en el extranjero y el grado de Inteligencia Cultural adquirida (Deardorff, 2004; Engle y Nash, 2015; Straffon, 2003)⁴³, tal vez esa relación pueda significar que entre más tiempo pasa una persona expuesta a otra cultura, mayores son las probabilidades de que se involucre activamente en ella.

El hecho de que la experiencia internacional sea el principal antecedente de la Inteligencia Cultural (Alon et al, 2016), ayuda a valorar más la importancia que tiene para la empresa, puesto que hay evidencia en la literatura científica de la relación positiva entre la experiencia internacional y el buen desempeño de la empresa multinacional (Carpenter, Sanders y Gregersen, 2001).

3. Educación. Se asume que a mayor nivel educativo, el individuo es más abierto y está más dispuesto a conocer y mezclarse con otras culturas. Por

⁴² Creemos necesario advertir al lector que tanto el trabajo de Varela y Gatlin-Warrss (2014), como el de Wood y St.Peters (2014) se efectúan con una muestra de estudiantes.

⁴³ Estos dos autores hablan de sensibilidad intercultural y competencia intercultural, nosotros utilizamos el término Inteligencia Cultural pues, como hemos explicado, engloba los otros dos.

Retención de talento internacional.

tanto, a mayor educación mayor Inteligencia Cultural (Alon et al, 2016; Earley y Mosakowski, 2004; Eisenberg et al. 2013; Erez et al., 2013; MacNab, 2012; Rosenblatt et al. 2013).

4. Idiomas. Barner-Rasmussen et al (2012) mencionan la importancia del conocimiento de nuevos idiomas para mejorar la Inteligencia Cultural. Se asume que el aprendizaje de un idioma diferente al propio ayuda a la inmersión en la otra cultura, el individuo comprende mejor los matices y puede involucrarse más y mejor (Barner-Rasmussen et al., 2012; Planken, Van Hooft y Korzilius, 2004). Asimismo, se ha probado que el aprendizaje de un nuevo idioma está relacionado con una mejora de la Inteligencia Cultural en sus vertientes cognitiva y conductual (Shannon y Begley, 2008). De la misma manera, Alon et al (2016) encuentran empíricamente que el número de idiomas que la persona habla implica mayor motivación y apertura a nuevas ideas y a una diversidad cultural.

Smith (2012), señala que la investigación en Inteligencia Cultural, en el campo de los negocios internacionales y la expatriación, se ha concentrado en conceptualizar la teoría. Por su parte, Ott y Michailova (2016) apuntan que, en lo que va de la última década, las investigaciones empíricas han aumentado⁴⁴.

Dentro de las investigaciones empíricas existentes es importante destacar hallazgos como la relación entre la Inteligencia Cultural y el éxito en asignaciones internacionales (Alon y Higgins, 2005; Caligiuri, 2000), o el papel de la Inteligencia Cultural en la mejora del desempeño de equipos multiculturales (Van Dyne et al, 2012).

También existen indicios de mejoras en la gestión internacional (Lenartowicz, Johnson y Konopaske, 2013), mejoras relacionadas con el desempeño, el proceso de toma de decisiones, la negociación intercultural, el ajuste transcultural y el bienestar psicológico⁴⁵(Smith, 2012). Incluso se ha dicho

⁴⁴ Estas investigadoras revisan las publicaciones científicas de Inteligencia Cultural en las principales revistas de psicología, educación, negocios internacionales y *management*, del 2002 al 2015.

Retención de talento internacional.

que el liderazgo global también se ve fuertemente influido por la Inteligencia Cultural (Peterson, 2004; Vanderpal, 2014; Alon y Higgins, 2005; Ang et al, 2007; Walker D., Walker T. y Schmitz, 2003).

En una reciente revisión de la literatura de la Inteligencia Cultural, Ott y Michailova (2016) dividen los estudios de Inteligencia Cultural, principalmente en:

1. Conceptuales. Hacen referencia, principalmente, a la introducción y conceptualización (Earley, 2002; Thomas, 2006, Thomas et al., 2008), utilización (Alon y Higgins, 2005; Cooper et al., 2007; Mao y Shen, 2015) y desarrollo (Ng et al, 2009) de la Inteligencia Cultural.
2. Aquellos que hacen hincapié en los antecedentes de la Inteligencia Cultural.
3. Aquellos que tratan a la Inteligencia Cultural como agente mediador.
4. Aquellos que hablan de la Inteligencia Cultural como elemento moderador.
5. Artículos que se enfocan en los *outcomes* o resultados generados por la Inteligencia Cultural.

A continuación, en la tabla 4, resumimos los estudios empíricos de los que hablan las investigadoras e incluimos otros estudios que hemos localizado:

⁴⁵ Este último entendido como el estrés que siente una persona cuando se desplaza a un sitio con una cultura que no le es familiar (Ang et al., 2007).

Tabla 4. Revisión del estudio empírico de Inteligencia Cultural.

Antecedentes de la I.C.	
Experiencia Internacional y exposición cultural.	Alon et al., 2016; Crowne, 2008, 2013; Eisenberg et al. 2013; Engle y Crowne, 2014; Harrison, 2012; Li et al., 2013; MacNab y Worthley, 2012; Moon et al., 2012; Sahin et al., 2014; Shannon y Begley, 2008; Tarique y Takeuchi 2008; Triandis, 2008; Varela y Gatlin-Watts, 2014; Wood y St. Peters, 2014.
Formación intercultural.	Bucker y Korzilius, 2015; Fischer, 2011; Lenartowicz, Johnson y Konopaske, 2014; MacNab et al., 2012; Moon et al., 2012; Reichard et al., 2015; Rosenblatt et al. 2013.
Educación.	Alon et al., 2016; Crowne, 2008; Eisenberg et al. 2013; Erez et al., 2013; MacNab, 2012; Mosakowski et al., 2013; Rosenblatt et al., 2013; Shannon y Begley, 2008.
Idiomas.	Alon et.al, 2016; Planken, Van Hooft y Korzilius, 2004; Shannon y Begley, 2008; Triandis, 2008.
Características del individuo, personalidad.	Ang et al., 2006; Ang y Van Dyne, 2008; Harrison, 2012; Engle y Nehrt, 2012; MacNab y Worthley, 2012; MacNab et al., 2012; Shaffe y Miller, 2008.

Inteligencia Cultural como Mediador.	
Entre contacto intercultural y potencial liderazgo internacional.	Kim y Van Dyne; 2012.
Entre experiencia internacional y ajuste.	Moon et al., 2012.
Entre rasgos de la personalidad e intención de trabajar en el exterior.	Remholf et al., 2014.

Inteligencia Cultural como Moderador.	
Liderazgo e innovación.	Elenkov y Manev, 2009.
Distancia institucional y adaptación viaje/trabajo.	Ramsey et al., 2011.
Prácticas de soporte y ajuste/rendimiento.	Wu y Ang, 2011.
Liderazgo transformacional y ajuste/rendimiento.	Lee et al., 2013.

Outcomes de la Inteligencia Cultural.	
Ajuste y adaptación.	Ang et al., 2007; Chen, 2015; Chen et al., 2010, 2014; Dagher, 2010; Firth et al., 2014; Gudmundsdottir, 2015; Huff et al., 2014; Lee y Sukoco, 2010; Templer et al., 2006; Ward et al, 2011.
Rendimiento y eficiencia.	Ang et al., 2007; Ang, Van Dyne y Tan, 2011; Bucker et al., 2014; Chen, 2015; Chen et al., 2010,2011; Lee y Sukoco, 2010; Malek y Budhwar, 2013; Peng at al., 2015; Thomas et al., 2015.
Liderazgo croscultural.	Deng y Gibson, 2009; Groves y Feyerherm, 2011; Kim y Van Dyne, 2011; Ng, Van Dyne,y Ang, 2009; Rockstuhl et al., 2011.
Negociación croscultural	Engle, Elahee y Tatoglu, 2013; Imai y Gelfand, 2010.
Innovación.	Elenkov y Manev, 2009.

Fuente: Elaboración propia en base a Ott y Michailova, 2016.

Medición de la Inteligencia Cultural.

Como se ha mencionado en el apartado anterior, la Inteligencia Cultural es relevante para las empresas internacionalizadas y la gestión intercultural porque predice el rendimiento de los trabajadores en cualquier contexto cultural (Alon et al, 2016a). De esta manera, surge la inquietud de encontrar algún instrumento de medición que nos permita conocer qué tan desarrollada tiene una persona este tipo de inteligencia y, si es necesario, establecer programas de formación que permitan incrementarla.

A partir de enfoques diferentes, se ha producido en los últimos años un número significativo de herramientas de evaluación de las competencias interculturales y métodos que ayudan a desarrollar esas competencias (vg. Paige, 2004; Earley y Ang 2003; Fowler y Blohm 2004). A continuación se hace referencia a las principales herramientas que destacan en la literatura y se detallan

Retención de talento internacional.

las que hacen énfasis en la eficiencia intercultural, para destacar la herramienta más utilizada para medir la Inteligencia Cultural, el CQS⁴⁶.

Las herramientas más usadas, se pueden clasificar en tres tipos:

1. Herramientas que miden la sensibilidad intercultural.
 2. Herramientas que miden el ajuste intercultural
 3. Herramientas que miden la eficiencia intercultural.

1. Herramientas que miden la sensibilidad intercultural.
 - Inventario de Sensibilidad Intercultural (ICSI, por su siglas en inglés). Se trata de un cuestionario de cuarenta y seis preguntas que ayuda a explorar la propia identidad cultural, midiendo las relaciones entre los factores de cuatro dimensiones, como son, individualismo, colectivismo, flexibilidad y apertura mental (Bhawuk y Brislin, 1992).
 - Escala de sensibilidad intercultural (ISS, por su siglas en inglés). Agrupa 24 ítems en cinco dimensiones (implicación en la interacción, respeto ante las diferencias culturales, confianza en sí mismo, disfrute de la interacción y atención en la interacción (Chen y Starosta, 2000).
 - Cuestionario de personalidad multicultural (Van der Zee y Van Oudenhoven, 2000, 2001). Mide la empatía cultural, apertura mental, iniciativa social, estabilidad emocional y flexibilidad.

2. Herramientas que miden el ajuste intercultural.
 - Escala de ajuste intercultural potencial (ICAP, por su siglas en inglés). Concebido en un inicio para medir el ajuste intercultural de inmigrantes (Matsumoto et al, 2001).
 - Inventario de adaptabilidad intercultural (CCAI, por sus siglas en inglés). Es una herramienta de auto-evaluación que ayuda a verificar la capacidad de una persona para adaptarse a otra cultura y está compuesta por cincuenta

⁴⁶ CQS es la herramienta desarrollada por Ang et al, (2007) para medir la Inteligencia Cultural. Será explicada con mayor detalle en las páginas 79-81.

factores; fue desarrollada por Kelley y Meyers en 1995 (citado en Davis y Finney, 2003).

3. Herramientas que miden la eficiencia / rendimiento intercultural⁴⁷.
 - Coeficiente de Inteligencia Cultural Empresarial (BCIQ, por sus siglas en inglés). Con base en la literatura sobre adaptación crosscultural, Inteligencia Emocional, e Inteligencia Cultural, este instrumento fue diseñado para ser usado en el contexto empresarial. Compuesto por 38 preguntas, mide elementos cognitivos y variables asociadas con el éxito intercultural a través de una combinación de preguntas auto evaluativas y preguntas sobre conocimiento de elementos específicos de otras culturas; estas últimas preguntas se responden en una escala de verdadero o falso y sólo hay una única respuesta correcta, es por ello que a mayor número de preguntas contestadas correctamente se corresponde una mayor Inteligencia Cultural. Respondido por una larga muestra de estudiantes de MBA y profesionales de varios países⁴⁸, muestra unas buenas propiedades psicométricas (Alon et al., 2016b).

Después de la revisión anterior, podemos concluir que todas las herramientas identificadas intentan medir lo mismo: la Inteligencia Cultural, aunque de diferentes maneras. Sin embargo, en este trabajo seguiremos el criterio de Leung, Ang y Ling (2014) y nos centraremos en la:

- Escala de Inteligencia Cultural (CQS, por sus siglas en inglés) por tres razones:
 - En primer lugar, el CQS tiene la capacidad predictiva más amplia. Los modelos que intentan predecir la efectividad intercultural normalmente tienen como resultado elementos psicológicos y

⁴⁷ *Business Cultural Intelligence Quotient* (BCIQ por sus siglas en inglés). Al ser una escala tan reciente aún no tiene la validez y respaldo que nos brinda el CQS, herramienta que se explica en las siguientes páginas. Sin embargo, merece la pena profundizar en este instrumento, por lo que se recomienda consultar Alon et al., 2016a, y Alon et al., 2016b.

⁴⁸ En el momento de su desarrollo y validación fue respondido por 280 individuos y posteriormente, ha sido usado en 1577 profesionales de cinco países diferentes (Alon et al., 2016b).

Retención de talento internacional.

comportamentales, mientras que el CQS predice resultados psicológicos, comportamentales y de rendimiento de modo consistente (Leung, Ang y Ling, 2014).

- En segundo lugar, presenta validez en contenido, constructo y validez ecológica. En este sentido, se toma como referencia el análisis de Matsumoto y Hwang (2013), quienes hacen una revisión y evaluación de las herramientas existentes que miden competencias interculturales y destacan el CQS por encima del resto.
- En tercer lugar, es la escala más utilizada. El sesgo norteamericano, al que continuamente apelan los investigadores, disminuye debido a su aplicación en países tan diversos como Arabia Saudí (Nafei, 2013), India (Gupta, Singh, Jandhyala y Bhatt, 2013), Taiwán (Wu et al., 2011), Corea (Koo Moon, Kwon Choi y Shik Jung, 2012), o en expatriados nórdicos⁴⁹ (Gudmundsdottir, 2013). Adicionalmente, en ninguno de ellos se han encontrado desviaciones.

Escala de Inteligencia Cultural (CQS).

La Escala de Inteligencia Cultural o CQS es un cuestionario auto calificativo basado en el Modelo Teórico de Inteligencia Cultural de Early y Ang (2003). En su versión más utilizada⁵⁰, está conformado por veinte preguntas, divididas en cuatro bloques (Ang et al, 2007).

En un inicio, el cuestionario tenía cincuenta y tres preguntas, las que,

⁴⁹ En el estudio de Gudmundsdottir encontramos expatriados de Dinamarca, Finlandia, Islandia, Noruega y Suecia que viven en Estados Unidos.

⁵⁰ Existe una versión extendida del CQS, conocida como ECQS (Van Dyne et al., 2012), que incluye preguntas adicionales para medir un grupo de sub dimensiones de la Inteligencia Cultural definidas por Van Dyne, Ang y Koh en 2008. Esta escala no ha tenido la misma aplicación en el ámbito científico que el CQS (no ha sido validada por tantos países, culturas y profesiones).

Retención de talento internacional.

utilizando el método Delphi⁵¹ en el que participaron expertos internacionales de la academia y de la empresa, fueron reducidas a cuarenta en una segunda fase. Estas cuarenta preguntas tenían que responder a tres criterios: claridad, legibilidad y fidelidad al contenido.

Posteriormente, un cuestionario con esas preguntas fue distribuido a quinientos setenta y seis estudiantes en Singapur. Una vez obtenidos los resultados, los investigadores procedieron a realizar un análisis factorial confirmatorio (CFA) ⁵² y eliminaron las preguntas que tenían propiedades psicométricas más débiles.

El resultado final fueron veinte preguntas, repartidas en cuatro bloques⁵³:

- El primer bloque consta de cuatro preguntas, que miden la dimensión meta cognitiva de la Inteligencia Cultural.
- El segundo bloque se compone con seis preguntas, que miden la dimensión cognitiva.
- El tercer bloque tiene cinco preguntas, que miden la dimensión motivacional.
- El cuarto bloque consta de cinco preguntas, que miden la dimensión conductual.

Con la finalidad de evitar el sesgo cultural y probar la confiabilidad del CQS al ser aplicado en cualquier cultura, el nuevo cuestionario de veinte preguntas volvió a ser contestado por los estudiantes en Singapur. Asimismo, el cuestionario se envió a otra muestra compuesta por trescientos treinta y siete estudiantes en los Estados Unidos de América. Los resultados fueron estadísticamente consistentes en ambas muestras.

⁵¹ Técnica cualitativa que utiliza un panel de expertos que a través de una retroalimentación controlada, consigue información valiosa de un tema en específico (Scott, 2001).

⁵² Técnica empleada para conocer si los factores obtenidos son consistentes con su propia naturaleza y son los que predicen nuestras hipótesis.

⁵³ Los *alpha* oscilan entre 0,70-0,86.

Retención de talento internacional.

El principal cuestionamiento al CQS es su carácter auto-evaluativo, sin embargo, diversos estudios han probado que existe una relación significativa y significativa entre los resultados de la auto evaluación y los resultados obtenidos si se pregunta sobre las mismas competencias del sujeto a personas de su entorno o compañeros de trabajo (Ang et al, 2007; Shannon y Begley, 2008).

Como mencionan Matsumoto y Hwang (2013), el CQS ha sido confirmado por diversas muestras en diferentes países y pertenecientes tanto al mundo académico como al empresarial, por lo que a día de hoy representa la escala con mejor validez y fiabilidad.

2.4 ¿A qué se le ha llamado talento internacional en la literatura?

Los términos talento global o talento internacional se usan de manera intercambiable en la literatura.

Asimismo, en la literatura académica se identifican diferentes nombres que hacen referencia a la misma idea. Dicha terminología aparece en la tabla 5.

Tabla 5. Términos relacionados con talento internacional en la literatura.

Término usado en la literatura	Autores
Talento Global.	Beckhusen, Florax, Poot y Waldorf, 2013; Cole, 2011; Collings, 2014; Furusawa y Brewster, 2015; Kerr, S., Kerr, W., Ozde y Parsons, 2016; Minbaeva y Collings, 2013; McNulty y Hutchings, 2016; Schuler, Jackson y Tarique, 2011; Tarique y Schuler, 2012; Vance, Chow, Paik y Shin, 2013; Williams, 2008.
Talento Internacional.	Cascio y Boudreau, 2016; De Cieri, Sheehan, Costa, Fenwick y Cooper, 2009; Inkson y Carr, 2004; Maruyama, 1991; Meyskens, Von Glinow, Werther y Clarke, 2009; Nel y Rodrigues, 2015; Scullion y Collings, 2007.
Líder Global.	Adler, 2001; Ang e Inkpen, 2008; Beechler y Javidian, 2007; Bingham, Felin y Black, 2000; Bird, Mendenhall, Stevens y Oddou, 2010; Caligiuri, 2006; Caligiuri y Tarique, 2009; Canals, 2012; Greguersen, Morrison y Black, 1998; Heames y Harvey, 2006; Javidian, Dorfman, de Luque y House, 2006; Kohonen, 2005; Kok-Yee, Dyne y Soon, 2009; Mendenhall, Osland, Bird, Oddou y Maznevski, 2008; Osland, 2008; Spreitzer et al, 1997; Van Dyne y Ang, 2006.
Líder Transcultural.	Avolio, Walumbwa y Weber, 2009; Brown, 2009; Harvey, 2015.
<i>Manager</i> Global.	Bealer y Bhanugopan, 2014; Bartlett y Ghoshal, 2003; Bruning, Bebenroth y Pasch, 2011; Cappellen y Janssens, 2010; Dalton, Ernest, Deal y Leslie, 2002; Earley y Peterson, 2004; Harvey, McIntyre, Heames y Moeller, 2009; Kedia y Mukherji, 1999; Kelliher, Clarke, Hailey y Farndale, 2012; Patriotta, Castellano y Wright, 2013; Syed, Hazboun y Murray, 2014; Townsend y Cairns, 2003; Yamazaki y Kayes, 2007; Wang, Freeman y Zhu, 2013.

En la literatura se utiliza la terminología arriba mencionada para hablar de:

- Empleados altamente capacitados que trabajan en compañías internacionalizadas (Beckhusen, Florax, Poot y Waldorf, 2013; McNulty y Hutchings, 2016; Williams, 2008), pudiendo ser trabajadores expatriados altamente cualificados (Cole, 2011; De Cieri, Sheehan, Costa, Fenwick y Cooper, 2009; Inkson y Carr, 2004; Meyskens, Von Glinow, Werther y Clarke, 2009), u otro tipo de asignados internacionales (Bingham, Felin y Black, 2000; McNulty y Hutchings, 2016; Meyskens, Von Glinow, Werther y Clarke, 2009).
- Ejecutivos o directivos con responsabilidades internacionales que han desarrollado una perspectiva global (Bartlett y Ghoshal, 2003; Cappellen y Janssens, 2010; Dalton, Ernest, Deal y Leslie, 2002; Earley y Peterson, 2004; Harvey, 2015; Harvey, McIntyre, Heames y Moeller, 2009; Harvey y Moeller, 2009; Kedia y Mukherji, 1999; Kelliher, Clarke, Hailey y Farndale, 2012; Patriotta, Castellano y Wright, 2013; Townsend y Cairns, 2003).

En resumen, aquellos trabajadores clave para la empresa a los que se les requiere conocer el contexto internacional y ser eficientes en él (Avolio, Wallumba y Weber, 2009; Ang e Inkpen, 2008; Kok-Yee, Dyne y Soon, 2009; Van Dyne y Ang, 2006).

De la misma manera que ocurre con la literatura sobre talento doméstico, en la literatura de corte internacional, el talento suele estar ligado al liderazgo, tanto es así, que ambos términos vuelven a confundirse o solaparse en ocasiones⁵⁴.

Mendenhall et al. (2012), realizan una recopilación de las definiciones de líder global en la literatura y las engloban en tres bloques, dependiendo de si hacen referencia al proceso, al estado o a ambos, y destacan cuatro definiciones que incluyen tanto el proceso como el estado. Estas definiciones pueden observarse en la Tabla 6.

⁵⁴ Algo similar ocurre con el talento en el campo deportivo, donde también está muy relacionado con el liderazgo (Drobnik y Figueroa, 2007).

Retención de talento internacional.

Tabla 6. Literatura que define al líder global de un modo completo (proceso y estado).

Definición	Autor
Los líderes globales -a cualquier nivel- 1) abrazan los retos de la competencia global, 2) generan sinergias personales y organizacionales para enfrentar esos desafíos, y 3) transforman la energía de la empresa en un desempeño de clase mundial.	Brake (1997, p. 38).
Los líderes globales, definidos como los ejecutivos que están en puestos de trabajo con cierta proyección internacional, deben gestionar de forma eficaz un entorno internacional complejo, cambiante y a menudo ambiguo.	Caligiuri (2006, p. 219).
Los líderes globales son individuos que logran un cambio positivo significativo en las organizaciones, construyendo comunidades mediante el desarrollo de la confianza y acuerdo de estructuras organizacionales y procesos en un contexto que abarca múltiples actores transfronterizos, fuentes de autoridad, y múltiples culturas bajo condiciones de complejidad temporal, geográfica y cultural.	Mendenhall, Osland, Bird, Oddou y Maznevski, (2008, p.17).
Los líderes globales [son] los profesionales de alto nivel, tales como ejecutivos, vicepresidentes, directores y gerentes que están en puestos de trabajo con algunas actividades globales de liderazgo, como responsabilidades de integración global. Los líderes globales tienen un papel importante en el desarrollo y mantenimiento de una ventaja competitiva.	Caligiuri y Tarique (2009, p. 336).

Fuente: Tomado de Mendenhall et al. (2012, p. 41).

Mendenhall et al. (2012) se proponen definir, en primera instancia el término “global” y desarrollan un modelo que incluye tres dimensiones:

1. Contextual. Se refiere a la complejidad que representa actual en un entorno internacional; esta complejidad engloba ambigüedad, interconexiones e interdependencias, multiplicidad y adaptación a cambios continuos.
2. Relacional. Capacidad de ayudar al flujo de ideas, información, decisiones, talento y otros recursos donde más se necesitan.
3. Espacio-temporal. Es el grado en que se requiere que un individuo se mueva (geográfica y culturalmente).

Retención de talento internacional.

Adicionalmente, Javidian et al (2006, p.85), señalan que, en contraste con el líder local, el líder internacional en la empresa presenta tres atributos:

1. Es poseedor de una mentalidad global. Esto le permite ejercer influencia sobre personas diferentes a él y con bagajes culturales distintos.
2. Tolera la ambigüedad. Cada país presenta similitudes y diferencias respecto a experiencias culturales anteriores y es necesario discriminar rápidamente qué información es útil en ese determinado contexto.
3. Posee un alto grado de adaptabilidad cultural. No sólo entiende otras culturas sino que sabe en qué medida debe adaptar su comportamiento para lograr sus metas y establecer relaciones positivas con los locales.

En esta línea de liderazgo global, Mendenhall y Osland (2002) concluyen que se trata de un constructo multidimensional y engloban las competencias que la literatura académica relaciona con este constructo en seis dimensiones, que, por otro lado, pueden variar dependiendo del personal (Osland, Bird, Osland y Mendenhall, 2012, p. 209):

1. Engloba habilidades para relacionarse en un entorno transcultural. Incluye, por ejemplo, sensibilidad cultural, alfabetismo cultural, capacidad para motivar a otros.
2. Incluye rasgos y valores. Tales como, curiosidad, integridad, capacidad de controlar el estrés.
3. Posee una orientación cognitiva. Es decir, maneja la incertidumbre, posee flexibilidad, tiene mente abierta.
4. Experiencia en negocio global. Le permite, por ejemplo, poseer una orientación a resultados y al cliente y/o una comprensión del mercado global.
5. Experiencia en organización global. Sabe crear relaciones de socios, crea y se hace cargo de equipos.
6. Caracterizada por visión. Es catalizador de cambios (estratégicos y culturales), es visionario y puede articular esa visión de modo tangible.

Retención de talento internacional.

Brown (2009), señala que, al cambiar el mercado y el contexto mundial, es necesario un nuevo tipo de líder global que: “es sensible a las diferencias nacionales y culturales, y las tiene en cuenta en sus actividades empresariales”, además “...sabe dónde y cómo obtener asesoramiento para desenvolverse en escenarios desconocidos” (Brown, 2009, p. 29). Otros autores hablan de que ese talento global debe incluir tres características esenciales en la persona: ser especialista en información⁵⁵, conector y buen vendedor (Collings et al, 2009).

Se infiere que una persona con talento internacional es capaz de inspirar a otros a que sigan de manera voluntaria y eficiente una visión, mientras promueve el crecimiento individual y colectivo en un contexto internacional complejo (Mendenhall et al, 2012).

Javidian et al. (2006, p. 84) han creado un sistema de dos pasos para cualquier ejecutivo que tiene que trabajar en un nuevo país para desarrollar un nuevo proyecto:

1. Compartir información. De sí mismo y de la cultura, para disminuir los estereotipos.
2. Tener un plan para reducir las diferencias existentes entre las dos culturas. No se trata simplemente de imitar los comportamientos de la nueva cultura, sino de buscar un equilibrio para acercarse al nuevo entorno sin renunciar a nuestros propios valores culturales.

Como se puede observar, en la literatura de líder global, de nuevo se vuelve a hablar de personas clave para la empresa, con habilidades interculturales. De hecho, la literatura enfatiza la necesidad de elegir a un líder o talento global no sólo en base a sus características técnicas sino considerando su eficiencia en sus relaciones con otros (Gregersen, Morrison y Black, 1998; Manning, 2003; Spreitzer, McCall y Mahoney, 1997), y a la flexibilidad y apertura mental a otras culturas y a nuevas experiencias (Gregersen et al., 1998; Spreitzer et al, 1999).

⁵⁵ El término en inglés es *maven* y se refiere a la habilidad de concentrar y compartir conocimiento, buscar tendencias y conocer profundamente el mercado en el que opera (Collings et al., 2009).

Retención de talento internacional.

En un artículo reciente sobre el talento global necesario en el siglo XXI, se pregunta a Robert Capelli y a Ram Charan qué es un líder global y la respuesta contribuye a situar este trabajo:

De acuerdo con Capelli es difícil definir qué se entiende por talento global⁵⁶, pero cree que el concepto tiene que diferir de los modelos tradicionales de expatriación, que se refieren a una persona con determinados conocimientos del país al que se le asigna. Se trata de personas con las habilidades correctas para entender correctamente lo que implican las diferencias culturales (Steckler, 2014).

Ram Charan deja aún más claro el concepto diciendo que un líder global es aquel que “tiene la capacidad aprender y trabajar en contextos culturales distintos de los suyos. Ese tipo de persona desarrolla esta habilidad trabajando en diferentes países” (Steckler, 2014).

En la misma línea, Avolio, Wallumba y Weber (2009) señalan que la literatura habla del término desde dos aproximaciones: la primera desde la perspectiva de la experiencia internacional (Van Dyne y Ang 2006) y la segunda enfatizando las competencias para ser eficiente en otras culturas (Earley y Peterson, 2004; Bird, Mendenhall y Oddou, 2010; Thomas 2006). La segunda aproximación se refiere a la Inteligencia Cultural y, como vimos en el apartado 2.3.3⁵⁷, la experiencia internacional es un antecedente de la Inteligencia Cultural.

Aquellos profesionales con características que les permiten ser considerados “talentos locales o “domésticos”, pueden tener habilidades y conocimientos similares a los “trabajadores talentosos a nivel internacional”, sin embargo, los segundos cuentan con ciertas habilidades que les permiten enfrentarse a situaciones y entornos que no les son familiares (Kets de Vries y Florent-Treacy, 2002; Thaler-Certer, 2000). De acuerdo con Bücken, esa peculiaridad viene dada por la Inteligencia Cultural.

De la misma manera, McCall y Hollenbeck (2002) señalan que la diferencia entre global y doméstico reside en el “cómo” y, de acuerdo con Li, Mobley y Kelly (2013) la respuesta a ese “cómo” implica conocer las diferencias culturales. Kok-

⁵⁶ Nótese que de nuevo se habla de manera intercambiable de talento global y liderazgo global.

⁵⁷ Apartado que versa sobre la Inteligencia Cultural.

Retención de talento internacional.

Yee, Dyne y Soon (2009), a su vez, señalan que existen argumentos teóricos para creer que aquellas personas que han desarrollado su Inteligencia Cultural son mejores líderes globales.

Basándonos en la literatura consultada, la tabla 7 resume las características que hacen diferente al talento internacional, respecto al talento local.

Tabla 7. Talento local y talento internacional.

Talento	Talento Internacional
Espacio principal de actuación local y gestión doméstica.	Espacio principal de actuación internacional y que se enfrenta a una mayor complejidad cultural.
Características cognitivas y de liderazgo.	Alta Inteligencia Cultural.
Alto nivel de compromiso (motivación por el trabajo que realiza).	Alto grado de motivación para interactuar en entornos culturales distintos.
Alta cualificación (conocimientos, habilidades, competencias).	
Resultados excelentes.	

Fuente: Elaboración propia.

2.5 Conclusiones del capítulo.

La ventaja competitiva de la empresa contemporánea que se ve influenciada por la globalización e internacionalización, reside en gestionar eficazmente su capital humano más valioso (Colvin, 2009; Gallardo, 2013; Silzer y Church, 2010). A pesar de que ni en la práctica empresarial ni en la literatura académica existe un consenso para definir talento y talento internacional (Gallardo, 2013; Silzer y Church, 2009; Tansley, 2011), sí es posible afirmar que, en general, se refieren a un mismo tipo de trabajador, independientemente del nombre específico que le confieran.

Por tanto, se puede concluir que la concepción de talento internacional está compuesta por dos vertientes:

- La primera de ellas es más subjetiva. Cada empresa concibe “talento” de manera diferente. Como se puede ver en el apartado 2.2 de este capítulo⁵⁸, a grandes rasgos, un empleado con talento es aquél que la empresa identifica como clave para lograr sus objetivos empresariales en un momento y un puesto determinado, que posee determinadas habilidades técnicas y conocimientos especializados en un área o trabajo que la empresa determina importantes y generadores de su ventaja competitiva actual o futura.
- La segunda vertiente es más objetiva. La literatura de corte internacional hace referencia a ese tipo de empleados definidos como talentosos por la organización, pero que, tienen como principal espacio de actuación el ámbito internacional y, por ello, se enfrentan a una mayor complejidad cultural. Para este tipo de trabajadores es indispensable haber desarrollado una alta Inteligencia Cultural, que les permitirá operar de manera eficiente en un entorno global y cumplir con los objetivos marcados por su organización.

⁵⁸ Definición de talento.

Retención de talento internacional.

En base a lo revisado en este capítulo, es decir, conforme al apartado sobre talento, al apartado de componente internacional y al apartado sobre aquello a lo que se le identifica con talento internacional en la literatura, la concepción de talento internacional con la que se guiará este trabajo será: Aquél empleado que la empresa identifica como clave para lograr sus objetivos empresariales en un momento y un puesto determinado⁵⁹, que a su vez posee una alta Inteligencia Cultural que le permite ser más eficiente en entornos culturales diferentes, lo cual produce un alto rendimiento a nivel personal y mejora los resultados empresariales.

⁵⁹ Dicho empleado puede encontrarse en cualquier nivel de la organización y normalmente ejerce una alta influencia sobre su entorno (de esta manera, nos ceñimos a la importancia del rol y no de la posición en el organigrama de la empresa).

Retención de talento internacional.

Capítulo 3

Retención de talento internacional.

CAPÍTULO 3. Retención de Talento Internacional.

3.1 Introducción.

El objetivo de este capítulo es presentar la revisión de la literatura, con el fin de contextualizar la importancia de la investigación sobre retención de talento internacional. Para ello, se llevan a cabo los siguientes pasos:

1. Definir el Marco Teórico en el que se fundamenta esta Tesis. En primer lugar, se hace referencia a la bibliografía que estudia una tendencia emergente en investigación dentro de la gestión humana: la gestión de talento internacional. Como se apreciará en las siguientes páginas, tanto los académicos como los gestores de la empresa, consideran un elemento primordial la correcta gestión de su talento internacional.
2. Conocer el Estado de la Cuestión mediante el análisis de trabajos académicos, teóricos y empíricos. Para ello, la revisión bibliográfica se centra en la evolución de los estudios sobre retención y en las prácticas de retención que han recibido mayor atención por parte de los investigadores. Este análisis permitirá determinar qué variables son las que inciden de manera importante sobre la retención.

Retención de talento internacional.

3.2 Gestión de talento internacional.

En una encuesta llevada a cabo por *Boston Consulting Group* y *La World Federation of Personnel Management Associations* (BCG y WFPMA, 2008) se encontró que dependiendo del área geográfica, las prioridades sobre desafíos de recursos humanos varían un poco, pero los encuestados coincidieron en señalar como área prioritaria la gestión del talento, independientemente de la zona de la que se hable⁶⁰. En diciembre de 2014, BCG y WFPMA presentaban los resultados de su nueva encuesta y se volvía a reforzar la idea de que los desafíos prioritarios son la gestión de talento y el liderazgo⁶¹.

Las empresas líderes, que poseen rendimientos superiores a los de su competencia, enfocan sus energías en mejorar los elementos de desarrollo y retención de sus trabajadores de alto rendimiento en puestos estratégicos (Kehinde, 2012, p.180). Especialmente a nivel internacional, la mayoría de empresas del “Fortune 500” aceptan tener una escasez de líderes internacionales (Javidan, Dorfman, de Luque y House, 2006, p.85) y para conseguir unos mejores resultados en el entorno global, las empresas deben repensar la manera en la que prestan atención a sus empleados con talento (Ashton y Morton, 2005).

⁶⁰ De acuerdo con este estudio, en Europa, la gestión del talento y la gestión de la demografía son los desafíos clave.

En Norteamérica, los elementos más importantes son la gestión del talento, la gestión de la demografía, la mejora del desarrollo del liderazgo, la gestión del equilibrio entre la vida profesional y la personal y la transformación del departamento de Recursos Humanos en un socio estratégico.

En Latinoamérica, la gestión del talento, junto con la conciliación de vida laboral y familiar son los factores críticos.

En África, la gestión del talento, la conciliación, la gestión de la globalización y la gestión de la diversidad son los principales desafíos.

En Asia emergente (China e India), son la gestión del talento, la mejora del desarrollo del liderazgo, la evolución hacia una organización en continuo aprendizaje y la gestión del equilibrio entre la vida profesional y la personal, los temas críticos.

En Asia establecida (Japón, Singapur y Corea del Sur), los factores a tomar en cuenta son la gestión del talento, el desarrollo del liderazgo y la gestión de la globalización.

⁶¹ En esta encuesta respondieron 3507 personas de 101 países. Asimismo, fueron entrevistados 64 ejecutivos de empresas líderes de todo el mundo.

Retención de talento internacional.

En este apartado se resumirá en qué consisten la gestión de talento y la gestión de talento internacional dada la importancia que tienen sobre los rendimientos empresariales.

3.2.1 Gestión de talento.

“El profesional con talento alcanza resultados superiores, pero necesita estar en una organización que se lo permita”.

Jericó, 2001.p. 53

La gestión de talento en el mundo empresarial comenzó a llamar la atención en la década de los noventa, al salir a la luz la famosa publicación de McKinsey: “*The War for Talent*” (Michaels, Handfield-Jones y Axelrod, 2001).

Desde entonces, las empresas coinciden en que el talento es clave para diferenciarse, más si cabe en una economía de servicios (Jiménez, Hillier-Fry y Díaz, 2008). Kehinde (2012) mencionaba, que en 2006 el 76% de las empresas que respondieron a la encuestas sobre gestión de talento, consideraban esta como una prioridad, actualmente se pueden apreciar los mismos resultados en estudios como los llevados a cabo por BCG y WFPMA en 2014 o los presentados por la consultora Deloitte en 2016. Sin embargo, resulta curioso que muchas de las empresas que consideran una prioridad la gestión de talento no sepan definirla (Galagan, 2008).

A pesar de que autores como Lewis y Heckman señalaban la dificultad de “identificar el significado preciso de la gestión del talento, debido a la confusión en cuanto a las definiciones y los términos y las muchas suposiciones hechas por autores que escriben sobre la gestión del talento” (Lewis y Heckman, 2006, p. 139), se ha avanzado mucho en la concreción de este procedimiento. Así, por ejemplo, Capelli (2009) define la gestión de talento como: “el proceso a través del cual los empleadores anticipan y satisfacen sus necesidades de capital humano”.

Este autor señala dos riesgos principales en la gestión de talento, que implican costos para la empresa:

Retención de talento internacional.

1. No coincide el número de empleados con las habilidades que requiere la empresa.
2. Invertir en un talento que posteriormente no se podrá retener.

Una de las teorías más utilizadas para el estudio del talento y la gestión de talento es la Teoría de Recursos y Capacidades. El enfoque basado en los recursos de la empresa representa un cambio de paradigma en el pensamiento de la gestión estratégica de recursos humanos, centrándose en los recursos internos de la organización como activos estratégicos (Barney y Wright, 1998).

Partiendo de que en los modelos de recursos humanos actuales, el trabajador es considerado la principal fuente de aportación de valor (Bonache y Cabrera, 2006; Schuler y Jackson, 2005), la Teoría Basada en los Recursos (RBV, por sus siglas en inglés) sostiene que los recursos humanos serán una buena fuente de ventaja competitiva sostenida no sólo al ser adquiridos sino desarrollados y siempre y cuando sean valiosos, escasos y difíciles de imitar por la competencia (Barney, 1991; Pfeffer, 1994; Snell, Youndt y Wright, 1996; Taylor, Beechler y Napier, 1996).

Muchas veces los recursos (incluyendo los humanos) son fáciles de adquirir o replicar, mientras que por su complejidad las capacidades son más difíciles de imitar por la competencia, creando una ventaja competitiva diferenciadora para la empresa (Barney, 1991; Muñoz-Ferrer, 2012). Asimismo, los recursos por sí solos no generan ventajas competitivas y la creación de capacidades no consiste simplemente en relacionar los recursos sino que las capacidades implican coordinación entre recursos y personas y rutinización dentro de la empresa de manera tácita (Grant, 2006; Ibarra y Suárez, 2002).

Hasta el momento, los autores difieren en la manera de definir la forma en la que los recursos humanos se convierten en capacidades (Kamoche, 2001). Ordiz y Avella (2002) manifiestan que la literatura existente plantea, por una parte, que las capacidades dependen de los recursos humanos superiores y por otra, que son el resultado de unas eficientes prácticas de recursos humanos.

Retención de talento internacional.

Estas capacidades incluyen elementos como el aprendizaje, el conocimiento, el talento y el capital intelectual (Jimenez, 1999; Navas y Guerras, 1998; Wright, Dunford y Snell, 2001; Wright, Smart y McMahan, 1995). De la misma manera, Ibarra y Suárez (2002) hacen referencia a algunos puntos que ayudan a aclarar la relación entre recursos, capacidades y ventaja competitiva, utilizando el enfoque de rutinas organizativas:

- La capacidad de la empresa para lograr cooperación y coordinación entre equipos de trabajadores es clave en las relaciones entre recursos y capacidades. Elementos como los valores, liderazgo y estilo de la empresa son decisivos para motivar a los trabajadores y lograr que estos se relacionen adecuadamente.
- Las rutinas son el marco para articular correctamente las capacidades. Estas rutinas perfeccionadas a lo largo del tiempo dotan a la empresa de una ventaja sobre nuevos competidores (economía de experiencia).
- Las capacidades que generan más valor son aquellas que requieren más de un recurso, es decir que son altamente complejas pues requieren de la cooperación de varios recursos.

A pesar de que algunos autores consideran que el estudio de talento desde dicha teoría resulta insuficiente puesto que la gestión de las personas no es del todo comparable con la de recursos (Gallardo, 2013), tanto investigadores como profesionales, continúan acercándose de manera estratégica a los retos que plantea la gestión de la empresa teniendo como marco esta Teoría (Wright, Dunford y Snell, 2001).

Actualmente existen dos puntos de vista por parte de las empresas al hablar de gestión de talento:

1. El acercamiento inclusivo. En el que la empresa considera que todos sus empleados conforman el talento de la organización y cada uno tiene el potencial necesario para ser considerado un empleado con talento (Kehinde, 2012; Stahl et al., 2012).

2. La segmentación de la fuerza de trabajo. Que implica una diferenciación de los trabajadores más estratégicos para la organización. Con el objetivo de generar una ventaja competitiva para la organización, y tal y como se comentó en páginas anteriores, la empresa necesita focalizar su energía en aquellos recursos humanos que son el factor clave para un superior rendimiento empresarial y la aplicación a este grupo de unas políticas diferenciadas del resto de trabajadores (Axelrod, Handfield-Jones y Michaels, 2002; Becker, Huselid y Beatty, 2009; Santhoshkumar y Rajasekar, 2012; Schuler y Tarique, 2007; Smart, 2005; Stahl et al, 2012).

Esta última clasificación tiene detractores puesto que, entre otras cosas, no toma en consideración el efecto negativo que esta división tiene sobre las personas que no son clasificadas como “talentosas” dentro de la empresa. Aún así, la mayoría de quienes se dedican al estudio del talento reconocen que resulta indispensable clasificar a los trabajadores para identificar a los que contribuyen en mayor medida a mejorar los resultados de la empresa (Smart, 2005; Stahl et al, 2012; Williams, 2000). Es por ello que este trabajo se adhiere a esta vertiente.

A estos trabajadores se les denomina de diversas formas dependiendo de la organización. Las más comunes suelen ser: Empleados con talento, trabajadores de alto potencial, trabajadores de alto rendimiento y trabajadores “A” (Axelrod, Handfield-Jones y Michaels, 2002; Becker et al., 2009; Santhoshkumar y Rajasekar, 2012; Schuler y Tarique, 2007).

Asimismo, existe literatura que prueba que una persona con liderazgo, uno de los elementos vinculados con el talento, tiene influencia sobre el rendimiento de otros equipos, tanto en el contexto nacional como en el internacional (Brodbeck et al. 2000; Walumbwa y Lawler 2003). Camaleño (2006) afirma que gestionar el conocimiento establece las condiciones pero es la gestión del talento la que genera beneficio a la empresa pues, entre otras cosas, produce una mayor inversión en la atracción y retención de talento, se crea valor y, además, favorece el compromiso del empleado.

Retención de talento internacional.

Así, la gestión de talento es sumamente importante, por un lado, porque como se ha mencionado está relacionada con la productividad y, por otro lado, debido a la ya también mencionada guerra entre las empresas por los mejores candidatos (Cheung, 2008; Hartmann, Feisel y Schober, 2010; Ma y Trigo, 2008). De la misma manera, las organizaciones exitosas perciben que su continuidad y crecimiento dependerá de la manera en que mejoren el retorno sobre las inversiones de todos sus socios, especialmente de sus empleados (Werther y Davis, 2000).

De hecho, existen estudios académicos que muestran la relación entre talento y el beneficio que genera a la empresa (Becker, Huselid y Ulrich, 2001; Huselid, 1995; Lado y Wilson, 1994; McNamara, 2008; Schuler y Jackson, 2005). Sin embargo, no resulta fácil detectar el talento dentro de la empresa (Collings, Scullion y Morley, 2007). En algunas ocasiones esto es debido al ocultamiento del mismo por parte de algunos directivos que no quieren que esos empleados destacados sean apartados de su ámbito de acción (Björkman y Smale, 2010; Mellahi y Collings, 2010), y en otras, simplemente porque la empresa no tiene institucionalizado mecanismos eficientes para hallarlo.

Para identificar el talento, lo primero que debe hacer la empresa es establecer ciertos parámetros que considere le ayudarán a lograr una ventaja competitiva y buscar dentro de la organización qué grupo de personas están situados por encima del resto en términos de rendimiento y de competencias clave; en ocasiones este grupo de empleados se determina de acuerdo a las observaciones de superiores y compañeros (Björkman y Smale, 2010). Numerosas investigaciones coinciden en que contar con prácticas que identifiquen y exploten el talento y el liderazgo desemboca en mejores resultados para la organización (Becker et al., 2009; Brodbeck et al, 2000; Bycio, Hackett y Allen, 1995; Podsakoff, MacKenzie y Bommer, 1996; Santhoshkumar y Rajasekar, 2012; Stahl et al, 2012; Walumbwa y Lawer, 2003).

Merece la pena examinar la gestión de talento dentro de la empresa pues quien la domine estará posicionado de manera diferenciada para un rendimiento creciente de su fuerza laboral (Oladapo, 2014, p.21).

Retención de talento internacional.

Drobnic y Figueroa (2007) mencionan una cuestión fundamental sobre el talento, aplicable a la gestión empresarial: “El talento por sí solo no puede alcanzar el éxito, o al menos de una forma continuada” (p.187), necesita una estructura adecuada para desarrollarse.

Gallardo-Gallardo et al. (2012) recomiendan que para gestionar eficientemente el talento: “los directivos deben saber que el talento, (a) es identificable por un excelente desempeño y/o potencial, (b) no se trata exclusivamente de habilidades innatas sino que, en parte, se puede desarrollar, (c) está muy vinculado a las actitudes, en concreto al compromiso de la persona con la tarea realizada” (p.250).

La gestión de talento constituye, por tanto, el gran reto para las empresas. Michaels, Handfield y Axelcod (2001) señalan: “un proceso eficaz de evaluación de talento es la espina dorsal de la gestión excelente de talento” (p. 171)⁶².

La gestión de talento consiste en implementar una estrategia y sus prácticas para conseguir un aumento en la productividad, desarrollando procesos mejorados para atraer, desarrollar, retener a empleados con las capacidades y aptitudes necesarias para satisfacer las necesidades presentes y futuras de la empresa (Kehinde, 2012).

Capelli (2009) compara la gestión de talento con la de las cadenas de suministro y elabora cuatro principios:

1. Fabricar y comprar. Se refiere a los mecanismos para capacitar a los empleados y convertirlos en talentosos y, cuando sea necesario, acudir al mercado en busca de aquellas personas con los conocimientos clave que la empresa necesita.
2. Reducir la incertidumbre de la demanda de talento. La clave es desarrollar una cantera de talento con competencias generales que, en determinado momento servirán para cubrir el puesto que se requiera dentro de la empresa.

⁶² Para que la evaluación sea lo más cercana posible a la realidad, los autores recomiendan invertir un día entero visitando cada división de la empresa, segmentar a los trabajadores de acuerdo a su rendimiento y hablar con los supervisores directos (Michaels, Handfield y Axelcod, 2001, p. 173-176).

Retención de talento internacional.

3. Obtener un rendimiento en la inversión sobre el desarrollo de los empleados. Compartiendo costos.
4. Equilibrar los intereses del empleado utilizando la demanda interna.

Camila Hillier-Fry (2011), afirma que las claves para una eficaz gestión de talento son la flexibilidad y el enfoque a resultados, e identifica seis claves para gestionar el talento (Jiménez et al, 2011, p. 188-204):

1. Definir los puntos críticos para ser competitivo en el futuro. Implica diferenciar desempeño actual con potencial requerido en el futuro y considerar no sólo competencias sino también adaptación, aprendizaje o motivaciones.
2. Convertir el talento en responsabilidad corporativa.
3. Flexibilizar los procesos. Contar con una cantera de talentos polivalente que permita a la empresa contar con candidatos talentosos en diferentes puestos a cubrir en un futuro.
4. Integrar procesos para incrementar la eficiencia y la flexibilidad.
5. Medir a través de indicadores relevantes.

Cheese, Thomas y Craig (2008, p.6-7), identifican cinco requisitos para gestionar el talento:

1. Convertirlo en estratégico.
2. Atraer y trabajar con talento de diferentes ámbitos (aumentar la diversidad).
3. Desarrollar en el empleado las necesidades que la empresa requiere.
4. Centrarse en el factor "compromiso".
5. Desarrollar una cultura de talento que sea compartida por todo la empresa.

Es importante que dicha gestión esté alineada con la estrategia de la empresa (McDonell, 2011). Gubman (2000) considera tres acciones claves que permite gestionar de manera óptima el talento organizacional:

1. Alinear el talento con la estrategia organizacional.

Retención de talento internacional.

2. Comprometer a las personas con lo que la organización está tratando de lograr.
3. Medir lo que los trabajadores están intentando hacer y hacerles saber los resultados.

En la práctica se puede identificar que existen empresas que han sido o son ejemplo de la correcta gestión de talento, por ejemplo, se denominaba a General Electric como una “máquina de crear talento” (Ed Michaels en Chambers et al, 1998), y más recientemente, empresas como Google o Apple tienen fama de albergar a los trabajadores con más talento y dirigir correctamente sus expectativas.

En definitiva, los autores coinciden en que el talento se debe alinear con la estrategia y convertirse en una prioridad corporativa, pero la gestión de talento se complica aún más cuando nos damos cuenta de lo difícil que es su medición (Kehinde, 2012). Michaels, Handfield y Axelcod (2001, p. 185-193) subrayan la necesidad de identificar cuál es el punto de partida y señalan la existencia de tres escenarios que llevarán a la empresa a adoptar medidas de gestión específicas:

- Escenario 1. Existen problemas con el rendimiento o con ritmos de crecimiento. La empresa deberá reforzar su cartera de talento aumentar los incentivos que ofrece, dotar a los jugadores A (los que la empresa a identificado como los más estratégicos) de una mayor responsabilidad.
- Escenario 2. La empresa se enfrenta a una crisis de contratación o retención. Habrá que reforzar su propuesta de valor al empleado y compararla con la que es ofrecida por la competencia.
- Escenario 3. Existe una gestión de talento pero ésta es inadecuada. Entre otras cosas se deberá comenzar vinculando el talento con la estrategia empresarial.

En este trabajo se hará referencia a la gestión de talento como aquellas actividades que la empresa lleva a cabo con el fin de atraer, seleccionar, desarrollar y retener a los mejores y más estratégicos trabajadores, con el objetivo de aumentar su ventaja competitiva.

Retención de talento internacional.

En línea con lo que se ha comentado, no es de extrañar que actualmente una de las principales funciones de los departamentos de Recursos Humanos de las empresas multinacionales sea identificar a los empleados clave y gestionar sus habilidades y competencias para desarrollar una cartera de futuros directivos (Scullion y Starkey, 2000)⁶³. Debido a que esas competencias y el talento en sí se ven influidas por el contexto (Gallardo, 2011; McClelland, 1993) es necesario analizar el entorno internacional.

3.2.2 Gestión de talento internacional.

“...sólo aquellos que pongan el talento... y nada más que el talento... en el primer puesto de su lista de prioridades podrán sobrevivir”.

Tom Peters. 2002. El Talento! Cómo identificarlo y mantenerlo. p.99.

El uso del término de gestión de talento global es aceptado en el ámbito profesional, sin embargo, no existe una aceptación sobre su definición exacta⁶⁴ (Tarique y Schuller, 2010, 2012).

En la literatura académica se reconoce que no existe un consenso para definir la gestión de talento internacional (Scullion, Collings y Caliguri, 2010; Tarique y Schuller, 2012). Algunos autores lo usan como sinónimo de Gestión Internacional de Recursos Humanos o gestión estratégica de recursos humanos; otros autores lo enfocan a la gestión de trabajadores con alto potencial, trabajadores con capacidades relevantes en el futuro, o incluso a puestos estratégicos para la ventaja competitiva de la empresa (Darrough y Melumad, 1995; Davis, Cutt, Flynn, Mowl, y Orme, 2007; Grossman, 2007; Ready, Hill y Conger, 2008).

⁶³ Tampoco sorprende que, debido a la relevancia de la gestión de talento, algunos autores mencionan ya la existencia de un nuevo puesto dentro de las empresas: el *Head of Talent* o Responsable de la gestión del talento en la empresa (Tarique y Schuller, 2012), quien para lograr su cometido se basará en 7Ps: Pressures, Purpose, Person, Profile, Power, Process and Pools (Presiones, Propósito, Persona, Perfil, Poder, Proceso y Cantera de talento, en español).

⁶⁴ Tanto es así, que incluso hay quienes hablan indiscriminadamente de gestión de talento y gestión de talento global o gestión de talento internacional como sinónimos (v.g. Kanyango y Omondi, 2015).

Retención de talento internacional.

Sin embargo, tanto en la práctica como en la literatura académica, las estrategias de gestión de talento internacional se relacionan con prácticas que tienen como objetivo reclutar, formar, desarrollar y retener a los empleados estratégicos y que son fuente de ventaja competitiva para la empresa (Capelli, 2009; Scullion y Collings, 2011; Farndale, Scullion y Sparrow, 2010; Hartmann et al., 2010; Tarique y Schuler, 2010; Walk, Schinnenburg y Handy, 2013).

De manera que, se aprecia que la empresa gestiona su talento internacional a través de aquellas “actividades que la organización realiza con el fin de atraer, seleccionar, desarrollar y retener a los mejores empleados en los roles más estratégicos” (Scullion, Collings y Caligiuri, 2010, p. 106).

Tarique y Schuler (2010) proporcionan una definición muy completa de gestión de talento internacional, definiéndolo como: “Un subconjunto de actividades de Gestión Internacional de Recursos Humanos...para atraer, desarrollar, retener y movilizar a las personas con altos niveles de capital humano actual y potencial de acuerdo a los principios estratégicos de la empresa multinacional para servir a los objetivos de sus múltiples *stakeholders*” (Tarique y Schuler, 2010).

Collings, McDonell y Scullion (2009) definen la gestión internacional de talento poniendo énfasis en su dimensión estratégica, integrando, desarrollando y potenciando a los trabajadores con talento clave a escala mundial (p.8). Por su parte, Mellahi y Collings (2010, p.143) consideran que además, es necesario incluir:

- La identificación sistemática de los puestos clave que contribuyen diferencialmente a la ventaja competitiva sostenible de la organización a escala global.
- El desarrollo de una cantera de talentos de trabajadores con alto potencial y de trabajadores de alto rendimiento.
- El desarrollo de una estructura de recursos humanos óptima que facilite cubrir las posiciones vacías con los mejores y así retenerlos en la empresa.

Retención de talento internacional.

Farndale, Scullion y Sparrow (2010) hablan de la importancia de comprender las diferencias culturales para gestionar de manera efectiva a este tipo de empleados. Sobre esas diferencias culturales ya hemos hablado en el apartado 2.3.1⁶⁵.

El contexto en el que se desarrolla un empleado juega un rol importante en la apreciación del talento (De Hoogh, Hartog y Koopman, 2005) y las empresas se preocupan cada vez más en localizar y potenciar el talento local de sus subsidiarias (Mellahi y Collings, 2010).

En ocasiones no es tan fácil identificar a los trabajadores con el talento que requiere la empresa o no se encuentran en el mercado local, por lo que la organización tiene que planear estrategias a nivel internacional para satisfacer su demanda. Por ejemplo, Dowling, Festing y Engle (2008) hablan del problema de reclutamiento en algunos países en vías de desarrollo.

Ya que hay países en vías de desarrollo que están deseosos de competir en el mercado mundial, pero que aún no alcanzan los niveles de educación que otros países poseen, muchas veces las empresas multinacionales que operan en dichos países tienen complicaciones para encontrar perfiles adecuados y se genera una competencia para tener a los mejores perfiles.

El identificar el talento para reclutar a las personas adecuadas es un reto para la mayoría de las empresas, y para ello deben generar mecanismos que les ayuden a lograr sus objetivos, entre los que destaca ofrecer un atractivo plan de carrera, incluyendo oportunidades a nivel internacional (Festing et al., 2013).

Björkman y Smale (2010) advierten que el país de origen ejerce una gran influencia en el momento de seleccionar el talento: “Cuanto mayor sea la distancia cultural...del candidato con respecto a la ubicación desde la que se toman las decisiones, menor será la probabilidad de que quienes toman las decisiones se fíen de las evaluaciones institucionales (locales), lo cual puede a su vez afectar negativamente a las oportunidades del candidato de que se le incluya en un pool de talentos” (Björkman y Smale, 2010, p.36) y, por tanto, la empresa será incapaz de identificarlo como tal y beneficiarse al máximo de sus habilidades.

⁶⁵ Apartado sobre cultura y su impacto en los negocios.

Retención de talento internacional.

Ante estas circunstancias, es importante que las empresas gestionen adecuadamente los aspectos más relevantes de las asignaciones internacionales, entre ellos la gestión de talento (BCG y WFPMA, 2014; Bonache y Cabrera, 2006), pues los conocimientos que los empleados adquieren en el extranjero pueden suponer una ventaja competitiva para la empresa internacional (Johnston, 1991; Foster, 1994; Black et al., 1999; Lazarova y Caligiuri, 2001).

Tarique y Shuler (2012), identifican cuatro aspectos principales que están configurando la gestión de talento internacional:

- Escasez de trabajadores con talento.
- Cambios demográficos.
- Cambios en las actitudes de los trabajadores hacia el trabajo (así como la estructura del trabajo en sí).
- Diferencias culturales. El impacto de estos cuatro factores sobre la atracción, desarrollo y retención debe tomarse en consideración para analizar de manera adecuada la gestión de talento internacional.

Debido a que la gestión global del talento comprende “las actividades que la organización realiza con el fin de atraer, seleccionar, desarrollar y retener a los mejores empleados en los roles más estratégicos a escala mundial” (Scullion, Collings y Caligiuri, 2010, p.106), se procede a explicar brevemente algunos elementos encontrados en la literatura en cada una de estas fases:

1. Atracción de talento. Generando una imagen de marca muy positiva. Este concepto puede incluir elementos como imagen de la empresa aspiracional (Deerey, 2008; Ridova et al, 2005), correcta gestión de redes sociales (Williamson, King, Leepak, Sarma, 2010), comunicar un balance entre trabajo y vida familiar (Valcour y Batt, 2003), proyectar responsabilidad social corporativa (Hildebrand, Sen y Bhattacharya, 2011); transmitir una fuerte EVP⁶⁶ (corresponden a las siglas en inglés del término *Employee Value Proposition*), la cual se define como: “la suma total de todo lo que experimenta y recibe el individuo mientras forme parte de la empresa,

⁶⁶ Hablaremos en mayor profundidad de la EVP en las páginas 106-107.

desde la satisfacción intrínseca con el trabajo hasta el ambiente, el liderazgo, los colegas y la compensación. Indica lo bien que la empresa satisface las necesidades de la gente, sus expectativas y aun sus sueños” (Michaels, Handfield y Axelrod, 2003, p.47) y compensación.

2. Selección de talento. Se refiere a la capacidad de asignar el talento adecuado a un puesto o a un nivel concreto (Ewerlin, 2013). A nivel internacional debe incluir elementos como: *Global Mindset*⁶⁷, adaptabilidad, automotivación y control de stress (Dallas, 1995; Nieto, 2008; Sánchez-Vidal, 2007), antecedentes de éxito en proyectos internacionales (Tung, 1982; Brewster y Scullion, 1997; Suutari y Brewster, 2000). Sería de gran utilidad aplicar herramientas de medición de la Inteligencia Cultural (Bücker, 2014).
3. Desarrollo. *Coaching*⁶⁸, *mentoring*⁶⁹ (Reisz, 2004) y programas formales de formación pueden potenciar el talento (Evans, Pucik y Björkman, 2010), asignaciones internacionales que permitan aumentar capacidades y escalar a puestos superiores u ocupar un puesto transversal en el que se puedan aplicar los conocimientos y habilidades desarrollados una vez haya sido repatriado el trabajador (Arnaez, 2015).
4. Retención. Incluye elementos como recolocación profesional temporal (Ragins, Townsend y Mattis, 1998; Whiteley, Dougherty y Dreher, 1991), gestión de un efectivo plan de carrera (Sánchez-Vidal, 2007), compensación, gestión del compromiso. Este apartado se analizará en mayor profundidad en el capítulo 3.3.

La tabla 8 identifica de manera resumida las etapas de la gestión de talento internacional.

⁶⁷ El grado en el que uno está interesado en, y busca aprender activamente sobre, otras culturas y su gente. Una alta mentalidad global proporciona la base sobre la que se puede interactuar de manera más eficaz con personas de otras culturas (Kozai Group, 2009). Ver apartado de Inteligencia Cultural.

⁶⁸ Anglicismo para referirse al acompañamiento de un experto que ayude a la persona a identificar sus fortalezas y potenciarlas para obtener un rendimiento superior. El coaching está siendo muy popular a nivel directivo.

⁶⁹ Consiste en asignar al empleado un mentor (un jefe u otro trabajador más experimentado) que le ayude a estructurar su plan de carrera.

Tabla 8. Etapas en la gestión de talento internacional.

Etapa.	Autores.
Atracción.	Chambers et al (1998); Deerey (2008), Ridova et al (2005); Hildebrand, Sen y Bhattacharya (2011); Marcos (2011); Michaels et al (2003); Valcour y Batt (2003); Willianson, King, Leepak y Sarma (2010).
Selección.	Alon et al. (2016); Ang et al (2007); Brewster y Scullion 997); Dallas (1995); Li, Mobley y Kelly (2013); Nieto (2008); Osland, Bird y Mendenhall (2012); Suutari y Brewster (2000); Tung (1982); Vidal (2005).
Desarrollo.	Arnáez (2015); Evans, Pucik y Björkman (2010); Ragins, Townsend y Mattis (1998).
Retención.	Barragan, Castillo, Villalpando y Guerra (2009); Looi, Marusarz, y Baumruck (2004); Reisz (2004); Schuler, Jackson y Tarique (2011); Tarique y Shuler (2012); Vidal (2005), Yarnal (2011); Whitely, Dougherty y Dreher (1991).

Fuente: Elaboración propia.

A medida que aumenta la consciencia de la importancia de la gestión de talento, se observa que las empresas son cada vez más similares en la forma de gestionar su talento, debido a los siguientes elementos (Stahl et al, 2012, pp 31-32):

- Compiten por los mismos trabajadores.
- Buscan estandarizar sus prácticas.

Retención de talento internacional.

- Tienen a imitar a empresas líderes en gestión de talento.

Asimismo, aumentan los esfuerzos académicos por analizar las mejores prácticas en gestión internacional de talento y proponer medidas para su mejora. Así, Stahl et al. (2012), proponen seis principios para mejorar la gestión de talento internacional (pp.26-31):

1. Alinear con la estrategia,
2. Dotar de consistencia interna,
3. Inserción cultural,
4. Involucrar a toda la administración,
5. Utilizar la marca empresa para diferenciarse,
6. Lograr un balance entre las necesidades globales y locales.

La gestión del talento internacional irá cobrando una mayor importancia debido, entre otros elementos, a la nueva configuración económica mundial (Cheese, Thomas y Craig, 2008)⁷⁰.

Mención especial merece el caso de los países emergentes. Existen estudios que ayudan a elaborar un marco para la atracción y retención de talento en mercados emergentes, basado principalmente en las promesas que hace la empresa y las que cumple. De este modo, autores como Ready, Hill y Conger (2008) hablan de cuatro factores determinantes en mercados emergentes vinculados con las promesas de la organización: marca, oportunidades, cultura y propósito.

La marca es asociada con elementos inspiracionales, es decir, el trabajador desea ocupar un puesto de liderazgo en una empresa que juegue un rol global también de liderazgo.

Al hablar de oportunidades, los autores señalan elementos como:

- Que el trabajo presente un desafío,
- Que exista la oportunidad de acelerar la carrera profesional,

⁷⁰ Por ejemplo el hecho de que “India y China se convertirán en las economías más grandes del mundo, seguidas de Estados Unidos y la Unión Europea” (Cheese, Thomas y Craig, 2008, p.8).

Retención de talento internacional.

- Que exista una formación continua,
- Que el salario sea competitivo.

Los activos humanos impactan de manera positiva o negativa sobre las fortalezas una organización dependiendo de la manera como se les trate. De acuerdo con Chiavenato y Villamizar (2002), para que los objetivos de la gestión del talento humano puedan alcanzarse, es necesario tratar a las personas como elementos básicos de la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

Asimismo, Tsang (2009) recuerda que las empresas deben fomentar un entorno multicultural, comprometiéndose con los gestores internacionales a brindarles las herramientas necesarias para entenderse y trabajar juntos de manera efectiva (Tsang citado en Nohria, 2009).

En este trabajo, después de revisar lo expuesto por la literatura y en línea con el capítulo anterior, se hará alusión a la gestión de talento internacional como aquellas actividades para atraer, seleccionar, desarrollar y retener a aquellos perfiles estratégicos para la ventaja competitiva de la empresa a nivel internacional.

La gestión de talento internacional, enfatiza la necesidad de atraer el talento, pero considera cada vez más importante estudiar mecanismos óptimos de retención porque sólo reteniendo su talento la empresa logrará ser competitiva en el mercado en el que opera de modo sostenido. En el siguiente apartado se

Retención de talento internacional.

procederá a revisar la última etapa de la gestión de talento internacional: la retención de talento internacional.

Retención de talento internacional.

3.3 Retención del talento internacional.

Retener el talento, “es lograr comprometer a los empleados en proyectos que ellos mismos han formulado, para que los dirijan”.

Vázquez, de León, Rodríguez y Ponce, 2014.

Con el propósito de mantener una ventaja competitiva sostenida en el tiempo, resulta importante para la empresa retener su talento (Schramm, 2006, De Long y Davenport, 2003). La empresa intenta retener el talento a través de políticas de compensación y beneficios, un balance correcto entre trabajo y vida familiar (Messmer, 2006), ofreciendo un desarrollo de carrera interesante, entre otros. Si estos beneficios tangibles e intangibles no son suficientemente satisfactorios para el empleado, este los buscará en otra empresa (Oladapo, 2014).

Se ha comprobado que cuando la empresa mejora sus ratios de retención mejora también su estructura de costes (Hamilton, 2009). Ahora bien, de acuerdo a algunos autores, a la empresa no le interesa retener a todos sus empleados sino a los que la dotarán de una ventaja competitiva clave. Michaels, Handfield y Axelcod (2001) hablan de segmentar a los trabajadores e identificarlos como “jugadores A” (los que tienen más talento), “jugadores B” y “jugadores C”. Una vez que se han segmentado, la empresa invertirá en jugadores A para retenerlos, desarrollará a jugadores B siempre que crea que pueden convertirse en jugadores A en el futuro, y prescindirá de los jugadores C en el puesto o incluso dentro de la organización.

En la misma línea Joo y Mclean (2006) hablan de tres factores que poseen las mejores empresas y que a su vez retienen mejor a los trabajadores:

- Su cultura corporativa enfatiza el alto rendimiento y el respeto.
- Atraen y retienen talento gracias a que potencian las oportunidades de aprendizaje y desarrollo.
- A través de prácticas de recursos humanos diferenciadas logran empleados comprometidos.

Retención de talento internacional.

En la literatura se estudian diferentes mecanismos que inciden en la retención de los mejores empleados, desde políticas de compensación, pasando por recompensas emocionales⁷¹ y prácticas que incluyen múltiples factores.

En el siguiente epígrafe se resumirá, en primer lugar, la literatura que ha investigado este fenómeno; en segundo lugar, los factores que inciden en la retención y, por último, la singularidad del concepto de retención de talento internacional.

3.3.1 Evolución del estudio sobre retención.

“...cuando se van las personas, y con ellas su talento y liderazgo, todo lo que queda son sólo fábricas anticuadas y problemas. Es tan triste y tan cierto”.

Tom Peters, 2002.

A pesar de lo importante que resulta este tema en el ámbito empresarial (Chen, Lin y Lien, 2010) y de lo prolífico que ha sido este campo de estudio desde la década de los cincuenta, aún no existen conclusiones firmes respecto a qué retiene a los trabajadores en una empresa, puesto que intervienen diferentes combinaciones de factores (Chinchilla, 1991; Holtom et al., 2008; Kossivi, Xu y Kalgora, 2016).

Con el objetivo de facilitar el estado de la cuestión respecto a la retención de trabajadores, los autores suelen abordar el tema identificando etapas temporales dentro de la literatura para clasificar su estudio (Holtom et al., 2008; Martín-Sierra, 2011). En su tesis doctoral, a través de una clasificación cronológica,⁷² Martín Sierra (2011, p. 103-118) delimita tres etapas temporales, de la siguiente manera:

1. La primera etapa es previa a 1984. Los trabajos realizados en estos años se centran en una variable que es la rotación voluntaria del empleado. De

⁷¹ Un estudio del Corporate Leadership Council (2004) comprobó que la parte emocional impacta cuatro veces más en el rendimiento del empleado que la parte racional, y además, la retención depende de un adecuado balance entre ambas partes.

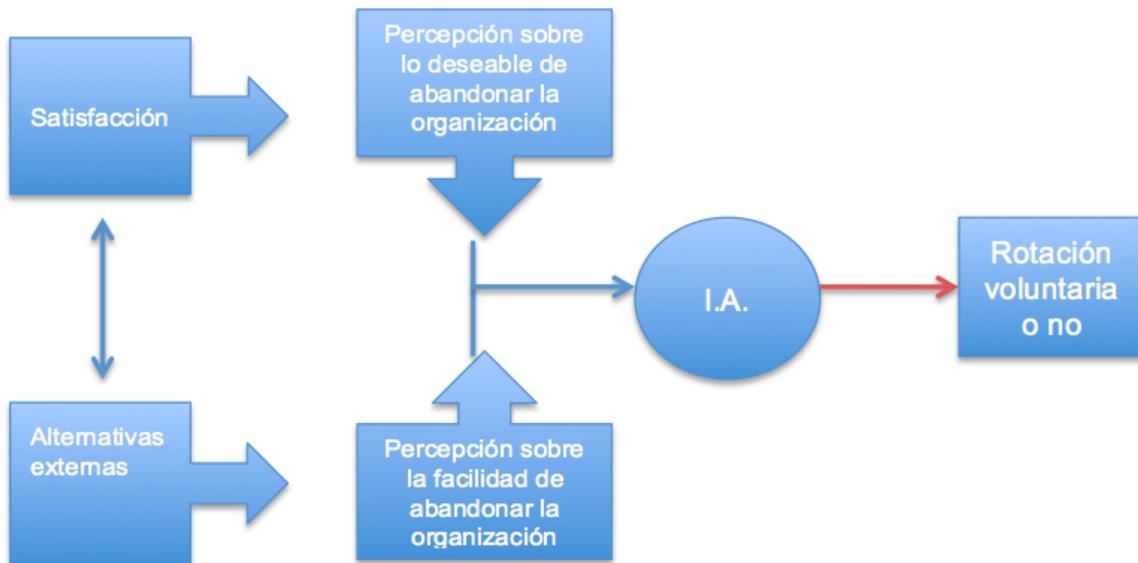
⁷² La clasificación cronológica permite ordenar eficientemente y clarificar la extensa literatura sobre retención (Holtom et al., 2008; Martín-Sierra, 2011).

Retención de talento internacional.

manera que, intentan explicar por qué motivos una persona decide abandonar la empresa. Los principales estudios en esta etapa son:

- El modelo seminal de March y Simon (1958)⁷³. Estos autores proponen la Teoría del Equilibrio Organizacional, según la cual, se considera a la organización y al empleado como decisores individuales, de modo que ambos elementos operan de manera independiente e influyen las motivaciones para que un empleado abandone la empresa. En este modelo, el empleado decide entre la opción de pertenecer a la empresa o la opción de no formar parte de la organización. Esta decisión es tomada en base a dos factores: las percepciones sobre lo deseable que sería abandonar la empresa y las percepciones sobre la facilidad para hacerlo. En el modelo de March y Simon son importantes las alternativas que el trabajador tiene en el mercado. En la figura 1 se representa este modelo (nótese que I.A. significa intención de abandono).

Figura 2. Principales relaciones del modelo seminal de March y Simons (1958).



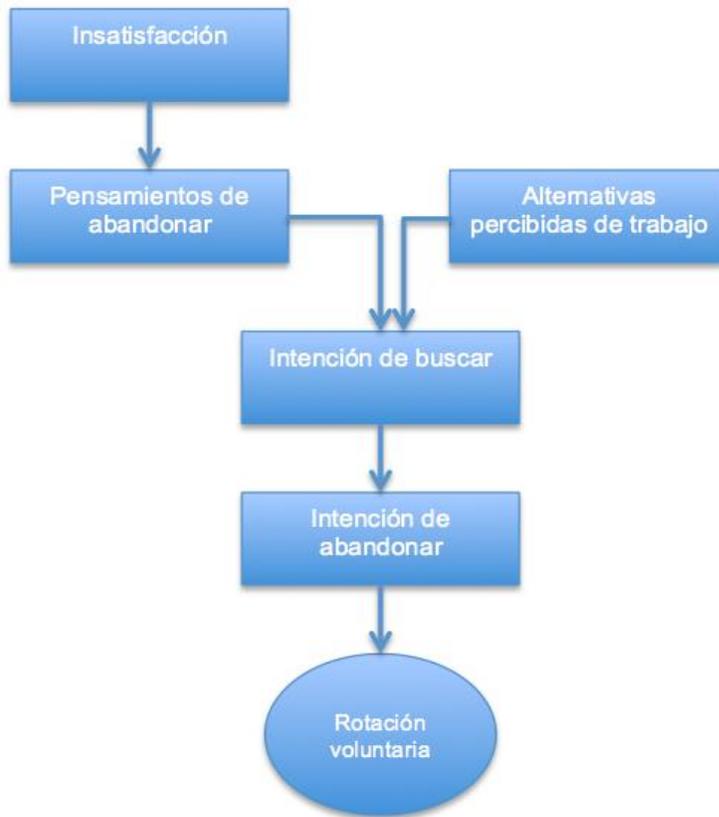
Fuente: Martín Sierra, 2011.

⁷³ Es de común acuerdo que la mayoría de los trabajos sobre retención y rotación voluntaria toman como base el modelo de March y Simon (Martín-Sierra, 2011; Mitchel et al., 2001)

- El modelo expandido de rotación voluntaria de Mobley, Griffeth, Hand y Meglino (1979), según el cual la retención depende de factores de mercado (laborales, normativos, entorno económico, etc.), factores de la organización (prácticas y políticas de la organización, características de la organización) y factores relativos al individuo (características propias de la persona, características demográficas, etcétera). En este modelo resalta por su importancia una variable: la satisfacción del empleado en el trabajo como antecedente del abandono del mismo.

Cabe mencionar que, años antes, Mobley (1977) ilustró un modelo según el cual, antes de abandonar la empresa, el empleado comenzaba evaluando su trabajo actual, posteriormente lo comparaba con las alternativas a las que podía optar, y finalmente decidía si abandonar o permanecer en su organización. El modelo de 1979 resulta más completo pues, en primer lugar, analiza el impacto de un mayor número de variables que son consideradas como antecedentes y que pueden llevar a la intención de abandonar la empresa y, en segundo lugar, como ya hemos comentado, determina la incidencia que variables individuales, organizativas y del entorno tienen sobre dichos antecedentes (Rodríguez, 2004). En su versión simplificada, el modelo de Mobley se presenta en la figura 3.

Figura 3. Modelo simplificado de la rotación voluntaria.



Fuente: Rodríguez, 2004, p. 160.

2. Segunda etapa entre 1984-1995. Caracterizada por los estudios de variables del contexto laboral que ejercen una influencia negativa respecto la permanencia del trabajador dentro de la empresa. Destacan los siguientes estudios:
 - Abelson y Baysinger (1984). Estos autores comienzan a hablar de las “políticas de gestión de recursos humanos”. Son conscientes de que no toda la rotación es negativa para la empresa y por ello tratan de identificar el nivel óptimo de rotación en la organización; su prioridad es encontrar un equilibrio entre los costes que genera la rotación y lo que le cuesta a la empresa la retención.

Retención de talento internacional.

- Hulin (1991) que, bajo un enfoque heurístico, propone introducir un nuevo constructo, el constructo de abandono, definido como "el conjunto de comportamientos que individuos insatisfechos promulgan para evitar la situación de trabajo; son comportamientos destinados a evitar la participación en situaciones de trabajo insatisfactorias⁷⁴. Para Hulin, un trabajador que no está satisfecho se "adapta" de diferentes formas a esa situación de insatisfacción, a veces se va de la empresa, pero en otras ocasiones simplemente presenta altos índices de absentismo o procura estar el menor tiempo posible en su trabajo. Hulin cree que todos estos comportamientos deberían formar parte de aquello que se investiga como "abandono de la empresa". De acuerdo con Mitchel et al. (2001), el constructo propuesto por Hulin prioriza el nivel de apego a la organización (p.5).
- Meyer y Allen (1991). Su principal aportación reside en la conceptualización del concepto de compromiso organizativo, que es considerado elemento fundamental en la retención. Para estos autores, el compromiso organizativo consta de tres vertientes:
Compromiso normativo. Es el sentimiento de lealtad hacia la empresa y es motivado por presiones de tipo cultural.
Compromiso de continuidad. Se refiere a la necesidad que tiene el trabajador de permanecer en la empresa; depende de diversos factores, como la valoración que supone dejar la empresa o la percepción que tiene en relación con lo que recibe del trabajo.
Compromiso afectivo. Es el deseo por pertenecer a la empresa, el empleado con un alto compromiso afectivo se identifica con los valores y la filosofía de la empresa, por lo que presenta una

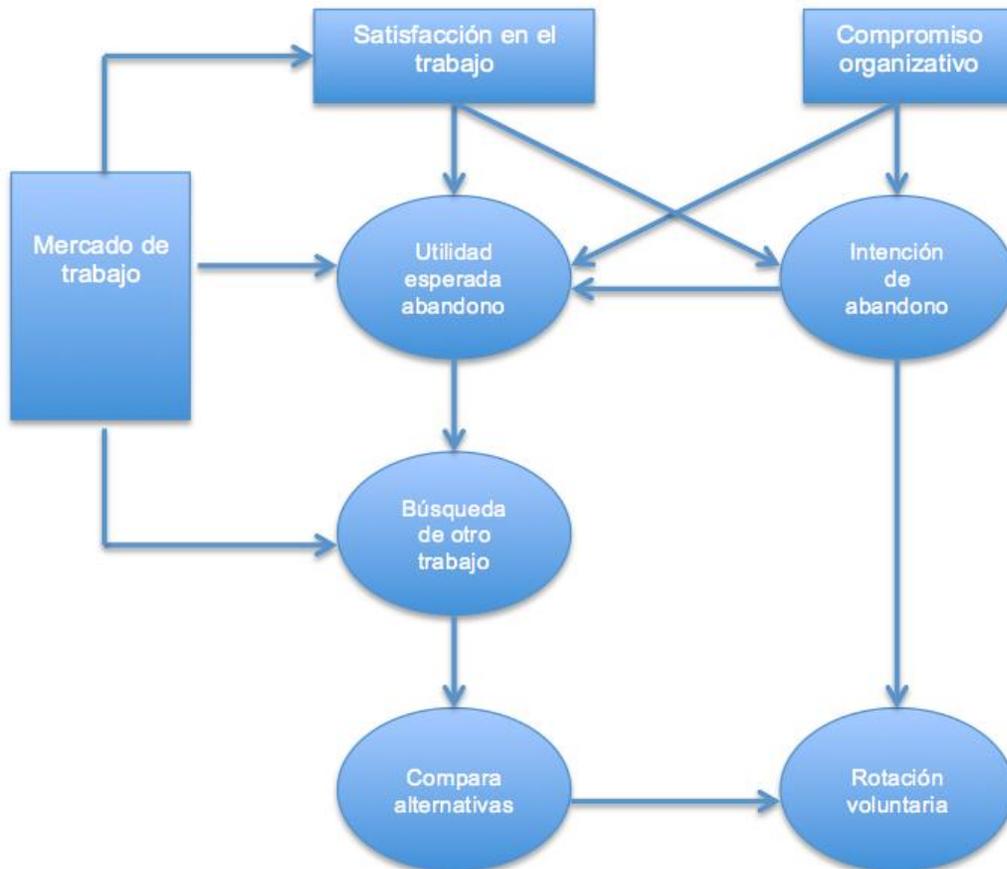
⁷⁴ En un estudio anterior, Hulin, Roznowski, y Hachiya (1985) señalan la importancia de dos elementos: los elementos que hacen atractivo el actual empleo, en contraposición con la percepción de alternativas para el abandono.

Retención de talento internacional.

preocupación por los problemas de su organización y una gran disposición para esforzarse.

- El modelo integrativo de rotación voluntaria de Hom y Griffeth (1995) que pretende integrar en un solo modelo una serie de variables contrastadas empíricamente, que son antecedentes de los dos principales constructos: Satisfacción en el trabajo y compromiso. De manera que elementos como las perspectivas de trabajo, la cohesión del grupo, las compensaciones o la afectividad son antecedentes de la satisfacción laboral; mientras que, dentro de los antecedentes del compromiso se encuentran la percepción de justicia, fidelidad en el empleo o fidelidades extra-organizativas. La figura 4 muestra el Modelo de Hom y Griffeth.

Figura 4. Modelo de Hom y Griffeth.



Fuente: Adaptado de Martín Sierra, 2011.

3. Etapa que va desde 1994 hasta la actualidad. Se caracteriza por ser prolífica y supone el uso del término retención sobre la variable de rotación voluntaria. En este periodo se enfatiza el estudio de variables del contexto de la empresa. Los modelos más significativos son:

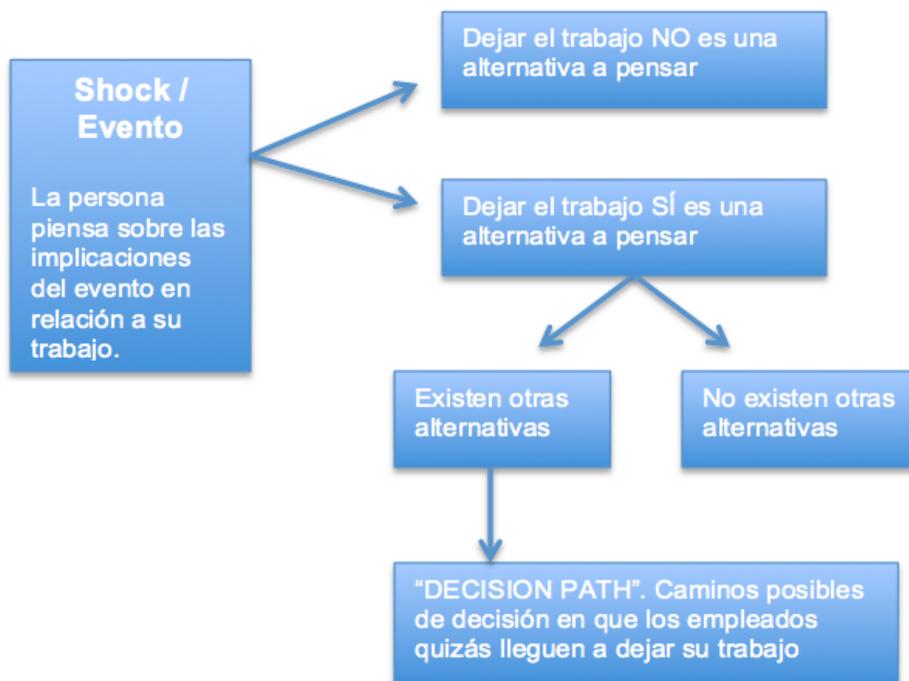
- El modelo desplegado desarrollado por Lee y Mitchel (1994, 1996). Consideran que la decisión de abandonar la organización es un proceso deliberado por parte del trabajador. Un elemento importante

Retención de talento internacional.

en este modelo es que la decisión de dejar la empresa no depende tanto de actitudes negativas del trabajador, sino que se debe a un evento que ocurre de repente (Mitchel et al, 2001).

En determinado momento sucede un shock al empleado y, desde ahí, el modelo explica los distintos caminos a través de los que esta persona decide abandonar la empresa. Si el abandonar el trabajo se convierte en una alternativa a considerar, se valoran las oportunidades disponibles. En caso de que el empleado concluya que el coste de oportunidad que le supone abandonar su empleo es mayor que las otras opciones disponibles, permanecerá en la empresa; en caso contrario nos enfrentamos a diversos caminos a través de los cuales posiblemente el trabajador se vaya de su organización. Ver figura 5.

Figura 5. Modelo desplegado de Lee y Mitchel.



Fuente: Martín Sierra, 2011.

Retención de talento internacional.

- El modelo de inmersión en el trabajo⁷⁵ de Mitchell et al., (2001). Caracterizado por enfocarse únicamente en las razones de por qué un trabajador se queda en la organización y no en la intención de irse. Ellos hablan de una red que atrapa al trabajador y tiene que ver con aspectos laborales y extra-laborales dentro de tres dimensiones. La primera dimensión se refiere a los vínculos que desarrolla, con otras personas y equipos; la segunda dimensión engloba el ajuste que tiene, tanto el ajuste con la empresa, con su trabajo en sí y con la comunidad en la que se desenvuelve; por último, la tercera dimensión tiene que ver con todo aquello que la persona cree que tendrá que sacrificar si deja el la organización.

El trabajador tiene cinco diferentes opciones, de acuerdo con los autores: seguir un plan, abandonar la empresa sin tener un plan, abandonar la empresa por algo mejor, abandonar su empleo sin tener otras alternativas aún, y abandonar su empleo teniendo ya otras alternativas. De acuerdo con Mitchel et al. (2001) su constructo de “job embeddedness” explica de manera muy completa por qué los trabajadores permanecen en su trabajo. Figura 6.

Figura 6. Dimensiones de la inmersión en el trabajo de Mitchell et al., 2001.



Fuente: Mitchell et al., 2001

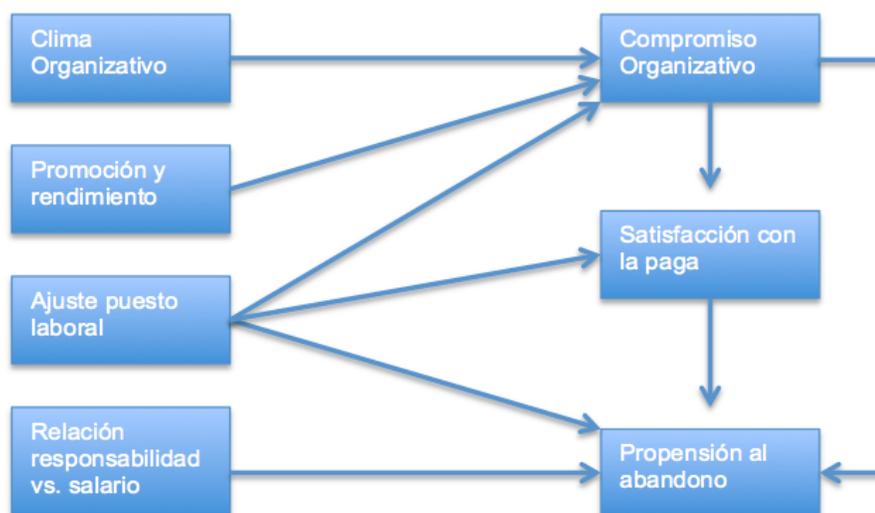
⁷⁵ El término original es *job embeddedness*.

Retención de talento internacional.

- El modelo RETEN de Luna y Camps (2003). Para retener al trabajador hablan de prácticas de alto rendimiento, como:
 - ✓ selección objetiva,
 - ✓ formación adecuada,
 - ✓ ajuste al puesto laboral,
 - ✓ gestión de retribución y promociones adecuadas,
 - ✓ clima laboral relacional y,
 - ✓ equidad entre responsabilidad y salario.

Estas prácticas influyen sobre las variables de compromiso organizativo, satisfacción salarial y la propensión al abandono. Estos autores señalan que la propensión al abandono es un claro antecedente de la rotación voluntaria y, por su parte, el compromiso organizativo y la satisfacción salarial, son potenciadores de la retención. Una representación de este modelo sería la que aparece en la figura 7.

Figura 7. Modelo RETEN

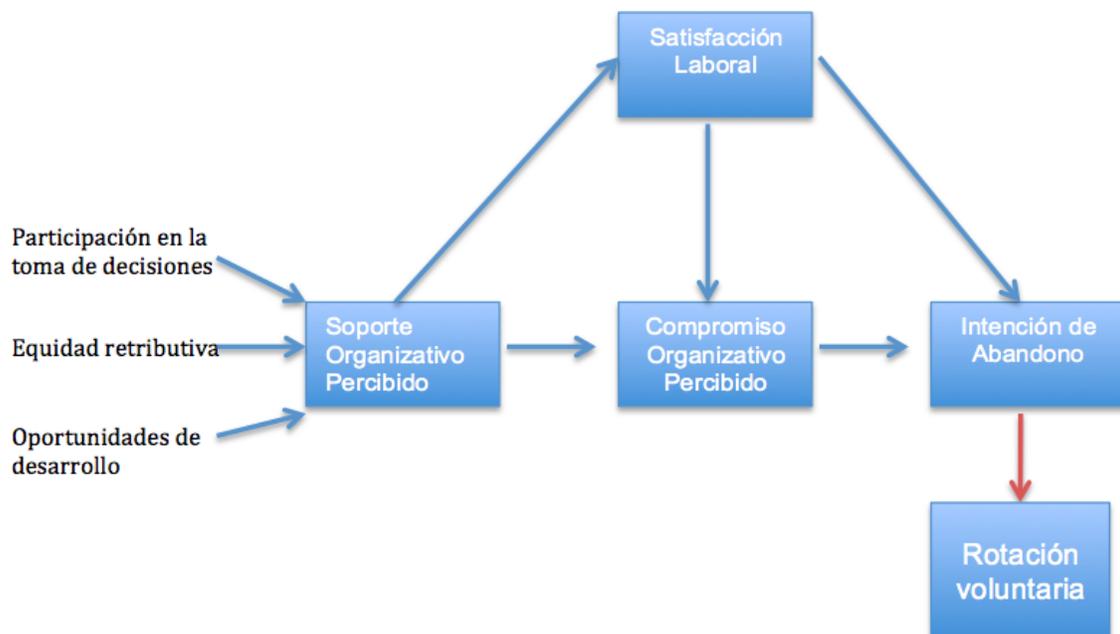


Fuente: Luna Arocas y Camps Torres, 2003, p.14.

Retención de talento internacional.

- El modelo básico de apoyo percibido de la empresa⁷⁶ de Allen, Shore y Griffeth (2003). Señala qué factores como la participación en la toma de decisiones, la equidad distributiva y las oportunidades de desarrollo provocan una mejor percepción del soporte que ofrece la empresa, lo cual, a su vez, aumenta el compromiso del trabajador con la empresa y su satisfacción laboral. De esta manera se reduce la intención de abandono. El modelo se muestra en la figura 8.

Figura 8. Modelo de apoyo percibido de la empresa de Allen, Shore y Griffeth (2003).



Fuente: Allen *et al.*, 2003, p.101.

- El modelo de las ocho fuerzas de Maerzt y Campion (2004). Intenta aglutinar todas las causas y antecedentes de la intención de

⁷⁶ *Perceived Organization Support* (POS), por su siglas en inglés.

Retención de talento internacional.

abandono, y sugiere que existen ocho fuerzas que empujan al trabajador a irse de la empresa. Estas fuerzas son categorías, en concreto: afectivas, alternativas, comportamentales, calculadoras, normativas, morales/éticas, contractuales y constitutivas. De acuerdo con estos autores, además de esas ocho fuerzas existen cuatro diferentes perfiles de aquellos empleados que pueden irse de la empresa: impulsivo, comparador de alternativas, planificador y condicional. Sostienen que esos diferentes perfiles están influidos por diferentes motivadores de abandono. La figura 9 muestra las ocho fuerzas del Modelo de Maerzt y Campion.

Figura 9. Modelo de las ocho fuerzas de Maerzt y Campion (2004).



Fuente: Martin Sierra, 2011.

Retención de talento internacional.

- El modelo organizativo de la persistencia del empleado de Peterson (2004). Habla de la existencia de diversos procesos de integración que favorecen la retención, por ejemplo, la interacción con los superiores, el conocimiento de los requerimientos del puesto, las oportunidades de desarrollo profesional, la información sobre el desarrollo de carrera profesional, la participación en la toma de decisión sobre el desarrollo profesional y las prácticas de equilibrio entre vida personal-laboral. Ver figura 10.

Figura 10. Modelo organizativo de persistencia del empleado de Peterson (2004).



Fuente: Peterson, 2004.

Es en esta tercera etapa donde comienzan a aparecer trabajos que modelizan y estudian la retención en el ámbito internacional. Arnáez (2015), recopila en su tesis doctoral los modelos más importantes de retención de repatriados:

- Modelo de Sánchez (2005, en Arnáez, 2015). Caracterizado por proponer una serie de prácticas de recursos humanos que ayuden a planificar el proceso de misión internacional, con un doble objetivo: mejorar el

Retención de talento internacional.

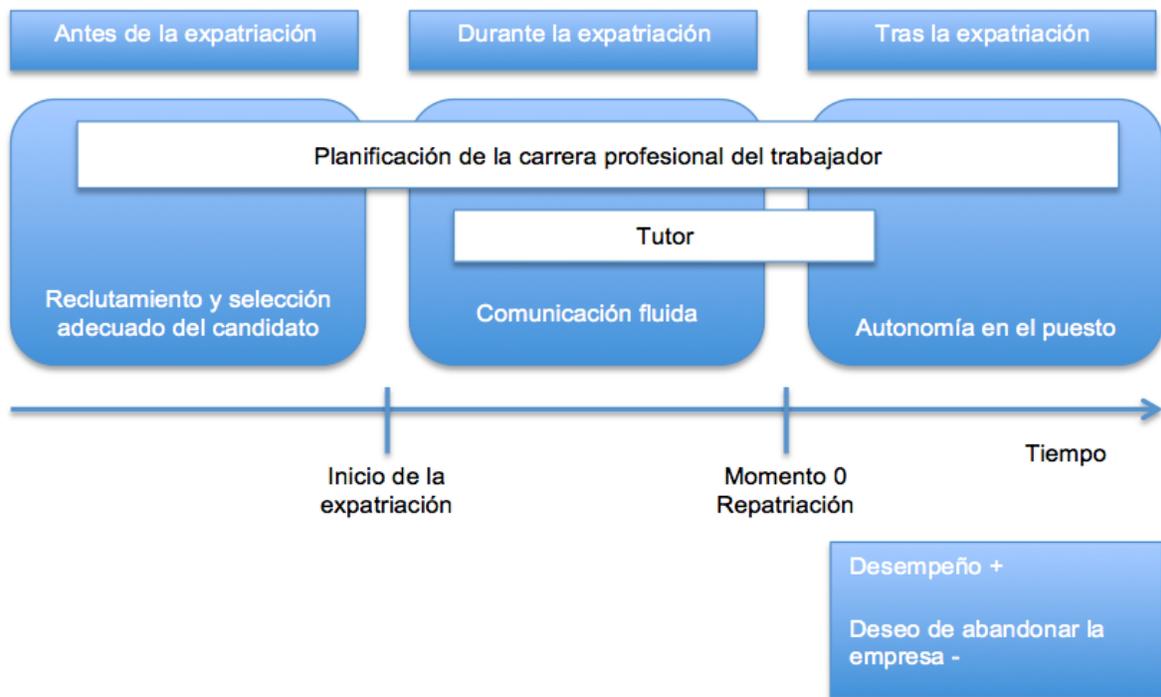
desempeño del trabajador y disminuir sus intenciones de abandonar la empresa una vez haya regresado de su asignación en el extranjero.

Este modelo tiene su justificación empírica en la aplicación de 122 encuestas a repatriados y presenta, principalmente dos novedades:

- Incluye una dimensión temporal que abarca el proceso antes, durante y al regreso de la expatriación y recoge información a los dos y nueve meses después de la repatriación.
- Analiza el contexto español.

A continuación, en la figura 11 se representa este modelo.

Figura 11. Modelo de Sánchez (2005).



Fuente: Arnáez, 2015.

Retención de talento internacional.

- Modelo de Lazarova y Cerdin (2007). Pretende conocer los factores que inciden tanto en la retención de repatriados, como en el éxito de su repatriación. Para ello los autores aplican encuestas a 133 repatriados franceses, estadounidenses y canadienses.

Este modelo es considerado uno de los más completos pues se nutre de elementos de dos corrientes de la literatura:

Por un lado, toma en consideración factores de la “perspectiva tradicional” u organizativa. Esta visión tradicional engloba las variables de gestión de la empresa que tienen relación con la repatriación.

Por otro lado, incorpora una nueva visión conocida como “perspectiva emergente” o proactiva. Bajo esta perspectiva se incluyen variables del individuo y del entorno.

El modelo consta de dos partes:

- La primera parte es el “resultado de la repatriación”. De acuerdo con los autores, una repatriación puede desembocar en retención o abandono. Desde el punto de vista de la perspectiva organizacional, concluyen que a mayor apoyo de la empresa al repatriado, menor intención de abandono de este.

A su vez, y referente a la perspectiva proactiva, las oportunidades de empleo alternativas se encuentran relacionadas positivamente a la intención de abandonar la empresa.

- La segunda parte del modelo considera el “éxito en la repatriación”. Los autores consideran la caracterización del éxito es muy variable y depende de factores para la empresa y para la persona muy diferentes. De manera que, para la perspectiva organizacional, este éxito en la repatriación no supone únicamente la retención del empleado, puesto que, en ocasiones para la empresa el éxito puede significar transferencia de conocimientos o mantenimiento de la red de contactos que el trabajador ha creado en el extranjero.

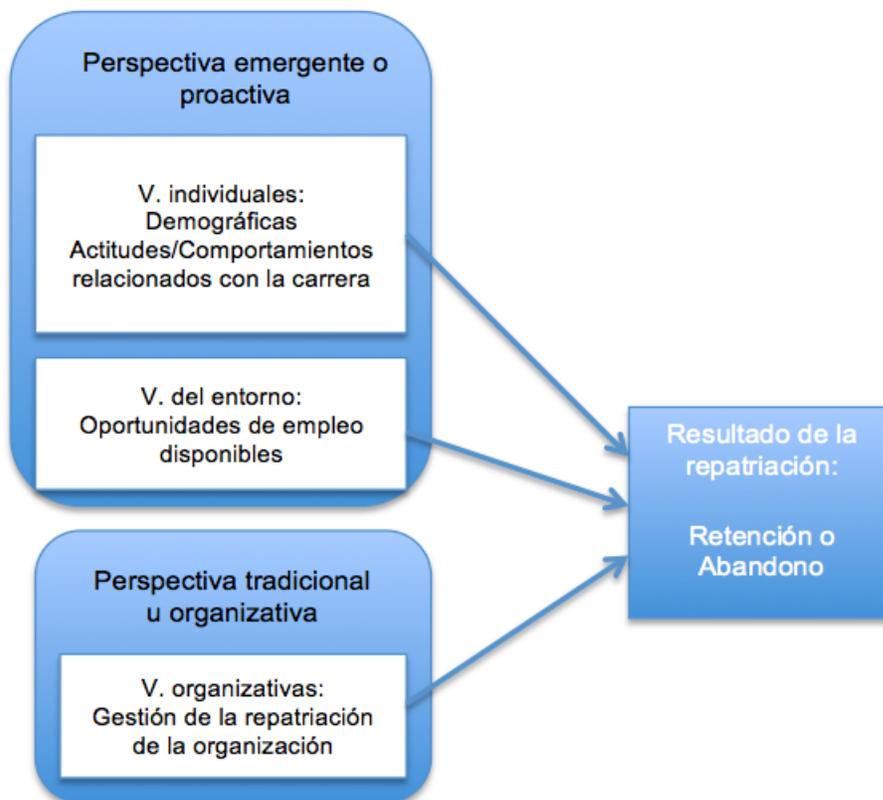
En cuanto a la perspectiva proactiva, el éxito es relacionado con cambios físicos y cambios psicológicos, estos cambios psicológicos

Retención de talento internacional.

significan que la persona ha evolucionado y toma el control de su carrera profesional⁷⁷.

En la figura 12 se representa la parte del modelo que tiene que ver con la intención de abandono.

Figura 12. Modelo de retención de Lazarova y Cerdin (2007), relativo a la retención.



Fuente: Tomado de Lazarova y Cerdin, 2007, p.423.

Como puede observarse, la retención o abandono de un trabajador que vuelve de una asignación internacional, suele ser el resultado de múltiples variables, tanto

⁷⁷ Este concepto recibe el nombre de *boundaryless career* (Briscoe y Hall, 2006) y será explicado en el apartado 3.3.2

Retención de talento internacional.

del mercado externo (oportunidades de empleo disponibles), como de la empresa y de la persona. A continuación, la tabla 9 resume las características principales de los estudios de retención.

Tabla 9. Evolución del estudio de retención.

Etapas de estudio	Fenómeno principal de interés y nivel de análisis	Enfatiza el estudio
Anterior a 1984	Rotación voluntaria. El centro es el individuo y es necesario estudiar por qué se queda o por qué se va	a) Actitudes tradicionales. Satisfacción (principalmente con el trabajo) Compromiso b) Variables individuales. Edad, género
1985-1994	Rotación voluntaria. Enfocado sobre todo a variables de la empresa que se relacionan negativamente con la permanencia del trabajador.	a) Sobre todo variables contextuales De la empresa De las relaciones con otros trabajadores b) Actitudes tradicionales. Insatisfacción Compromiso
1995- Actual	Retención. Etapa muy prolífica en la que se analizan variables del individuo, de la empresa y del mercado externo. Aparecen estudios a nivel internacional.	a) Actitudes tradicionales Satisfacción Compromiso b) Actitudes no tradicionales <i>Boundaryless</i> y <i>Protean Career</i> c) Variables contextuales De la empresa De las relaciones con otros trabajadores d) Variables del mercado externo Alternativas de empleo disponibles Empleabilidad

Fuente: Elaboración propia en base a Arnáez, 2015; Holtom et al., 2008 y Martín-Sierra 2011.

Retención de talento internacional.

A pesar de que no se suelen revisar las mismas variables en todos los estudios, se puede concluir que las actitudes del trabajador combinadas con aquello que le ofrece su empresa y las alternativas de trabajo presentes en el mercado externo, predicen la intención de abandonar, que es el antecedente directo de la rotación voluntaria (Mitchel et al, 2001).

3.3.2 Variables que ayudan al estudio de la retención de talento internacional.

El talento internacional es considerado un factor crucial para el éxito de las empresas multinacionales (Javidan et al., 2006), por ello es tan importante para las empresas retener a estos trabajadores que son eficientes en diferentes entornos culturales y que ocupan puestos que son cruciales para el desarrollo y mantenimiento de la ventaja competitiva de la empresa (Boudreau y Ramstad, 2005).

Cada vez más investigadores subrayan la necesidad de estudios de retención más segmentados, que identifiquen diferentes elementos y estrategias de retención sobre diferentes tipos de empleados (Allen, Bryant y Vardaman, 2010; Ewerlyn, 2013; Lepack y Snell, 1999, 2002; López-Cabrales et al., 2008; Chew y Chan, 2008). Por esto es importante investigar sobre retención de talento internacional.

Todos los modelos descritos en el apartado 3.3.1⁷⁸, proporcionan bases teóricas y empíricas para la investigación (Zheng y Lamond, 2010), y en base a su estudio, se pueden extraer algunas lecciones. De esta manera, se aprecia que, las prácticas que aparecen con mayor frecuencia en los modelos sobre retención son las que se resumen en la tabla 10.

⁷⁸ Apartado que habla de la evolución del estudio sobre retención.

Tabla 10. Prácticas de la empresa que aparecen con mayor frecuencia en los modelos de retención y rotación voluntaria.

Práctica.	%
Retribución.	67%
Definición del puesto.	58%
Comunicación.	58%
Promoción y desarrollo de carrera.	58%
Recompensas y premios.	50%
Equidad y justicia percibida.	50%
Relación con jefe. Supervisión.	42%
Participación.	33%
Clima laboral.	33%
Integración, socialización.	33%
Formación.	25%
Conciliación.	25%
Trabajo en equipo.	25%
Ajuste persona-puesto.	17%
Relación con compañeros	8%

Fuente: Tomado de Martín-Sierra (2011).

A modo de resumen, existen diversos elementos estudiados en la literatura que producen que un empleado abandone su empresa (Lee et al., 1999) y no existe consenso para explicar completamente esa rotación (Holtom, Mitchell, Lee, Eberly, 2008). Asimismo, los aspectos que más se incluyen en los modelos son, en primer lugar, los relacionados con la retribución (incluyendo la percepción de justicia en la retribución), las prácticas relacionadas con el diseño del puesto de trabajo (como la autonomía y la diversidad en las tareas del puesto), el desarrollo de carrera y

Retención de talento internacional.

promoción, así como la parte relacional (Martin-Sierra, 2011, p.11679).

A pesar de que el salario es un buen elemento para atraer empleados con talento y para retenerlos, en ocasiones no es suficiente (Kehinde, 2012, Oladapo, 2014). La empresa moderna tiene que alinear la retribución con la estrategia de la empresa con el objetivo de generar valor (Jiménez et al., 2011), de modo que el concepto de retribución es diferente hoy en día.

Debido a esta evolución en la concepción de la retribución, pasando de algo puramente administrativo a algo estratégico, surge un nuevo concepto, denominado “Proposición de valor para el empleado” (EVP, por sus siglas en inglés) y se refiere a una recompensa total de la empresa hacia el empleado, con elementos objetivos como el salario, pero también con un componente emocional importante.

El *EVP* incluye retribuciones monetarias pero también no monetarias, las cuales tienen el objeto de atraer y retener a los profesionales con talento que la empresa necesita, incluyendo incentivos de desarrollo, por ejemplo. Algunos elementos no monetarios que incluye (Cheese, Thomas y Craig, 2008; Jeffrey, 2008; Jericó, 2001; Jiménez et al, 2011; Michaels, Handfield y Axelcod, 2003) son:

- Reconocimiento.
- Oportunidades de carrera.
- Equilibrio entre vida profesional y personal.
- Oportunidades de trabajar para una empresa que tiene un buen posicionamiento, ya sea por su cuota de mercado, o ambiente laboral y de la que se comparte la misión.
- Estilo de dirección.
- Retroalimentación.
- Formación centrada en sus habilidades.

Se puede generar una ventaja competitiva con una oferta adecuada de *EVP* que ayude a la empresa a retener si el trabajador la compara con otra que sólo ofrece

⁷⁹ La autora analiza los veintiséis principales modelos de retención y rotación voluntaria de 1958 a 2004.

Retención de talento internacional.

salarios, incluso más altos. Marcos (2011), señala que “una estrategia de EVP debe tener como resultado empleados satisfechos, implicados y productivos.

Asimismo, son esos motivos intangibles o salario emocional los que retienen mejor al trabajador (Birt, Wallis y Winternitz, 2004; Cheese, Thomas y Craig, 2008; Jericó, 2001)⁸⁰. La EVP está muy ligada al concepto de compromiso, dado su carácter emocional como mecanismo para retener al trabajador.

De hecho, los dos constructos relacionados con la actitud de los trabajadores que han sido más investigados son la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Se ha comprobado empíricamente que, sobre todo, el grado de compromiso del trabajador con la empresa afecta los porcentajes de retención (Allen, Bryant y Vardaman, 2010; Chinchilla, 1991; Bentein, Vandenberghe, Stinglhamber, 2004).

En general, “los resultados empíricos sugieren que la satisfacción y el compromiso tienen relaciones consistentes, estadísticamente significativas y negativas con la rotación” (Mitchel et al, 2001).

No sólo la literatura académica, sino también la práctica empresarial advierte que compromiso y retención son elementos muy vinculados entre sí. En un reciente estudio de la consultora Deloitte (2015), los ejecutivos del departamento de Recursos Humanos encuestados subrayan que el principal desafío que tienen es el de compromiso y retención de sus trabajadores. Por ello, dos terceras partes (66 por ciento) de los entrevistados reportaron que están actualizando sus estrategias de compromiso y retención. Sin embargo, sólo el 7 por ciento considera excelente su capacidad para establecer programas de retención y compromiso.

En su libro sobre Gestión del talento, Pilar Jericó puntualiza que “no hay fórmulas mágicas para retener el talento” (Jericó, 2001, p. 128), pero recomienda como elemento clave reforzar el compromiso.

De acuerdo con Cheese, Thomas y Craig (2008, p.5), algunos elementos que dificultan la retención del talento y el compromiso en una empresa son:

⁸⁰ Coincide con la investigación que otorga un papel primordial a los mecanismos de retención que incluyen la parte social y relacional (Tsui y Wu, 2005) a diferencia de las teorías clásicas que se enfocaban en la faceta transaccional (salario, bonos, primas...).

Retención de talento internacional.

- La creciente fluidez de los mercados globales.
- El desplazamiento demográfico de la mano de obra.
- Los cambios en las formas de trabajo.

Como se puede observar, el contexto internacional hace más complicada la retención de talento, no sólo por los elementos que mencionan Cheese, Thomas y Craig (2008), sino también por la guerra por el talento a la que se ha hecho mención anteriormente.

Referente a la guerra por el talento destacan dos estudios que hablan del compromiso en el ámbito internacional: El primero se llevó a cabo en Asia, y concluye que el 50% de los empleados que respondieron al cuestionario dijeron no estar comprometidos con su empresa (Hewwit, 2003, citado en Joo y Mclean, 2006). El segundo estudio fue llevado a cabo por la firma Gallup (2013), y enfatiza un dato muy preocupante y es que sólo el 13 por ciento de la fuerza laboral global está “altamente comprometida” con su empresa.

El compromiso varía dependiendo del contexto cultural del país, en Asia por ejemplo, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo formativas tienen más importancia en el desarrollo del compromiso que en los países occidentales (Joo y Mclean, 2006).

De acuerdo con Cappelli (2000), la investigación científica ha mostrado que existe una fuerte correlación entre el compromiso y el rendimiento y una correlación negativa entre compromiso e intención de abandono, especialmente su vertiente afectiva (Bentein, Vandenberghe, Stinglhamber, 2004; Lee y Liu, 2007; Liesienè et al, 2010; Meyer et al, 1989). El compromiso se considera un elemento clave tanto en el rendimiento individual como en el rendimiento grupal (Miller, 2014; Cheese, Thomas y Craig, 2008), tanto en empresas que operan en un país como en aquellas que se han internacionalizado (Swarnalatha y Prasanna, 2013).

Como consecuencia del aumento de rendimiento a causa del compromiso, hay que subrayar la relación entre compromiso y beneficios empresariales. Por mencionar un ejemplo, en un estudio de Towers Perrin realizado en 2005 se identificó que un 5% del aumento de compromiso de los empleados está

Retención de talento internacional.

relacionado con un 0,7% del incremento del margen operativo de la empresa (Cheese, Thomas y Craig, 2008, p. 160).

Asimismo, en el famoso estudio de la Organización Gallup⁸¹ se demostró que las organizaciones que tenían trabajadores que se encontraban en el cuartil más alto de compromiso, tenían de un 1% a un 4% más de rentabilidad (Harter, Schmidt y Hayes, 2002), y en el estudio que Gallup repitió en 2013, se encontró, de manera preocupante, que únicamente el 13% de los empleados que trabajaban en los 142 países en los que se llevó a cabo el estudio presentaban compromiso con su trabajo (Miller, 2014).

Además de la importancia de estudiar el compromiso, la literatura introduce nuevos elementos relacionados con las actitudes o con otras variables para intentar explicar la intención de abandono (Mitchel et al, 2001). De acuerdo a las variables que analizan los diferentes modelos de retención, y a la literatura consultada, hemos identificado una amplia variedad de variables que favorecen la retención. Las más recurrentes en la literatura se muestran en la tabla 11:

Tabla 11. Variables relacionadas con la intención de abandono que aparecen con mayor frecuencia en la literatura.

Variable	Autores que la relacionan con intención de abandono / retención
Satisfacción con el trabajo.	Bluedorn, 1982; Bowen y Ostroff, 2004; Cai y Zhou, 2009; Cotton y Tuttle, 1986; Dickter, Roznowski y Harrison, 1996; Chen, Kraemer y Gathii, 2011; Chen y Scannapieco, 2010; Farrel, 1983; Griffeth, Hom y Gaertner, 2000; Hellgren, Sjöberg y Sverke, 1997; Jones et al., 2009; Koster et al., 2009; Lee et al., 1999; Mbah e Ikemefuna, 2012; Mitchel et al, 2001; Mobley, Horner y Hollingsworth, 1978; Peterson, 2004; Porter y Steers, 1973; Saeed et al., 2014; Tandung, 2016; Tett y Meyer, 1993; Wang, Yan y Wang 2012; Wright y Bonett, 2007; Yucel, 2012.

⁸¹ Basado en aproximadamente 8,000 unidades empresariales de 36 empresas.

Variable	Autores que la relacionan con intención de abandono / retención
Compromiso.	<p>Al-Esmael y Faisal, 2012; Allen, Bryant y Vardaman, 2010; Antón, 2009; Arnaez, 2015; Brown, 1996; Chen, Kraemer y Gathii, 2011; Chinchilla, 1991; Díaz, 2001; Farrel, 1983; Hewwit, 2003; Jericó, 2001; Liesiené et al, 2010; Luna y Camps, 2003; Meyer y Allen, 1991; Mitchel et al, 2001; Mobley, Horner y Hollingsworth, 1978; Paré y Tremblay, 2007; Peterson, 2004; Sjöberg y Sverke, 2000; Suliman y Yousef, 2010; Timmerman, 2009; Vandenberghe, Bentein, Stinglhamber, 2004.</p>
Retribución.	<p>Allen, Shore y Griffeth, 2003; Arnaez, 2015; Batt, Colvin y Keefe, 2002; Bonache, 2005; Bonache y Stirpe, 2012; Chen, Kraemer y Gathii, 2011; Guthrie 2001; Harvey, 1993; Hom y Griffeth, 1995; Hom y Kinicki, 2001; Leonard 1987; Leung, Lin y Lu, 2014; Luna y Camps, 2003; Martín, 1979; Martin-Sierra, 2011; Miceli et al., 1991; Mobley, Griffeth, Hand y Meglino, 1979; Park et al. 1994; Powell, Montgomer y Cosgrove 1994; Price, 1977; Price y Mueller, 1981; Phung, Jörg y Fooken, 2013; Riddell, 2011; Shaffera, Singhb y Chen, 2013; Shaw et al. 1998; Shaw, Gupta y Delery, 2001; Stahl, Miller y Tung, 2002; Warneke y Schneider, 2011.</p>
Formación.	<p>Benson, Finegold y Mohrman, 2004; Chew, 2004; Davies, Taylor y Savery, 2001; Dockel et al., 2006; Hom, 2004; Kim, 2012; Luna y Camps, 2003; Mattox y Jinkerson, 2005; Martin Sierra, 2011; Memon et al., 2016; Mobley, 1977; Naggiar, 2001; Price y Mueller, 1981; Rusbult y Farrel, 1983; Mathieu y Zajac, 1990; Zhao y Liu, 2010.</p>
Promoción.	<p>Allen, Shore y Griffeth, 2003; Bluedorn, 1980; Benson et al., 2004; Cho y Woods, 2005; Dockel et al., 2006; Chew, 2004; Hom, 2004; Hirschfeld, 2006; Kim, 2002; Lazarova y Caligiuri, 2001; Luna y Camps, 2003; Martin Sierra, 2011; Peterson, 2004; Price y Mueller, 1981; Rhoades y Eisenberger, 2002; Saporta y Farjoun, 2003; Smith, 2005; Stahl et al., 2009; Stroh, 1995; Tansky y Cohen, 2001; Vaiman, 2004; Vidal, Valle y Aragón, 2007; Wayne, Shore y Liden, 1997 ; Welch, 2003; Zhao y Liu, 2010.</p>

Variable	Autores que la relacionan con intención de abandono / retención
Relación con compañeros	Clinebell y Shadwick, 2005; Cotton y Tuttle, 1896; Fass, Bishop y Glissmeyer, 2007; Luna y Camps, 2003; Martin Sierra, 2011; Mobley, Griffeth, Hand y Meglino 1979; Price y Mueller, 1981, 1986; Tsui, Egan y O'Reilly, 1992; Tsui y Wu, 2005.
Seguridad en el trabajo	Ashford <i>et al</i> , 1989; Bedeian y Armenakis, 1981; Davy, Kinicki y Scheck, 1991; Furaker y Berglund, 2014; Sverke, Hellgren y Näswall, 2002.
Relación con el superior	Allen, Shore y Griffeth, 2003; Dockel, Basson y Coetzee, 2006; Ito y Brotheridge, 2005; Jawahar y Hemmasi, 2006; Newman, Thanacoody y Hui, 2012; Paré y Tremblay, 2007; Peterson, 2004; Peterson, 2007; Rhoades y Eisenberger, 2002; Rhoades, Eisenberger y Armeli, 2001; Zhao y Liu, 2010; Van der Vliet y Hellgren, 2002.
Conciliación	Batt y Valcour, 2003; Biedma y Medina, 2014; Boyar, Maertz, Alison, Pearson y Keough, 2003; Dex y Scheibl, 1999; Foley, Linnehan, Greenhaus y Weer, 2006; Hom, 2004; Peterson, 2004; Zhao y Liu, 2010.
Factores de mercado externos	Abelson y Baysinger, 1984; Acikgoz, Sumer H. y Sumer N., 2016; Cox, Khan y Armani, 2013; Mobley, Griffeth, Hand y Meglino, 1979; Van der Vaart et al., 2015; Winterton, 2004.

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte y siguiendo el criterio de Arnáez (2015), se incorporan otras variables, debido a su novedad y la necesidad de mejorar la investigación respecto a su incidencia en la intención de abandono. Del mismo modo, otro criterio para incluirlas en el análisis es que han sido utilizadas en los trabajos que estudian la intención de abandono de trabajadores repatriados. Esas variables aparecen en la tabla 12.

Tabla 12. Variables nuevas, usadas en estudios de repatriación y relacionadas con la intención de abandono.

Variable	Autores que la relacionan con intención de abandono / retención
<i>“Boundaryless Career”</i>	Arnáez, 2015; Biemann y Andresen, 2010; Caligiuri y Lazarova, 2001; Lazarova y Cerdin, 2007; Suutari y Mäkelä, 2007.
<i>“Protean Career”</i>	Arnáez, 2015; Baruch et al., 2012; Biemann y Andresen, 2010; Cabrera, 2009; Çakmak-Otluoğlu, 2012; Grimland et al., 2011; Lazarova y Cerdin, 2007; Supeli y Creed, 2016.
Valoración de la experiencia internacional por parte de la empresa	Arnáez, 2015; Lazarova y Cerdin, 2007; Pattie et al., 2010; Stahl et al., 2002; Vermond, 2001; Wittig-Berman y Beutell, 2009.

Fuente: Elaboración propia en base a Arnáez, 2015.

Como se ha venido explicando, la retención incluye diversos aspectos que tienen que ver con la empresa, con el trabajador y con el mercado de trabajo externo, y recopilar qué variables son las más importantes se vuelve más complicado en el ámbito transcultural (Walk, 2013).

Por lo que resulta también imprescindible condensar la literatura empírica más reciente llevada a cabo en el ámbito internacional. Dicho resumen aparece en la tabla 13.

Tabla 13. Tabla resumen de la literatura empírica reciente encontrada a nivel internacional.

Relación entre satisfacción con el trabajo (s.t.) e intención de abandono (i.a.)				
Autor	Muestra	Relación encontrada	Escala s.t.	Escala i.a.
Tandung, 2016	454 trabajadores de empresas de diferentes sectores en Holanda	negativa	Dos ítems. El primer ítem tomado de Wanous, Reichers, and Hudy (1997), y el segundo ítem es una pregunta sobre su satisfacción con su salario. Escala de 1-5.	Colarelli (1984). Mide 3 ítems en escala 1-5
Mbah e Ikemefuna, 2012	300 trabajadores estratégicos del sector petrolero en Nigeria, excluyendo expatriados.	negativa	Índice de Smith (1976)	Camman, Fichman, Jenkins y Klesh, (1979)
Wang et al., 2012	483 trabajadores de sector público y privado en Taiwán	negativa	Versión adaptada del cuestionario de satisfacción Minnesota (tesis de master de Liao de los años setenta)	Chen (1994). Mide 5 ítems en escala 1-5 (tesis no publicada)
Chen y Scannapieco, 2010	455 trabajadores de servicios sociales en Estados Unidos	negativa	Escala propia compuesta por 12 ítems del 1-4	Una variable propia en escala 1-4 sobre deseo de permanecer en la empresa
Liesiené et al., 2010	227 trabajadores en Lituania	negativa	Spector (1994). Mide 36 ítems en escala 1-6	Stallworth (2003). Mide 3 ítems en escala 1-7
Antón, 2009	261 trabajadores de dos empresas de servicios españolas	negativa	Satisfacción global con el trabajo de Hackman y Oldham (1975), adaptada al español por González (1995) y que consta de 5 ítems en escala 1-7	Escala propia de 4 ítems con escalas de 1-5 (Antón, 1999).

Relación entre satisfacción con el trabajo (s.t.) e intención de abandono (i.a.)				
Autor	Muestra	Relación encontrada	Escala s.t.	Escala i.a.
Cai y Zhou, 2009	189 trabajadores en departamentos críticos. Sector salud en China	negativa	Cuestionario de satisfacción global con el trabajo. 5 ítems en escala 1-7, adaptados de Peng y Liu (2008)	Versión china de cuestionario Michigan sobre evaluación de la organización de Zhang et al., (2005).
Koster et al., 2009	2833 trabajadores del sector farmacéutico en Alemania.	negativa	Hackman y Oldham (1975). Mide 6 ítems representativos en escala 1-4	Robinson y Pillemer (2007). Mide un solo ítem ("¿Actualmente está buscando otro trabajo?")
Wright y Bonett, 2007	112 managers de una empresa de Estados Unidos	negativa	Escala propia basada en Dunham, Smith, y Blackburn, (1977), Pricey Mueller (1986) y Smith, Kendall y Hulin (1969), medida en escala 1-5.	Escala dicotómica si-no. Mide abandono real a los 2 años
Allen, Shore y Griffeth, 2003	2 muestras consistentes en: a) 215 trabajadores del sector ventas; b) 2345 trabajadores del sector seguros. Ambas empresas estadounidenses. Miden también abandono real un año después.	negativa	Satisfacción global con el trabajo de Price (1977). Mide 4 ítems en escala 1-7	Hom y Griffeth (1991). Mide 3 ítems en escala 1-5
Otras relaciones de la variable satisfacción con el trabajo.				
Como variable mediadora respecto a la intención de abandono		Bowen y Ostroff, 2004; Herrbach et al., 2004; Huang y Su, 2016; Huffman et al., 2014; Koster et al., 2009; Tandung, 2016; Yousef, 2002.		
Variables que condicionan la satisfacción con el trabajo y por ende la intención de abandono.		Arekar, et al, 2016; Lu et al., 2016.		

Relación entre compromiso afectivo (c.a.) e intención de abandono (i.a.)				
Autor	Muestra	Relación encontrada	Escala c.a.	Escala i.a.
Santosh y Muthiah, 2016	Trabajadoras repatriadas de 7 empresas de tecnologías de la información en India	negativa	Allen y Meyer (1991). Mide 24 ítems (entre ellos 8 miden compromiso afectivo), en escala 1-5	Whitman's (1999). Medido por 4 ítems, en escala 1-5.
Al-Esmael y Faisal, 2012	544 trabajadores de 3 sectores en Qatar	negativa	Meyer et al. (1993). Mide 18 ítems en escala 1-7	Efecto indirecto sobre abandono
Liesiené et al., 2010	227 trabajadores en Lituania	negativa	Escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen's (1990). Mide 24 ítems en escala 1-7	Stallworth(2003). Mide 3 ítems en escala 1-7
Suliman y Yousef, 2010	405 trabajadores de Emiratos Arabes	negativa	Escala de Suliman e lles (2000), basada en Meyer y Allen (1991). Mide compromiso afectivo a través de 8 ítems y compromiso de continuidad. Escala 1-5	Adaptan la escala de Carmeli y Gefen (2005). Likert 1-5
Kwon, Bae y Lawler, 2010	500 trabajadores de alto rendimiento en una multinacional con operaciones en Asia.	no prueban la relación directa	Mide compromiso afectivo con escala de Tsui et al. (1997), con likert 1-5.	Relación indirecta. De acuerdo con los autores, las prácticas de alto compromiso aumentan el compromiso afectivo y esto debería influir sobre la i. a.

Relación entre compromiso afectivo (c.a.) e intención de abandono (i.a.)				
Autor	Muestra	Relación encontrada	Escala c.a.	Escala i.a.
Antón, 2009.	261 trabajadores de dos empresas de servicios españolas	negativa	Escala de compromiso afectivo de Allen y Meyer (1990) adaptada por González y Romero (1990). Mide 7 ítems, escala 1-7	Escala propia de 4 ítems con escalas de 1-5 (Antón, 1999).
Paré y Tremblay, 2007	394 trabajadores de alto rendimiento de Tecnologías de la Información en Canadá	negativa	Mide compromiso afectivo con escala de Meyer y Allen (1991)	Meyer et al. (1993), mediante escala de dos ítems
Dockel, Basson y Coetzee, 2006	94 profesionistas de Sudáfrica	no prueban relación directa	Meyer et al. (1993). Mide 6 ítems, escala del 1-7	Escala creada por el autor en 2003 (Retention Factor Measurement Scale), 35 ítems likert 1-5.
Carmeli and Gefen, 2005.	228 trabajadores israelíes.	negativa	Allen y Meyer (1990)	Escala basada en Mobley, Griffeth, Hand y Meglino (1978). Mide tres ítems en escala 1-5.
Vandenberghe, Bentein y Stinglhamber, 2004.	316 trabajadores	negativa	Adaptan escala de Meyer, Barak, y Vandenberghe, 1996 (que se basan en la escala de Meyer, Allen, y Smith, 1993)	2 ítems adaptados de la escala Hom and Griffeth (1991) y Jaros (1997).

Relación entre compromiso afectivo (c.a.) e intención de abandono (i.a.)				
Autor	Muestra	Relación encontrada	Escala c.a.	Escala i.a.
Allen, Shore y Griffeth, 2003	2 muestras consistentes en: a) 215 trabajadores del sector ventas; b) 2345 trabajadores del sector seguros. Ambas empresas estadounidenses. Miden también abandono real un año después.	negativa	Versión de 9 ítems en escala 1-7 del cuestionario de compromiso de Bozeman y Perrewe (2001) basado en Mowday, Steers y Porter (1979)	Hom y Griffeth (1991). Mide 3 ítems en escala 1-5
Yousef, 2002.	361 trabajadores de Emiratos Arabes, provenientes de 30 diferentes empresas, casi la mitad eran expatriados	no prueban relación directa	Meyer y Allen (1991). Se mide por 24 ítems en escala 1-7	Señalan que a mayor compromiso afectivo mediado por satisfacción con el trabajo, menor intención de abandono
Sjöberg y Sverke, 2000	535 trabajadores en Suecia	negativa	Miden 4 ítems de diferentes escalas (incluyendo la de Allen y Meller, 1996). En escala 1-5.	Hellgren, Sjöberg y Sverke, (1990) que surge de escalas de Lyons (1971) y Camman et al. (1979). Mide 3 ítems en escala 1-5

Retención de talento internacional.

Relación entre satisfacción con la retribución (s.r.) e intención de abandono (i.a.)				
Autor	Muestra	Relación encontrada	Escala s. r.	Escala i.a.
Arnaez, 2015	163 trabajadores repatriados con residencia en España	negativa	Bonache (2005). Tres ítems likert 1-5.	6 ítems sugeridos por Lazarova y Cerdin (2007), basados en Wayne et al. (1997), escala 1-5.
Kim, 2012	789 empleados de Tecnologías de la información en Estados Unidos	negativa	3 ítems tomados de Hackman and Oldham (1975), escala 1-5.	2 ítems tomados de Porter, Crampton y Smith (1976), escala 1-5.
Mbah e Ikemefuna, 2012	300 trabajadores estratégicos del sector petrolero en Nigeria, excluyendo expatriados.	no concluyente	Tomados de escala de (Smith, 1976), likert 1-5.	Camman, Fichman, Jenkins y Klesh, (1979).
Chen, Kraemer y Gathii, 2011	92 trabajadores	negativa	2 ítems basados en Chen et al. (2002) y Price y Mueller's (1986), escala 1-6.	4 ítems basados en Landau y Hammer (1986), en escala 1-6.
Martin Sierra, 2011	239 cuestionarios respondidos por D. de RRHH. o Gerentes y únicamente para hablar de trabajadores estratégicos	negativa	Escalas propias basadas en la literatura. Likert 1-5.	Asociación positiva y significativa entre la retribución y la retención de capital intelectual estratégico.

Retención de talento internacional.

Relación entre satisfacción con la retribución (s.r.) e intención de abandono (i.a.)				
Autor	Muestra	Relación encontrada	Escala s. r.	Escala i.a.
Dockel, Basson y Coetzee, 2006	94 profesionistas de Sudáfrica	no prueban relación directa	Dockel (2003), escala 1-5.	Dockel (2003). 35 ítems en escala 1-5. La percepción de satisfacción con el salario afecta positivamente el compromiso y este disminuye la intención de abandono.
Allen, Shore y Griffeth, 2003	2 muestras consistentes en: a) 215 trabajadores del sector ventas; b) 2345 trabajadores del sector seguros. Ambas empresas estadounidenses. Miden también abandono real un año después.	negativa	Price y Mueller (1986). Mide 3 ítems, escala 1-5.	Hom y Griffeth (1991). Mide 3 ítem del 1-5.
Horwitz et al., 2003	44 CEOs de Multinacionales intensivas en conocimiento en Singapur que analizan las variables que retienen mejor a sus trabajadores altamente calificados	negativa	Chen et al. (2002).	4 ítems basados en Landau y Hammer (1986), likert 1-6.

Relación entre satisfacción con la formación (s.f.) y la promoción (s.p.) e intención de abandono				
Autor	Muestra	Relación encontrada	Escala s.f. / s.p.	Escala i.a.
Huang y Su, 2016	115 trabajadores de diversos sectores en Taiwán	negativa	Satisfacción con la formación medido por 12 ítems (Schmidt, 2004). Escala 1-7.	Michaels y Spector (1982). Medido por 4 ítems con escala 1-7.
Memon et al., 2016	409 trabajadores de la industria petrolera	negativa	Satisfacción con la formación de Schmidt (2007), 4 ítems	Jung and Yoon (2013). Mide 5 ítems.
Arnaez, 2015	163 trabajadores repatriados con residencia en España	negativa	En base a Bonache (2005), likert 1-5	6 ítems sugeridos por Lazarova y Cerdin (2007), basados en Wayne et al. (1997), escala 1-5.
Shuck et al., 2014	2017 trabajadores de sector relacionado con la salud	negativa	Escala sobre percepción de la inversión sobre el desarrollo del trabajador de Lee y Bruvold (2003). Medida por 9 ítems con escala 1-5.	Colarelli (1984). Mide 3 ítems con escala 1-5.
Rahman y Nas, 2013	329 académicos de 16 universidades en Pakistán	negativa	Escala propia 5 ítems del 1-5.	Escala propia 3 ítems likert 1-5
Kim, 2012	789 empleados de Tecnologías de la información en Estados Unidos	negativa	2 ítems sobre oportunidades de promoción de Guthrie (2001).; 3 ítems propios para medir la satisfacción con la formación, ambas escalas 1-5	2 ítems tomados de Porter, Crampton y Smith (1976), escala 1-5.

Retención de talento internacional.

Satisfacción con la formación y promoción que no resultan significativas en su relación con i.a.	
Estudios que no prueban relación significativa	Chew y Chan, 2008; Ito y Brotheridge, 2005; Koster et al., 2009; Martín-Sierra, 2011; Naggiar, 2001

Relación entre oportunidades de empleo alternativas (o.e.a.) y empleabilidad (e.) e intención de abandono				
Autor	Muestra	Relación encontrada	Escala o.e.a/e.	Escala i.a.
Arnaez, 2015	163 trabajadores repatriados con residencia en España.	no encuentra relación	Lazarova y Cerdin (2007). Mide seis ítems likert 1-5	6 ítems sugeridos por Lazarova y Cerdin (2007), basados en Wayne et al. (1997), escala 1-5.
De Cuyper, Van der Heijden y De Witte, 2011.	463 trabajadores de 7 empresas belgas de dos sectores.	positiva	Empleabilidad percibida se mide por 4 ítems de De Witte (1992), en escala 1-5.	Price (1997). Mide 4 ítems en escala 1-5
Pattie et al., 2010.	42 empresas con base en Estados Unidos que utilizan expatriados.	positiva	Pregunta abierta	Utiliza 1 pregunta para conocer el ratio de abandono y hace una pregunta abierta
Lazarova y Cerdin, 2007.	133 repatriados de multinacionales de Canadá, Francia y Estados Unidos.	positiva	Escala de 6 ítems basada en trabajos de Billings y Wemmens (1983) y from Peters et al. (1981), likert 1-5	Wayne et al. (1997). Mide 6 ítems con escala 1-5.
Suutari y Brewster, 2003.	Expatriados de alta cualificación finlandeses. En la fase de regreso estudian a 71 repatriados.	positiva	Pregunta semi abierta con la que a través de likert 1-5 la persona puntúa el motivo principal para marcharse	Pregunta directamente

Relación entre variables del ambiente laboral (a.l.) y su relación con la intención de abandono (i.a.)				
Autor	Muestra	Relación encontrada	Escala a.l.	Escala i.a.
Kim, 2012	789 empleados de Tecnologías de la información en Estados Unidos	negativa	Conciliación. Medida por 1 ítem propio, con escala 1-5.	2 ítems tomados de Porter, Crampton y Smith (1976), escala 1-5.
Kim, 2012	789 empleados de Tecnologías de la información en Estados Unidos	negativa	Comunicación sobre el trabajo del empleado. La mide por escala propia de 4 ítems, con respuesta 1-5.	2 ítems tomados de Porter, Crampton y Smith (1976), escala 1-5.
Martín-Sierra, 2011	239 cuestionarios respondidos por D. de RRHH. o Gerentes y únicamente para hablar de trabajadores estratégicos	no encuentra relación entre conciliación e intención de abandono	Escala propia basada en la literatura	Mide retención
Martín-Sierra, 2011	239 cuestionarios respondidos por D. de RRHH. o Gerentes y únicamente para hablar de trabajadores estratégicos	no encuentra relación significativa entre soporte de compañeros y la retención de trabajadores estratégicos	Escala propia basada en la literatura	Mide retención

Relación entre variables del ambiente laboral (a.l.) y su relación con la intención de abandono (i.a.)				
Autor	Muestra	Relación encontrada	Escala a.l.	Escala i.a.
Martín-Sierra, 2011	239 cuestionarios respondidos por D. de RRHH. o Gerentes y únicamente para hablar de trabajadores estratégicos	negativa	Soporte del supervisor. Escala propia basada en la literatura	El soporte del supervisor tiene un fuerte impacto sobre la retención.
Chen y Scannapieco, 2010*	455 trabajadores	negativa	Escala propia de satisfacción con el supervisor, compuesta por 6 ítems del 1-4.	Una variable en escala 1-4 sobre deseo de permanecer en la empresa
Koster et al., 2009	2833 trabajadores clave del sector farmacéutico en Alemania.	negativa	Escala propia de soporte percibido (de superior y compañeros de trabajo). Medida por 7 ítems en escala 1-5.	Robinson y Pillemer (2007). Mide un solo ítem ("¿Actualmente está buscando otro trabajo?")
Dokel, Bassol y Coetzee, 2006	94 profesionistas de Sudáfrica	no prueban relación directa	Soporte del supervisor medido por Ramus y Steger (2000). 6 ítems con likert 1-5 .	Döckel (2003)

Otras relaciones de las variables de ambiente laboral.	
Impactan sobre el compromiso y la satisfacción con el trabajo y por ende en la intención de abandono.	Clinebell y Shadwick, 2005, Dokel et al., 2006; Fass, Bishop y Glissmeyer, 2007; Walumbwa, Wang, Lawler y Shi, 2004.
Relación entre seguridad laboral y compromiso y satisfacción con el trabajo	Cheng y Chan, 2008; De Witte y Näswall, 2003; De Cuyper, Notelaers y De Witte, 2009; Furåker y Berglund, 2014; Reisel et al., 2010; Sverke, Hellgren y Näswall, 2002; Zeytinoglu et al., 2013.

Retención de talento internacional.

Relación entre <i>Boundaryless Career</i> (B.C.) y <i>Protean Career</i> (P.C.) e intención de abandono				
Autor	Muestra	Relación encontrada	Escala B.C. y P.C.	Escala i.a.
Supeli y Creed, 2016	168 trabajadores de una empresa en Indonesia	positiva	Utilizan 8 de los 14 ítems de la escala de <i>Protean Career</i> de Briscoe et al.(2006).	Cammann, Fichman, Jenkin Jr., y Klesh, 1983, medido por 3 ítems
Arnáez, 2015	163 trabajadores repatriados con residencia en España	positiva	Mide <i>Boundaryless Career</i> con escala de Briscoe et al. (2006). Mide 20 ítems en escala 1-5.	6 Ítems sugeridos por Lazarova y Cerdin (2007), basados en Wayne et al. (1997), escala 1-5.
Arnáez, 2015	163 trabajadores repatriados con residencia en España	no encuentra relación entre <i>Protean Career</i> e intención de abandono.	Mide <i>Protean Career</i> con escala de Briscoe et al. (2006), 14 ítems likert 1-5.	6 Ítems sugeridos por Lazarova y Cerdin (2007), basados en Wayne et al. (1997), escala 1-5.

Retención de talento internacional.

Relación entre <i>Boundaryless Career</i> (B.C.) y <i>Protean Career</i> (P.C.) e intención de abandono				
Autor	Muestra	Relación encontrada	Escala B.C. y P.C.	Escala i.a.
Cerdin, 2014.	303 trabajadores expatriados (por la empresa o por iniciativa propia). La mayoría son franceses.	relación positiva entre B.C.e i.a. sólo si se desagrega el constructo	Mide Boundaryless Career con escala Briscoe et al. (2006), 11 ítems en escala 1-5	Wayne, Shore y Liden (1997). Mide 6 ítems en escala 1-5.
Cerdin, 2014.	303 trabajadores expatriados (por la empresa o por iniciativa propia). La mayoría son franceses.	no encuentra relación entre Protean Career e i.a.	Mide Protean Career con escala de Briscoe et al. (2006), 24 ítems en escala 1-5.	Wayne, Shore y Liden (1997). Mide 6 ítems en escala 1-5.

Relación entre valoración de la experiencia internacional (e.i.) e intención de abandono				
Autor	Muestra	Relación encontrada	Escala e.i.	Escala i.a.
Arnáez, 2015;	163 trabajadores repatriados con residencia en España.	negativa	Un ítem tomado de Black (1994), en escala 1-5 (cambia planteamiento de respuesta dicotómico).	6 Ítems sugeridos por Lazarova y Cerdin (2007), basados en Wayne et al. (1997), escala 1-5.
Pattie et al., 2010	42 empresas con base en Estados Unidos que utilizan expatriados.	negativa	Pregunta abierta.	Utiliza 1 pregunta para conocer el ratio de abandono y hace una pregunta abierta.
Lazarova y Cerdin, 2007;	133 repatriados de multinacionales de Canadá, Francia y Estados Unidos.	negativa	Lazarova y Caligiuri (2001). Un ítem con escala si-no.	Wayne et al. (1997). Se mide por 6 ítems con escala 1-5.
Chew, 2004	30 Directores de Recursos Humanos de empresas en Australia.	negativa	Pregunta abierta.	Pregunta abierta.

Fuente: Elaboración propia.

Retención de talento internacional.

Como se puede apreciar en la tabla 13, no existe consenso en la literatura empírica para utilizar las mismas escalas de medición al medir cada variable, lo que provoca que sea difícil comparar los resultados a los que se llega con total certeza.

Adicionalmente, es importante puntualizar que, a pesar de los esfuerzos por incluir estudios con muestras internacionales, no se han encontrado trabajos sobre retención e intención de abandono que incluyan la variable de Inteligencia Cultural.

3.4 Conclusiones del capítulo.

La globalización y la competencia por los mejores perfiles de trabajador a nivel internacional generan una mayor complejidad en el ámbito de actuación de la empresa. Esta realidad empresarial impulsa tanto a los responsables en la organización, como a los expertos del mundo académico a buscar nuevas vías que les permitan aportar soluciones de valor en la gestión empresarial.

Atraer, desarrollar y retener a los mejores recursos humanos genera un incremento en la ventaja competitiva de la empresa (Farndale, Scullion y Sparrow, 2010; Huselid, 1995; Huselid et al., 1997; Kazlauskait y Buciunien, 2008; Mutsuddi y Mutsuddi, 2008; Park, Gardner y Wright, 2004; Schuler y McMillan, 1984; Stahl et al., 2007).

A pesar de su importancia, y del creciente número de publicaciones sobre gestión internacional en los últimos años, continúa siendo uno de los ámbitos menos analizados dentro de la gestión de recursos humanos. Asimismo, dentro de la literatura de gestión de talento internacional y de la literatura de retención, no encontramos modelos de retención de talento internacional; existen modelos que hablan sobre la retención de repatriados y utilizan las variables tradicionales de los modelos de retención e incluyen alguna variable novedosa, como es el caso de los conceptos de carrera auto-dirigida y carrera sin límites (Arnáez, 2015; Cox et al, 2013; Lazarova y Caligiuri, 2001; Lazarova y Cerdin, 2007).

Para continuar con la investigación en este campo de estudio, es necesario tener presentes las siguientes consideraciones:

- Los investigadores continúan hablando de un sesgo norteamericano en los estudios de gestión de talento internacional (Brewster 2007; Konter, 2014). A pesar de que en nuestra revisión de la literatura hemos encontrado artículos de otras partes del mundo, es cierto que aún queda mucho camino por recorrer en lo que respecta a países como España y México, por lo que debemos señalar que es necesario llevar a cabo una mayor investigación en estos países para aportar soluciones a su realidad empresarial.

Retención de talento internacional.

- La literatura sobre retención ha aceptado que la rotación voluntaria y la retención son dos caras de la misma moneda (Martín Sierra, 2011; Meyer y Allen, 1991; White, 2001), y que la intención de abandonar la empresa es un fuerte predictor del abandono real (Allen, Shore y Griffeth, 2003; Hendrix, Robbins y Summers, 1999; Lazarova y Cerdin; 2007; Luna y Camps, 2003; Maertz y Campion, 2004; Mowday, Porter y Steers, 1982; Peltokorpi, Allen y Froese, 2015).
- Dentro de la literatura sobre retención, ningún artículo de los revisados ha utilizado la Inteligencia Cultural para conocer el impacto que puede tener sobre las variables que explican la retención de talento internacional. Por ello, se incluirá la variable multidimensional de Inteligencia Cultural en nuestro modelo.
- Las variables seleccionadas mediante la extensa revisión de la literatura, que por un lado son las más recurrentes e importantes, y por otro lado destacan por su novedad, serán integradas al modelo objeto de estudio de la presente investigación. El modelo es presentado junto con la relación entre dichas variables y la intención de abandono, que marca la literatura, en el siguiente capítulo.

Capítulo 4

Modelo de Investigación e Hipótesis.

CAPÍTULO 4. Modelo de Investigación e Hipótesis.

4.1 Introducción.

Los capítulos 2 y 3 han proporcionado las bases teóricas que sustentan la presente tesis. Este capítulo presenta la propuesta de modelo de la investigación, junto con las hipótesis a contrastar para cada una de las variables seleccionadas que conforman el modelo.

Numerosos autores señalan la importancia de retener a los trabajadores estratégicos porque ellos son necesarios para conservar y desarrollar la ventaja competitiva de la empresa y maximizar el retorno de la inversión (Chew y Chan, 2008; Lepack y Snell, 2002; McNamara, 2008), para la empresa internacionalizada, estos trabajadores estratégicos son los empleados que, además de contar con las habilidades y conocimientos que la empresa necesita, son capaces de ser eficientes en entornos culturales diferentes. Por lo tanto es necesario aportar elementos a la empresa que le ayuden a retener su talento internacional. También es importante contribuir a ampliar el cuerpo de investigaciones científicas en este campo de estudio.

Es por ello que, en este apartado se plantea un modelo que sea capaz de explicar qué variables inciden en la retención de los trabajadores estratégicos para la empresa, y en específico de aquellos con talento internacional. Ello permitirá proponer a las empresas pautas que la dirijan a una adecuada gestión de ese talento y que culminen con la propuesta de medidas que favorezcan la retención del mismo.

Para modelar la retención de talento internacional, por tanto, se hará una aproximación en dos pasos:

En primer lugar, se procederá a plantear un modelo que explique la retención del talento en la empresa y, en consecuencia, dé cuenta de los factores que inciden en el mismo. Ahora bien, tal y como se ha puesto de manifiesto en los capítulos previos de esta tesis, el talento internacional tiene ciertas particularidades que deben ser consideradas adecuadamente. Por tanto, para

Retención de talento internacional.

contemplar convenientemente la componente internacional del talento, se utilizará el constructo Inteligencia Cultural, tal y como se ha justificado en capítulos anteriores. De esta manera, en segundo lugar, sobre el modelo inicial se testará el efecto moderador que la variable Inteligencia Cultural tiene sobre algunas relaciones del modelo, de forma que la existencia de ese efecto moderador señalará diferencias para aquellos individuos con alta Inteligencia Cultural (talento internacional) frente a aquellos individuos con baja Inteligencia Cultural (talento doméstico).

A continuación, se presenta el modelo explicativo de retención de talento internacional con las variables de estudio que incluye; posteriormente, se procederá a justificar la selección de dichas variables y a presentar las hipótesis del modelo.

Retención de talento internacional.

4.2 Propuesta de modelo.

Después de llevar a cabo la revisión de la literatura y con el objeto de proponer un modelo que sea capaz de aportar elementos para la retención de talento internacional, se analizará como variable independiente la intención de abandono, ya que tal y como menciona Azjen (1985), la intención comportamental es el precursor más inmediato de la conducta efectiva (Azjen, 1985 en Huéscar et al., 2014). Asimismo, la literatura científica avala el estudio de la intención de abandono como elemento fiable de medición en sustitución al abandono real (Addae et al. , 2006; Griffeth et al., 2000; Han and Jekel, 2011; Herrbach et al., 2004; Shahnawaz y Jafri, 2009).

Cabe destacar que “desde la propuesta integradora de Hom y Griffeth (1995), han disminuido enormemente los intentos por modelizar el fenómeno de retención, debido a la gran multitud de factores que es necesario considerar, dificultando el desarrollo de un modelo ampliamente generalizable” (Martin-Sierra, 2011, p. 107). En este trabajo, sin embargo, se propone un modelo de carácter holístico que incorpora:

- Las variables que la literatura científica señala como las más recurrentes e importantes en su relación con la intención de abandono.
- Las variables que destacan por su novedad y cuya relación con la intención de abandono no han recibido suficiente atención.

De acuerdo a las distintas fases señaladas en el estudio de la retención del talento, se desarrollará un modelo que integre a las distintas perspectivas, de manera similar a los modelos propuestos por Lazarova y Cerdin (2007) y Arnaez (2015). Así, desde una perspectiva tradicional, se incorporarán variables de tipo organizativo, relativas a la gestión de RRHH y a la empresa. Desde una perspectiva más emergente o proactiva, se incorporarán variables individuales, que darán cuenta de las actitudes y comportamientos relacionados con las carreras, además de las características demográficas y otras variables del individuo que se han incorporado de manera tradicional a este tipo de estudios.

Retención de talento internacional.

También se incorporarán variables del entorno, relacionadas, preferentemente, con las oportunidades de empleo disponibles.

De esta manera, en base a la revisión de la literatura efectuada, se incorporará al modelo de retención de talento las siguientes variables:

a) Variables del individuo.

- *Protean Career.*
- *Boundaryless Career.*
- Satisfacción con la retribución.
- Compromiso afectivo.
- Satisfacción con el trabajo.
- Sensación de justicia con el supervisor.
- Variables demográficas

b) Variables de la empresa.

- Entorno de trabajo. Variable de segundo nivel formada por seguridad en el trabajo, satisfacción con el soporte de los compañeros y conciliación.
- Formación y promoción. Variable de segundo nivel formada por la formación y la promoción.
- Valoración de la experiencia internacional por parte de la empresa.

c) Variables del mercado:

- Percepción de oportunidades de trabajo fuera de la empresa y empleabilidad.

Adicionalmente, la componente internacional en el modelo correspondiente se modelizará a través de la moderación de la Inteligencia Cultural.

Retención de talento internacional.

4.3 Hipótesis del Modelo.

En este apartado explicamos los factores o variables independientes del modelo. La selección de los factores se ha hecho en base a una extensa revisión de la literatura.

Brevemente, la estructura de este apartado es la siguiente:

- El bloque referente a las características del individuo del modelo está reflejado en el sub apartado 4.3.1.
- El bloque que incluye aquellas variables de la perspectiva organizativa se encuentra en los sub apartados 4.3.2.
- El apartado 4.3.3 se refiere a las variables del mercado externo.
- Por último, el apartado 4.3.4 hace mención a la variable moderadora de nuestro modelo.

4.3.1 Variables del individuo.

Protean y Boundaryless Career.

Como se ha explicado en el capítulo anterior, Lazarova y Cerdin (2007) distinguen claramente dos perspectivas de retención de empleados repatriados, la primera es la perspectiva tradicional (variables de la empresa), mientras que la segunda es la perspectiva emergente. La perspectiva emergente incluye variables del entorno y del individuo, y dentro de las variables del individuo se enfatiza el activismo de carrera del trabajador.

El activismo de carrera se define como: “las acciones emprendidas por un individuo con la intención de hacerse cargo o tener el control de su carrera” Krieger (Krieger, 1995, citado en Arnáez, 2015, p.84).

La idea de que en el mundo actual es la persona quien controla su carrera profesional, resulta evidente cuando observamos la movilidad que buscan muchos

Retención de talento internacional.

trabajadores. El interés por la carrera tradicional, es decir, aquella en la que se ingresaba a la empresa y se mantenía con ella un vínculo prácticamente toda la vida y en la que el único crecimiento posible a nivel profesional era el logro de un puesto superior, parece ir perdiendo fuerza (Bagdadli et al., 2003; Caliguri y Lazarova, 2001; Kim, 2013). Caliguri y Lazarova (2001), por ejemplo, señalan que en Estados Unidos es completamente normal que una persona cambie de empleo entre siete y diez ocasiones, y podríamos afirmar que esa movilidad no ocurre únicamente en ese país si revisamos los datos de movilidad en la Unión Europea (Comisión Europea, 2016⁸²).

De esta manera, en contraposición al modelo tradicional, comienza a tomar más protagonismo otro modelo de carrera. Este concepto más contemporáneo incluye elementos más subjetivos, como los valores del individuo y la relación de estos con el trabajo, además de ver con normalidad la movilidad (Sammarra, Profili e Inocenti, 2013).

Dentro de este contexto, surgen dos conceptos que intentan explicar esta nueva relación del trabajador hacia su organización y hacia su carrera profesional, y cuyo estudio comienza a ser prioritario para los investigadores: *Protean Career*⁸³ y *Boundaryless Career*⁸⁴ A continuación los explicamos.

El elemento primordial de estos dos conceptos es que el individuo pasa de ser un ente pasivo sobre el que impactan las políticas de la empresa, a ser un protagonista activo que decide lo que quiere para él y para su carrera. Asimismo, en su tesis doctoral, Arnáez (2015) señala que “la perspectiva emergente, sugiere que la iniciativa individual y los objetivos profesionales tienen prioridad sobre las decisiones organizativas” (p.138). En este sentido, la persona con iniciativa se convierte en decisor primordial sobre su carrera.

Los investigadores coinciden en que *Boundaryless Career* y *Protean Career* son términos que se superponen significativamente, pero el concepto de *Protean*

⁸² En su informe “Employment and Social Developments in Europe 2015” se señala que 14 millones de europeos entre 15 y 64 años viven en otro país de la Unión Europea distinto al suyo.

⁸³ En español se traduce como carrera auto dirigida o proteica. Para esta investigación respetaremos el término en inglés.

⁸⁴ En español la traducción suele ser carrera sin límites. Para esta investigación utilizaremos la terminología en inglés.

Retención de talento internacional.

Career se centra principalmente en los motivos de un individuo para seguir una carrera particular y personal (entrando en juego el bienestar psicológico), mientras que el concepto de *Boundaryless Career* se refiere principalmente a diferentes formas de movilidad (Arnáez, 2015; Eby, Butts y Lockwood, 2003; Gubler, Arnold y Coombs, 2014; Suutari y Mäkelä, 2007).

Protean Career.

Protean Career hace énfasis en que el empleado dirige su carrera asumiendo la responsabilidad de sus decisiones y le da una mayor importancia al “éxito psicológico”⁸⁵ (Briscoe et al., 2006; Hall, 1996; Hall, 2002).

Uno de los primeros investigadores que utilizó e investigó este concepto es Hall (1976). Este autor señala que la carrera auto dirigida “define explícitamente la independencia y el comportamiento profesional autogestionado” (citado en Briscoe y Hall, 2006).

Al hacerse cargo y asumir las responsabilidades de sus elecciones, el individuo lo hace tomando en cuenta su bienestar personal a nivel psicológico (Lazarova y Cerdin, 2007).

En resumen, la literatura indica que el término de *Protean Career* indica que la carrera es liderada por la persona y no por la empresa, implica ser flexible, tener tendencia a la movilidad y a la búsqueda del crecimiento personal. Asimismo, a diferencia de la carrera tradicional que vincula el éxito con factores como la promoción o el salario, dentro de este tipo de carrera la concepción del éxito tiene un alto componente psicológico.

La literatura señala que la carrera auto dirigida influye en la intención de abandono (Cabrera, 2009; Lazarova y Cerdin, 2007; Supeli y Creed, 2016). Así, surge nuestra primera hipótesis:

⁸⁵ Con el tiempo surgen más estudios que hablan de estas vertientes, en consonancia con el cambio en las actitudes del trabajador, Visagie y Koekemoer (2014), por ejemplo, preguntan, a través de entrevistas en profundidad semi estructuradas, a gerentes con experiencia qué significa el éxito profesional para ellos y concluyen que existe una parte común de concepción de éxito, pero también hay una vertiente más subjetiva y que hace que el éxito tenga diferentes significaciones.

Retención de talento internacional.

Hipótesis 1. Existe una relación directa y positiva entre Protean Career y la intención de abandono en empleados con talento.

Boundaryless Career.

El término *Boundaryless Career*, es atribuido a Arthur (1994) y abarca las dimensiones objetiva y subjetiva de la carrera del individuo. En esta vertiente, el sujeto toma el control de su carrera profesional y el papel de la empresa es secundario, sirviendo únicamente como apoyo en lo que se refiere a formación, por ejemplo (Arnáez, 2015; Biemann y Andresen, 2010; Lazarova y Cerdin, 2007); la persona ya no piensa en la empresa como un sitio en el que pasará el resto de su vida, sino que su paso por la organización será temporal si encuentra mejores oportunidades laborales fuera de ella (Parker e Inkson, 1999).

Además de los objetivos profesionales, otros elementos como los personales y familiares son motores para tomar o desistir sobre ciertas oportunidades de carrera (Arthur, Kapova y Wilderom, 2005).

Se cree que una persona que tenga esta característica ve como un elemento normal la movilidad internacional (Arnáez, 2015; Biemann y Andresen (2010; Caligiuri y Lazarova, 2001), pues esta movilidad le permitirá formarse y tener experiencia que, en un momento determinado le permitirán la consecución de sus objetivos, sean estos ascender o cambiar de puesto en su empresa, u optar por un puesto fuera de ella. Aunque curiosamente para esta persona una promoción no necesariamente significa el éxito profesional, pues ve más importante su desarrollo personal (Suutari y Mäkelä, 2007).

Se puede resumir que, en la carrera sin límites, el trabajador es flexible y no le importa moverse, dentro o fuera de su organización, si esto ayuda a la consecución de sus objetivos. En resumen, implica tomar la responsabilidad de la propia carrera con independencia de aquellos elementos que le proporcione la empresa en la que trabaja.

A pesar de que para Briscoe, Hall y Frautschy DeMuth (2006) la carrera sin límites no necesariamente implica movilidad en el empleo, hay estudios que

Retención de talento internacional.

sugieren que a mayor tendencia hacia la carrera sin límites, peor adaptación laboral y mayor intención de abandono y movilidad (Begley, Collings y Scullion, 2008; Biemann y Andresen, 2010; Cox et al., 2013; Suutari y Mäkelä, 2007). De esta manera, la mayoría de los estudios que incluyen esta variable sugieren que a mayor tendencia hacia la carrera sin límites, mayor intención de abandono y movilidad (Begley et al, 2008; Biemann y Andresen, 2010; Cox et al., 2013; Suutari y Mäkelä, 2007).

En consecuencia, en esta tesis se hipotetiza:

Hipótesis 2. Existe una relación directa y positiva entre Boundaryless Career y la intención de abandono en empleados con talento.

Satisfacción con la retribución.

La actitud del trabajador relativa a ciertas características del empleo, como el salario, están muy vinculadas a su intención de abandono o permanencia en la empresa. Se asume que el salario impacta positivamente en la satisfacción laboral del trabajador y, debido a esa satisfacción, disminuyen sus intenciones de abandonar la empresa (ver, por ejemplo, Leung et al., 2014; Phung et al., 2013; Shaffer et al., 2010).

Sin embargo, la evidencia que se encuentra a nivel internacional es mixta (Clark y Oswald, 1996; Díaz-Serrano y Cabral, 2005; Gamero, 2007; Sloane y Williams, 2000) lo que evidencia la necesidad de estudiar esta relación de manera más detallada (esto es lo que se hará precisamente en esta tesis, analizando primero el efecto general de esta variable sobre la intención de abandono y viendo, a continuación, si ese efecto varía en función de la característica internacional del talento).

De esta manera, para el modelo que se propone para el estudio de la retención de talento, de acuerdo con la literatura se establece la siguiente hipótesis:

Retención de talento internacional.

Hipótesis 3. Existe un impacto directo y negativo entre la satisfacción con la retribución y la intención de abandono de los empleados con talento.

Satisfacción con el trabajo.

Numerosos autores han puesto de manifiesto la satisfacción en el trabajo como un elemento clave en la organización (Arekar et al, 2016). Herzberg (1987), por ejemplo, habla de aspectos laborales que pueden prevenir la insatisfacción laboral o disminuirla. Este autor hace una distinción entre elementos extrínsecos (de higiene en el trabajo) e intrínsecos (motivadores). Los factores intrínsecos o motivadores tienen una connotación positiva y llevan a un mayor rendimiento.

También dentro de esta vertiente intrínseca, Salancik y Pfeffer (1977) reconocen la satisfacción con el trabajo como una actitud. Así, esta satisfacción hace referencia a un conjunto de actitudes hacia el trabajo, de manera que se trata de una disposición psicológica del sujeto y esto supone una serie de actitudes y sentimientos (Schultz, 2000).

La satisfacción laboral es una variable ampliamente investigada en la literatura de retención y se ha encontrado que tiene impactos significativos en el desempeño laboral, la intención de rotación, el bienestar en el trabajo y la rotación laboral (Jones et al., 2009; Pérez, Torres y Hernández, 2012). Además, diversos estudios han encontrado que está relacionada negativamente con la intención de abandono y es un predictor importante del abandono real de la empresa (Bowen y Ostroff, 2004; Cai y Zhou, 2009; Chen y Scannapieco, 2010; Griffeth, Hom y Gaertner, 2000; Hellgren et al., 1997; Koster et al., 2009; Lee et al., 1999; Mbah y Ikemefuna, 2012; Saeed et al., 2014; Tett y Meyer, 1993; Wang et al., 2012; Wright y Bonett, 2007; Yucel, 2012).

Por tanto, se establece que:

Hipótesis 4. Existe un impacto directo y negativo entre satisfacción con el trabajo y la intención de abandono de los empleados con talento.

Retención de talento internacional.

Compromiso afectivo.

El compromiso de los empleados con la empresa se define como “un fuerte sentimiento de aceptación de los valores y objetivos de la organización como propios, una clara propensión a realizar considerables esfuerzos por el bien de la organización y un fuerte deseo de permanencia en la misma” (Mowday, Steers y Porter, 1979, p.226).

Como motivadores del compromiso, Cheese, Thomas y Craig (2008)⁸⁶ hablan de las 6 C's⁸⁷:

- Contenido. Implica los requerimientos que tiene que llevar a cabo una persona en determinado trabajo.
- Colaboración⁸⁸. Para enfrentar los requerimientos del puesto.
- Compensación. Es la sensación de justicia que el trabajador percibe respecto a su sueldo.
- Comunidad. Explica el sentimiento positivo y de pertenencia que experimenta el trabajador cuando se encuentra bien conectado dentro de la empresa, con una buena relación con sus compañeros y supervisores⁸⁹.
- Congruencia. Que tan bien alineados se encuentran las expectativas del trabajador con los valores y cultura de la empresa y sus objetivos. Si la alineación es buena existirá orgullo corporativo.
- Carrera. Se refiere a la alineación entre las expectativas dentro de la empresa con el proyecto de vida de la persona (a corto y largo plazo), es decir, su desarrollo de carrera.

⁸⁶ Coincide con los argumentos de Gibbons sobre *engagement* (2006).

⁸⁷ Los autores subrayan que estas 6 C's aplican a cualquier generación, sin embargo, lo hacen de manera distinta sobre cada persona según la generación a la que pertenezca. (Cheese, Thomas y Craig, 2008, p. 169-187).

⁸⁸ El término en inglés es coping, que se refiere a “hacer frente”.

⁸⁹ Estos autores señalan que son los supervisores directos quienes deben aumentar el compromiso de otros empleados y sugieren segmentar a los trabajadores para identificar de una manera más eficaz sus motivaciones y enfocarse en impulsar en ellos alguna de las 6 C's (Cheese, Thomas y Craig, 2008, p. 187-189). Por su parte, el Corporate Leadership Council (2004, p.12). encuentra que estos supervisores (*managers*) ejercen una alta influencia en el compromiso que el trabajador tiene hacia su trabajo, la empresa y el equipo y retenerlo.

Retención de talento internacional.

Como se ha hecho mención en el capítulo 2, el compromiso es un elemento crítico para que el empleado con talento permanezca en la empresa (Gallardo, 2013, Gallardo et al, 2013; Jericó, 2001) y se acreciente el talento organizativo. Para Pilar Jericó (2001) son necesarias políticas de retención que se enfoquen en desarrollar las capacidades y reforzar el compromiso.⁹⁰

El compromiso organizacional es un vínculo psicológico del empleado hacia la empresa y que emana de las percepciones del individuo (Meyer y Allen, 1991; Mowday, Steers y Porter, 1979). El soporte de la empresa se percibe de forma positiva o negativa. Si es positivo, aumenta el compromiso del trabajador, lo que disminuye su intención de abandono; por el contrario, si es negativo, afecta en el mismo sentido al compromiso con la empresa y, por tanto, aumenta la intención de abandono (Allen et al, 2003; Brown, 1996; Díaz, 2001).

Hay numerosas definiciones y medidas de compromiso organizacional en la literatura. Sin embargo, el modelo tridimensional de Meyer y Allen (1991) es el más aceptado y el que otros investigadores usan con mayor frecuencia (Mitchel et al 2001, Arnáez, 2015). Como hemos explicado en el apartado de retención, el compromiso organizacional posee tres dimensiones, la normativa, la de continuidad y la afectiva.

Dentro de las tres dimensiones que constituyen el compromiso, destaca la vertiente afectiva. Se ha descubierto empíricamente que el compromiso afectivo disminuye la intención de abandono de empleados de alto rendimiento (Voigt y Hirst, 2015).

Se considera que el compromiso afectivo es el factor más significativo sobre la intención de abandono porque el trabajador permanece en la empresa debido a los sentimientos de vínculo, implicación y afecto positivo que tiene hacia la organización, y existe una relación inversa entre el compromiso afectivo y la intención de abandono de la organización (Antón, 2009; Arnáez, 2015; Sjöberg y

⁹⁰ Proporcionando un entorno organizativo que potencie las capacidades de la persona con talento. (Jericó, 2001).

Retención de talento internacional.

Sverke, 2000; Suliman y Yousef, 2010; Timmerman, 2009; Vandenberg, Bentein, Stinglhamber, 2004; Vander Elst, 2014).

En este trabajo se considerará el compromiso organizacional, en su vertiente afectiva, porque ha sido validada como una de las más variables más estudiadas y utilizadas en los estudios de retención (Arnáez, 2015; Martín-Sierra, 2011).

Hipótesis 5. Existe un impacto directo y negativo entre compromiso afectivo y la intención de abandono de los empleados con talento.

Relación con el supervisor.

La importancia de la forma de actuación del superior y su influencia en la retención de empleados ha sido ampliamente validada en la literatura de retención (Allen et al., 2003; Dockel et al., 2006; Ito y Brotheridge, 2005; Jawahar y Hemmasi, 2006; Newman et al., 2012; Paré y Tremblay 2007; Peterson, 2007; Rhoades y Eisenberger, 2002).

Un número considerable de trabajos establece que el soporte que el trabajador percibe influye sobre su compromiso con la empresa y por ende, en su intención de permanecer en ella o de abandonarla (Allen et al., 2003; Eisenberger et al., 2002; Rhoades y Eisenberger, 2002; Rhoades, Eisenberger y Armelli, 2001).

De la misma manera, se ha probado que la sensación de justicia con el supervisor incide de manera positiva sobre el compromiso (van der Vliet y Hellgren, 2002) y sobre las actitudes del trabajador hacia la empresa (Brockner, 1990; Novelli, Kirkman y Shapiro, 1995).

Por lo general, en la literatura se hace referencia a cuatro tipos de justicia en la organización: procedimental, distributiva, interpersonal e informacional (Colquitt et al., 2001) y se estudia la relación de cada una de estas dimensiones con todo tipo de variables. A pesar de que algunos señalan la importancia de estudiar la justicia de manera global (Ambrose y Schminke, 2009), estudiar el

Retención de talento internacional.

impacto de una de las ramas de esa sensación de justicia ha mostrado ser importante (Greenberg y Baron, 2008).

Considerando la importancia de que el empleado sienta que es tratado justamente y, a la vez, la importancia del papel de su jefe en lo que respecta a la retención, se pretende estudiar este factor tal y como lo hacen ya algunos autores (Van der Vliet y Hellgren, 2002).

De acuerdo con todo ello, se hipotetiza:

Hipótesis 6. Existe un impacto directo y negativo entre la relación con el supervisor y la intención de abandono de los empleados con talento.

Variables demográficas.

Las variables demográficas consideradas en este trabajo son: Edad, nivel de educación, experiencia laboral, puesto en la empresa y estado civil. Estas variables se introducirán en el modelo como variables de control, tal y como lo hacen otros investigadores (por ejemplo, Arnáez, 2015; Callie et al, 1998; Huang et al , 2010; Mathieu y Zajac , 1990; Meyer et al, 2002; Stahl et al., 2009; Tandung, 2016), por lo que no se establecen hipótesis al respecto de las mismas.

Otras variables como sector en el que trabaja, género, país en el que reside, país en el que nació y número de idiomas que habla, únicamente se utilizarán para describir la muestra.

4.3.2 Variables relativas a la empresa.

Entorno de trabajo.

Hablar del entorno de trabajo es una cuestión compleja, pues son varios los conceptos que están ligados al mismo. En particular, dentro de entorno de trabajo, se hará referencia a aspectos como la inseguridad laboral, la satisfacción con los compañeros y la conciliación.

Retención de talento internacional.

Seguridad laboral.

La inseguridad laboral hace referencia a una percepción negativa que tiene el trabajador sobre una deseada continuidad en el trabajo actual (Greenhalgh y Rosenblatt, 1984, Zeytinoglu *et al.*, 2012) y, en ese sentido, la seguridad laboral, supone el sentimiento contrario.

Tradicionalmente, si un empleado era leal y cumplía con el objetivo que le marcaba la empresa, obtenía un trabajo de por vida o al menos con una relativa seguridad. Actualmente esta situación es muy diferente, debido a las reestructuraciones de los departamentos, despidos o fusiones entre empresas, el empleado debe hacer frente a más trabajo y se va extinguiendo la antigua seguridad laboral y aumenta la incertidumbre respecto a la conservación del puesto de trabajo.

Adicional a esa inseguridad objetiva real, cobra importancia el elemento de percepción que tiene el sujeto respecto a la situación en la que se encuentra o a la que se podría enfrentar (Sverke *et al.*, 2002). La inseguridad laboral no sólo se relaciona con el miedo que un trabajador tiene respecto de perder su empleo, sino que abarca también aquellas amenazas que pueda percibir respecto a ciertas características de su empleo que él valora más (Vander Elst *et al.*, 2014), entre ellas por ejemplo, su desarrollo de carrera dentro de la organización (Greenhalgh y Rosenblatt, 1984; Hellgren, Sverke, y Isaksson, 1999).

Respecto a la relación que nos ocupa en este trabajo, la literatura coincide en que una mayor inseguridad laboral propicia que el empleado se encuentre menos cómodo en la empresa y aumente su intención de abandono (Ashford *et al.*, 1989; Bedeian y Armenakis, 1981; Cheng y Chan, 2008; De Witte *et al.*, 2010; Furåker y Berglund, 2014; Hellgren, Sverke e Isaksson, 1999; Hu y Zuo, 2007; Rosenblatt, Talmud y Ruvio, 1999; Sverke y Hellgren, 2002; Sverke, Hellgren y Näswall, 2002, 2006; Vander Elst *et al.*, 2014).

Retención de talento internacional.

Satisfacción con los compañeros.

Una relación positiva con los compañeros de trabajo influye de forma positiva sobre su satisfacción laboral (Fass, Bishop y Glissmeyer, 2007). Walumbwa et al., (2004) señalan que si el ambiente laboral es favorable, la satisfacción con el trabajo aumenta, y con ello la retención.

En su tesis doctoral, Martin-Sierra (2011) habla de la importancia del elemento relacional dentro de la empresa y considera que la relación entre los vínculos positivos entre compañeros es un elemento inequívoco que favorece la retención, puesto que ayuda a generar un ambiente idóneo y sentimientos afectivos y de apoyo emocional positivos.

Esta autora identifica dos líneas de investigación:

- La primera estudia las relaciones de los empleados al trabajar en equipo. Esta relación grupal puede llevarse a cabo en la empresa, colaborando dentro de proyectos formales, pero también se encuentra en la forma de interacciones informales, tanto dentro como fuera de la organización.
- La segunda línea de investigación se centra en el estudio del compañerismo. Los trabajos en esta vertiente analizan los mecanismos de soporte que los empleados se ofrecen entre sí y la manera en que estos elementos contribuyen a proponer ideas de manera más libre, mejorar el entorno laboral y generar vínculos con la organización.

Concluye que ambas vertientes coinciden en que la satisfacción con los compañeros de trabajo, sea cuál sea el tipo de relación, favorecen la retención de los empleados.

Diversos estudios han establecido una relación positiva entre la satisfacción con el soporte de los compañeros de trabajo y la retención (Bateman, 2009; Friedman y Holtom, 2002; Hom, et al., 2009; Lambert et al., 2001; Maerzt y

Retención de talento internacional.

Campion, 2004; Mitchell et al., 2001; Mossholder, Setton y Henagen, 2005; Peterson, 2004).

Conciliación.

Elementos como la incorporación de la mujer al mercado laboral, expectativas hacia el desarrollo de carrera de ambos miembros de la pareja, aunado a cambios de modelos de negocio con un creciente énfasis en la incorporación de tecnologías digitales y a una demanda de los trabajadores hacia sus organizaciones encaminadas a mejorar su calidad de vida, están transformando el modelo tradicional de empleo y provocan que la empresa implemente medidas de conciliación laboral.

Muchos empleados, sobre todo los más jóvenes, tienen expectativas sobre el trabajo que difieren de las tradicionales, y parte de las respuestas de la empresa a las necesidades de este tipo de empleados debe incluir medidas de conciliación, como proporcionarles soluciones de trabajo flexibles (BCG, 2014). Tsui y Wu (2005) hablan de una nueva relación de empleo donde la empresa ofrece diversos incentivos a cambio de que el trabajador permanezca en la organización.

En su modelo teórico, Biedma y Medina (2014) resumen que, después de analizar la literatura, los resultados que se arrojan son, por una parte, que la conciliación se relaciona de manera positiva con la satisfacción laboral, la motivación y el desempeño del trabajador. Asimismo, está relacionada negativamente con el estrés, el absentismo y el abandono del trabajo.

Las conclusiones de Biedma y Medina confirman que el conflicto existente entre el trabajo y la vida personal tiene relación con el deseo de abandonar la organización (Batt y Valcour, 2003; Boyar et al., 2003) y que a mayor satisfacción con el equilibrio entre la vida profesional y el trabajo mejora la retención (Dex y Scheibl, 1999; Foley et al., 2006).

Hipótesis 7. Existe una relación directa y negativa entre entorno de trabajo y la intención de abandono de los empleados con talento.

Retención de talento internacional.

Variables de la empresa relativas a la formación y promoción.

Formación.

A pesar de la importancia que tiene la formación y de los esfuerzos que realiza la empresa para ajustarla a las necesidades de sus empleados, informes como el de la consultora Deloitte (2015) sobre tendencias globales de capital humano, señalan que los empleados encuestados consideran no estar recibiendo la formación que necesitan, por ejemplo, en desarrollo de habilidades de liderazgo (menos de la mitad de los directivos encuestados están conformes con esta formación y únicamente el 6% de los entrevistados aseguran tener esta formación para empleados *junior*)⁹¹.

La empresa ofrece formación a sus empleados con el objetivo de convertirlos en un recurso estratégico dentro de un contexto de fuerte competencia (Maurer, Pierce y Shore, 2002). Debido a que normalmente son los empleados quienes demandan la formación, el satisfacer o no esta petición condiciona su actitud futura hacia la empresa (Ng et al., 2006).

Examinando la relación que nos compete, se considera que la formación ayuda al empleado a mejorar en sus actividades y tareas (Chew, 2004) y genera una reacción positiva respecto a las actitudes del trabajador hacia la organización (Bartlett, 2001; Meyer y Smith, 2000; Tansky y Cohen, 2001), lo que lleva, en última instancia, a mejorar la retención de la empresa (Davies et al., 2001; Mattox y Jinkerson, 2005; Naggiar, 2001). Estudios recientes indican que la satisfacción con la formación está relacionada de modo inverso con la intención de abandono (ver por ejemplo, Memon et al., 2016).

Sin embargo, también se ha encontrado otro tipo de relación entre la formación y la intención de abandono. Benson, Finegold y Mohrman (2004) señalan que otro tipo de formación, como es el caso de las ayudas para los

⁹¹ El informe Tendencias Globales en Capital Humano 2015 (2015 Global Human Capital Trends) es uno de los estudios mundiales más extensos en temas de talento, liderazgo y retos de RRHH. El informe incluye encuestas y entrevistas a más de 3.300 líderes empresariales y de RRHH, en 106 países.

Retención de talento internacional.

estudios pagados por la empresa, disminuyen la intención de abandono, sólo de manera temporal y mientras el trabajador está en el programa, sin embargo, cuando el trabajador finaliza esa formación su intención de abandono aumenta, pues aumenta su empleabilidad. Esa empleabilidad externa causada por la formación genera una mayor posibilidad de rotación (Haines, Jalette y Larose, 2010; Trevor, 2001).

Este suceso puede ser explicado por la “paradoja entre desarrollo profesional y confianza” que enunció Yamamoto en 2008. De acuerdo con Yamamoto, la intención de abandono disminuye con el desarrollo profesional, pero al mismo tiempo aumenta la confianza respecto a la capacidad de cambiar de puesto, produciendo una paradoja que incrementa la intención de abandono. Este postulado sugiere que: “Una agregación de efectos indirectos positivos a través del aumento de la confianza en el desarrollo de la carrera y los efectos directos negativos del desarrollo de la carrera determina la intención de abandono” (citado en Yamamoto, 2013).

Asimismo, también existen otros estudios que no encuentran relación alguna entre la formación que ofrece la empresa y la intención de abandono (Batt et al., 2002; Way, 2002).

Promoción.

No sólo la satisfacción con salario o con el puesto de trabajo es importante para los trabajadores; el desarrollo de carrera, que toma la forma de promoción y hace acceder a un nivel superior dentro de la jerarquía organizacional, es un elemento importante para muchos empleados; las promociones son usadas principalmente para motivar y premiar (Pergamit y Veum, 1999).

La empresa tiene que re evaluar de manera constante las metas y aspiraciones de sus trabajadores más valiosos, y poner en común las oportunidades de carrera que existan dentro de la organización (Visagie y

Retención de talento internacional.

Koekemoer, 2014) para generar una satisfacción positiva con las oportunidades de promoción (Bonache, 2005).

De la misma manera que ocurre con la formación, se ha encontrado que la posibilidad de acceder a una promoción en la empresa genera actitudes positivas de los empleados y mejora su retención (Cappelli, 2000; Craig, Kimberly y Bouchikhi, 2002). De acuerdo con los hallazgos de Kim (2012) aquellos empleados a los que se les ofrece formación y promoción dentro de la empresa, presentan unos niveles más bajos de intención de abandono que aquellos que no tienen este tipo de oportunidades.

Una efectiva política de retención debe incluir una eficiente gestión de la carrera del empleado, una adecuación de los planes de crecimiento y su desarrollo a corto, mediano y largo plazo considerando sus expectativas y sus necesidades, lo que repercute en acciones de promoción (Vásquez, de León, Rodríguez y Ponce, 2014).

La promoción o incluso otro tipo de movilidad interna se asocia con un menor abandono (Batt et al., 2002). La promoción como elemento de retención del empleado dentro de la organización es avalada por un gran número de autores (Allen et al., 2003; Benson et al., 2004; Cho y Woods, 2005; Dockel et al., 2006; Hirschfeld, 2006; Luna y Camps, 2003; Peterson, 2004, 2007; Rhoades y Eisenberger, 2002; Saporta y Farjoun, 2003; Smith, 2005; Tansky y Cohen, 2001; ; Vaiman, 2004; Wayne, Shore y Liden, 1997).

Parker, Nouri y Hayes (2011) encuentran que, en el caso de empleados de alto rendimiento, la creencia de que no se promueva justamente dentro de la empresa, produce un incremento en la intención de abandono.

En base a las corrientes mayoritarias al respecto de los constructos anteriores, hipotetizamos:

Hipótesis 8. Existe un impacto directo y negativo entre formación y promoción y la intención de abandono de los empleados con talento.

Retención de talento internacional.

Valoración de la experiencia internacional.

En contextos empresariales internacionales como los actuales, la posesión de empleados con experiencia internacional parece una cuestión relevante para la empresa, pues estos trabajadores pueden ser, a priori, candidatos a la expatriación en el caso de que la empresa lo necesite. Así, analizar cómo la empresa valora este tipo de empleados con experiencia internacional puede ser relevante a la hora de estudiar la retención de talento.

En este sentido, Suutari y Brewster (2003) afirman que la valoración que la empresa hace de la experiencia internacional de sus trabajadores influye en la retención de aquellos perfiles que han llevado a cabo una expatriación o planean hacerlo con la finalidad de mejorar sus oportunidades de carrera. De acuerdo con Pattie et al. (2010), si la empresa da muestras de valorar la experiencia internacional de sus empleados, se producen unos mejores niveles de adaptación laboral y además disminuye la intención de abandono.

Asimismo, en su tesis doctoral, Arnáez (2015) prueba empíricamente que, a mayor valoración por la empresa de la experiencia internacional de sus trabajadores, menor intención de abandono, lo que confirma los resultados de estudios anteriores que hablan de esa posible relación entre valoración de la experiencia internacional y ajuste del repatriado a su regreso e intención de abandono (Bastida, 2007; Begley et al., 2008; Black et al., 1999; Lazarova y Caligiuri, 2001; Pattie et al., 2010; Peltonen, 1997; Shen y Darby, 2006; Stroh et al., 2000; Tyler, 2006; Wittig-Berman y Beutell, 2009).

En este trabajo se plantea la hipótesis de que, incluso en aquellas personas que aún no han llevado a cabo una asignación internacional, puede ser importante la percepción que ellos tengan respecto a las oportunidades que les brindará esta experiencia en el futuro, de acuerdo con la valoración que la empresa haga de la misma. Por tanto, se sugiere:

Hipótesis 9. La valoración de la experiencia internacional por parte de la empresa tiene un impacto directo y negativo con la intención de abandono de los empleados con talento.

Retención de talento internacional.

4.3.3 Variables relativas al mercado.

Oportunidades de empleo alternativas.

Las percepciones del individuo sobre la facilidad de encontrar trabajo más allá de las fronteras de su empresa afectan su intención de permanecer o abandonar la organización (Acikgoz et al., 2016; Cox, Khan y Armani, 2013; De Cuyper Notelaers y De Witte, 2008., Lazarova y Cerdin, 2007; Van der Vaart et al., 2015).

Dicha percepción se va nutriendo de:

- a) Las alternativas de empleo que considere están disponibles.
- b) La sensación de empleabilidad que tenga sobre sí mismo el trabajador.

Como se puede adelantar, las oportunidades fuera de la empresa también disminuyen la retención (Cox et al., 2013).

Lazarova y Cerdin (2007) mencionan que a mayor percepción de poder lograr un empleo alternativo, mayor intención de abandono. Esta relación es especialmente fuerte cuando además de percibir oportunidades atractivas fuera de la organización, la satisfacción actual reporta niveles bajos (Winterton, 2004).

Si el empleado tiene la sensación de que existe una facilidad respecto a encontrar puestos más atractivos y que le ofrezcan un mayor nivel de responsabilidad, se cuestionará más si esas otras posibilidades le generarán una mayor satisfacción.

Esa evaluación significa comparar las alternativas que podría tener y el coste en el que incurriría si dejara su actual empresa. De acuerdo con Mobley (1977), si el trabajador llega a la conclusión de que puede haber una alternativa que considera aceptable y que el coste de abandonar su empresa no es tan significativo, se generaría una búsqueda de otras alternativas laborales, una posterior comparación de estas y una intención de abandono.

Se ha probado empíricamente que las oportunidades de empleo alternativas están correlacionadas con la intención de abandono y el abandono real de la empresa (Hom et al., 1992). De la misma manera, otros estudios que

Retención de talento internacional.

muestran esa correlación son los de Thatcher, Stepnia y Boyle (2003), centrados en trabajadores del sector de tecnología de la información y el de Ing-San Hwang y Jyh-Huei Kuo (2006) llevados a cabo en empresas del sector público.

Por su parte, Steel y Griffeth (1989) y Griffeth et al. (2000) se desmarcan ligeramente de la línea general que establece la literatura y reportan resultados muy débiles para el efecto de las oportunidades de empleo percibidas sobre la intención de abandono (citados en Mitchel et al, 2001). De acuerdo con Campion (1991): “En algunos casos, las actitudes negativas o la búsqueda de empleo simplemente no están asociadas con abandonar la empresa” (citado en Mitchel et al., 2001, p. 7).

Empleabilidad.

Por su parte, la empleabilidad es la capacidad potencial de incorporarse y permanecer en el mercado laboral. Se refiere a las posibilidades personales para encontrar empleo y adaptarse a un mercado de trabajo en continuo cambio (De Cuyper et al., 2008).

Van der Vaart et al (2015) indican que el concepto de empleabilidad ha surgido como un nuevo contrato psicológico, y estudian la relación que posee este concepto con el bienestar del empleado dentro de la empresa y con la intención de abandono. Concluyen que la empleabilidad percibida es predictor importante de la intención de abandono.

Sin embargo, algunos autores afirman que la relación entre empleabilidad e intención de abandono es más compleja (Acikgoz et al., 2016) y, en consecuencia, ha de ser estudiada en mayor profundidad.

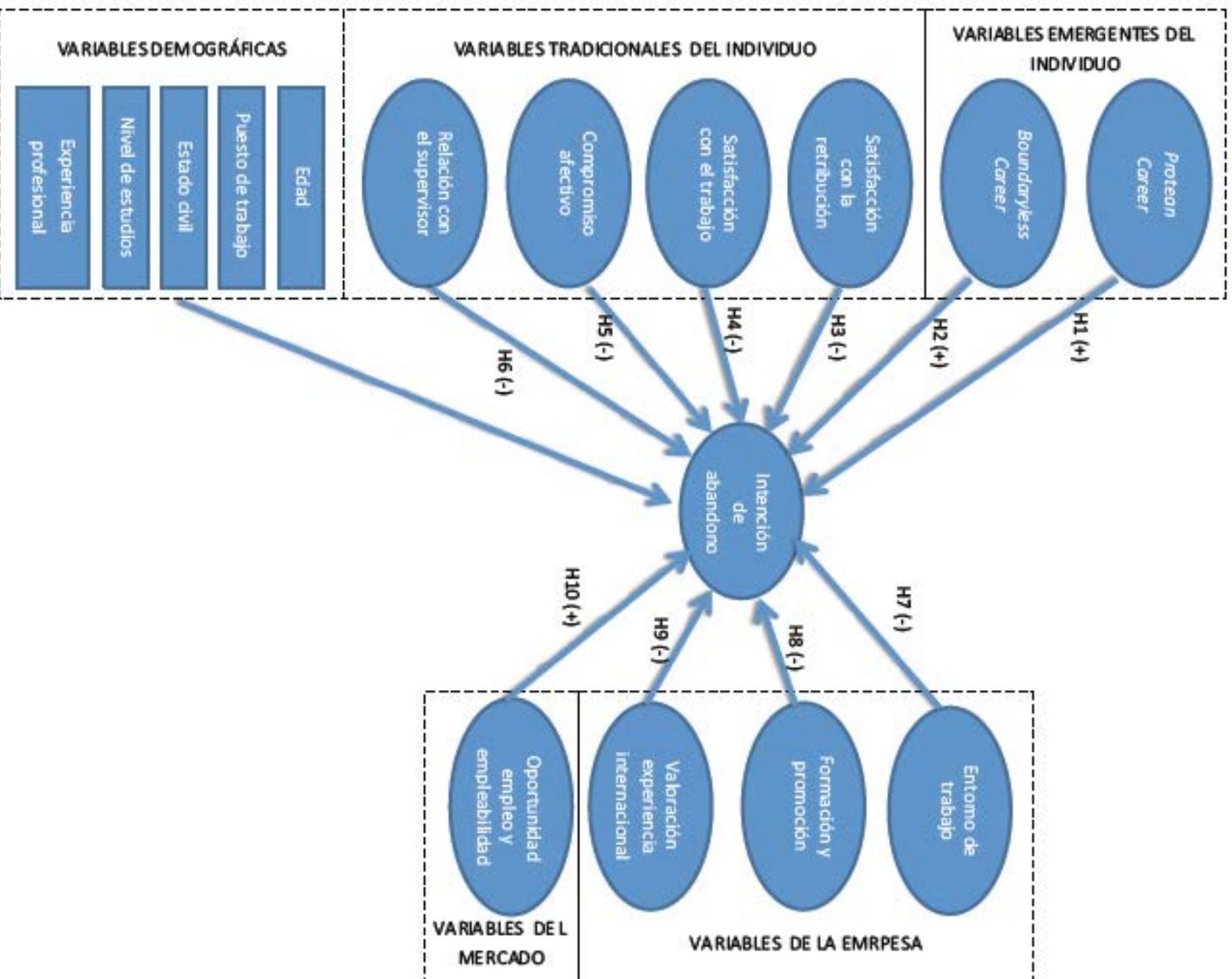
Para la elaboración de una hipótesis al respecto, se toma en consideración la tendencia general de la literatura y se establece:

Retención de talento internacional.

Hipótesis 10. La percepción oportunidades de mercado y la empleabilidad tiene un impacto directo y positivo con la intención de abandono de los empleados con talento.

De acuerdo con los comentarios efectuados y las hipótesis formuladas, se propone el modelo de la figura 13 para explicar la intención de abandono de empleados con talento.

Figura 13. Modelo de intención de abandono para empleados con talento.



Fuente: Elaboración propia.

Retención de talento internacional.

4.3.4 Variable moderadora: Inteligencia Cultural.

Como se ha concluido en el capítulo 2 de este trabajo, a diferencia de los profesionales con talento, los trabajadores con talento internacional se enfrentan a una mayor complejidad cultural. Para este tipo de trabajadores es indispensable contar con una alta Inteligencia Cultural, que les permitirá operar de manera eficiente en un entorno global. También se ha destacado que la Inteligencia Cultural es un constructo medible, compuesto por cuatro dimensiones

Asimismo, se argumenta que los valores, los intereses y los objetivos son también diferentes para aquellos que pueden manejar con éxito las diferencias interculturales (talento internacional). Este hecho lleva a los trabajadores con talento internacional a comportarse de manera diferente con respecto a la retención, es decir, el impacto de las diferentes variables sobre la intención de abandono en el modelo será diferente para el talento y el talento internacional.

Como la capacidad de manejar tales diferencias culturales y lograr ser eficiente en otros entornos culturales se ha modelado por la Inteligencia Cultural, eso significa que la Inteligencia Cultural funciona como una variable moderadora en nuestro modelo, y por tanto:

Hipótesis 11. La Inteligencia Cultural actúa como variable moderadora en el proceso de retención de talento internacional.

Recientemente, diversos autores han puesto de manifiesto que el constructo de Inteligencia Cultural aporta más información si se desagrega. Engle y Nash (2015) justifican la necesidad de estudiar la Inteligencia Cultural no como un único constructo agregado sino testando las implicaciones de cada una de sus cuatro dimensiones. Los autores apuntan lo que consideran una deficiencia en los estudios de distancia cultural e Inteligencia Cultural: el uso de constructos agregados.

Estos autores explican que estudiar las dimensiones de la Inteligencia Cultural de manera desagregada provee de una información más sofisticada. En su estudio, por ejemplo, hay variables que únicamente son estadísticamente

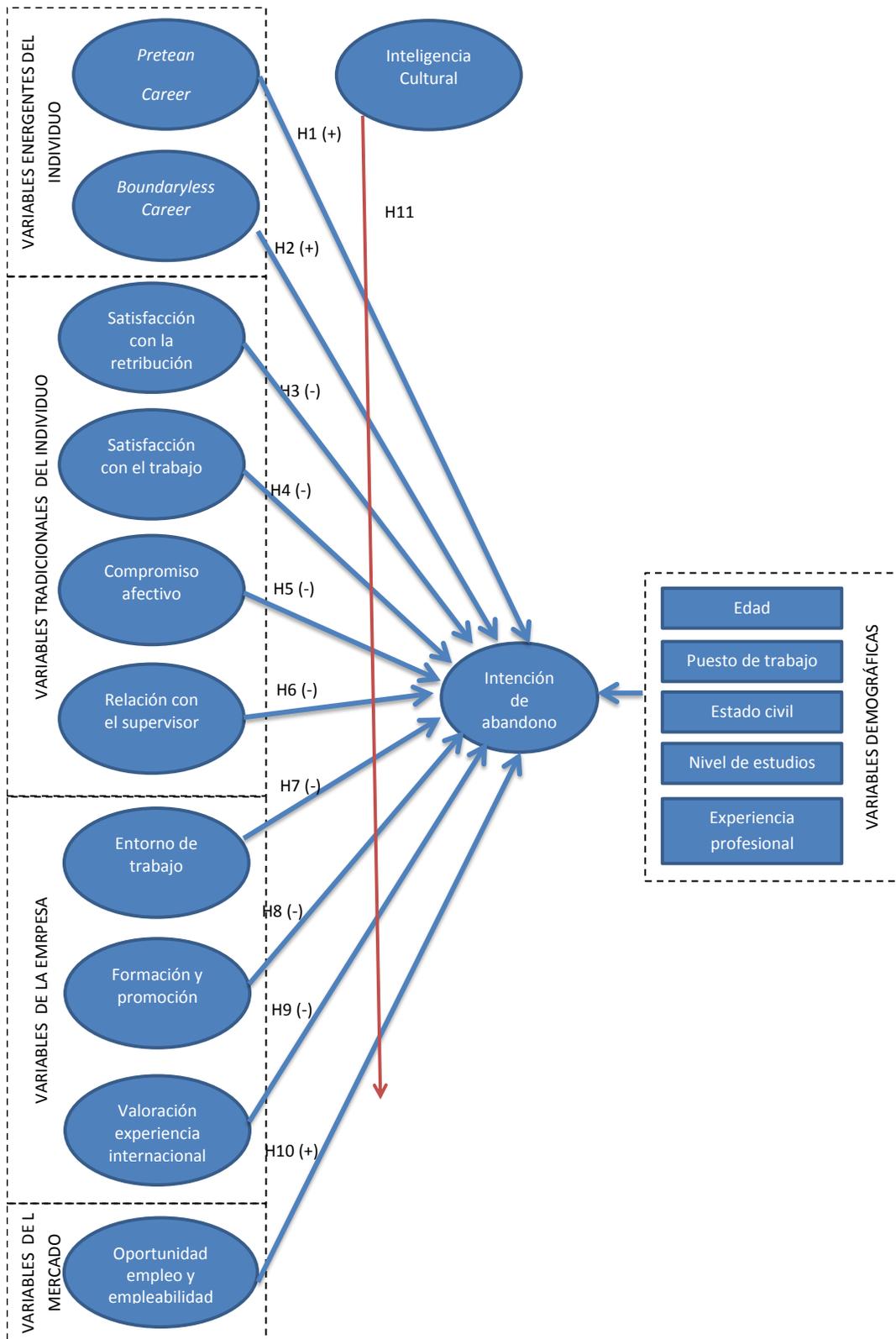
Retención de talento internacional.

significativas cuando se desagrega el constructo de Inteligencia Cultural. De modo que, el tiempo en otro país únicamente afecta dos dimensiones de la Inteligencia Cultural: la cognitiva y la conductual. Este resultado pasa desapercibido cuando se utiliza el constructo agregado.

Por ello, en esta investigación se ha decidido desagregar el constructo de Inteligencia Cultural y estudiar la relación que tienen cada una de sus cuatro dimensiones por separado con el objeto de extraer del mismo la máxima información posible.

De esta manera, el modelo de análisis de retención del talento internacional es el que aparece en la figura 14.

Figura 14. Modelo de retención de talento internacional.



Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 5

Metodología.

CAPÍTULO 5. Metodología.

5.1 Introducción.

“Todos los avances en la comprensión científica, a todos los niveles, empiezan con una aventura especulativa, una idea preconcebida imaginativa sobre *lo que pudiera ser verdad*...Luego la conjetura se expone a las críticas para averiguar si ese mundo imaginario se parece o no al real...el razonamiento científico es...un diálogo, entre lo posible y lo real...” (Medawar, 1972, p.22; citado en Bell,2002).

El diseño de la presente investigación corresponde a un diseño de modelo no experimental ya que no existe manipulación deliberada o intencional de las variables. El análisis de datos tendrá un doble enfoque: por una parte, se aplicará enfoque descriptivo, en el sentido que trataremos de “describir” cuál es el comportamiento de los trabajadores a través de los datos que han proporcionado. Por otro lado, al analizar la causalidad de las relaciones planteadas e interpretar los resultados obtenidos intentaremos adoptar un enfoque prescriptivo, que se manifestará en las conclusiones alcanzadas.

Por tanto, la aproximación al tema tratado es de una naturaleza inequívocamente cuantitativa. Se ha decidido optar por un análisis cuantitativo, tal y como lo hacen otros investigadores, para comparar nuestro trabajo con otros llevados a cabo en la misma área de estudio (Kraimer, Shaffer y Bolino, 2009; Suutari y Brewster, 2003; Woerkom y Reuver, 2009).

En este capítulo se explicará la forma de materializar todas las propuestas hechas en capítulos anteriores. En este sentido, en primer lugar, se describirán el diseño de la muestra, del cuestionario realizado y de los datos con los que se ha llevado a cabo la investigación empírica.

En segundo lugar se especificará la forma en la que se van a medir las variables del modelo. Dichas variables son variables complejas, medidas con diferentes ítems, por lo que suelen denominarse constructos. Finalmente, en la

Retención de talento internacional.

última sección de este capítulo se hablará sobre la metodología empleada para la estimación del modelo, la idoneidad de la misma para este trabajo y cómo ha sido aplicada.

5.2 Diseño de la muestra, del cuestionario, de la recogida de la información y los datos.

La muestra.

El Diccionario de la Lengua Española (RAE, 2001) define la muestra, en su segunda acepción, como “parte o porción extraída de un conjunto por métodos que permiten considerarla como representativa de él”.

En el terreno epistemológico, Jiménez Fernández (1983) destaca la condición de representatividad que ha de tener la muestra: “... es una parte o subconjunto de una población normalmente seleccionada de tal modo que ponga de manifiesto las propiedades de la población” (p. 237).

Diversos autores mencionan que no existe un tamaño ideal de la muestra. De la misma manera, la muestra no siempre tiene más fiabilidad si se busca que sea proporcional a la población y en muchos casos, a medida que la población que se está estudiando aumenta, la representatividad en el estudio se puede obtener con una menor proporción muestral (Jiménez Fernández, 1983).

Un elemento primordial para seleccionar la muestra es que tenga coherencia con los objetivos de la investigación. De esta manera, resulta necesario recordar el objetivo principal del presente trabajo: Analizar los factores que inciden en la retención de empleados con habilidades difíciles de reemplazar, que proporcionan o pueden dotar a la empresa internacionalizada de una ventaja competitiva en el mercado en el que opera.

Teniendo este objetivo en mente, en primer lugar, se determinó el tipo de empresas participantes. Al ser un estudio enmarcado dentro de la Gestión Internacional de Recursos Humanos, el procedimiento utilizado para elegir a dichas empresas fue el siguiente:

- Se estableció como uno de los criterios que las empresas a las que se les extendería la invitación a participar en el proyecto debían operar como mínimo en otro país además de su país de origen.
- Se eligieron como países de referencia España y México.

Retención de talento internacional.

- Adicionalmente, y siguiendo las indicaciones de Peña García-Pardo et al. (2010) en cuanto a investigación empírica en el ámbito de la Dirección de Recursos Humanos, se tomó en cuenta el tamaño mínimo que debían tener las empresas seleccionadas. De acuerdo con estos investigadores, la empresa debe tener al menos veinte empleados para avalar que existe un departamento de Recursos Humanos con necesidades reales de gestión.

En segundo lugar se eligió la unidad objeto de análisis y sus características. La unidad de observación de nuestra muestra es el individuo. Tal y como se explicó en el capítulo 2, algunos trabajadores tienen un papel relevante para las actividades clave de la empresa. Estos individuos muchas veces requieren un trato también diferenciado por parte de su organización (Lepack y Snell, 1999) y son ellos a los que la presente investigación ha decidido estudiar debido a su alto valor estratégico (Barney y Wright, 1998).

Las características de los sujetos a estudiar fueron las siguientes:

- a) Trabajadores que poseen las competencias (entendidas como habilidades y conocimientos) que dotan a la empresa de una ventaja competitiva en el mercado en el que opera. Estos empleados suelen ser categorizados dentro de la empresa como empleados de alto rendimiento (trabajadores cuyo rendimiento esté por encima de la media respecto a sus iguales); trabajadores estratégicos; trabajadores tipo "A". Se trata de profesionales que la organización desea retener pues el coste de perderlos sería muy alto.
- b) Trabajadores que estén o hayan estado en asignaciones/proyectos internacionales. Se buscó que parte de los sujetos de la muestra contaran con experiencia internacional, uno de los elementos que, de acuerdo con la literatura incrementa la Inteligencia Cultural, y que, como se ha explicado en el capítulo 2, compone el talento internacional.
- c) Empleados distribuidos en diferentes niveles de la organización. Se decidió no enfocarse exclusivamente a *managers* debido a que el talento puede encontrarse en diferentes niveles de la organización.

Retención de talento internacional.

Las características de los sujetos de estudio se compartieron con las empresas participantes, tal y cómo han hecho otros autores en investigaciones previas (por ejemplo, Church y Rotolo, 2013). De esta manera, la población observada se delimitó mediante la ayuda de las empresas contactadas, porque tal y como se mencionó también en el capítulo 2, las definiciones de talento dentro de la empresa suelen variar dependiendo de diversos factores, tales como el tipo de empresa, el tamaño, los años de vida que tiene, el perfil de los directivos y el sector al que pertenece. Asimismo, las empresas segmentan sus grupos de empleados con talento de manera diferente entre sí (Silzer y Church, 2010).

Por tanto, el diseño de la muestra es no probabilístico, es decir, no se utiliza el muestreo al azar. De acuerdo con Kerlinger (1975) al no utilizar el muestreo al azar, este tipo de muestras pueden tener una garantía menor en comparación con las muestras probabilísticas, sin embargo, en la práctica la muestra no probabilística es tan necesaria como, a menudo, inevitable.

Los individuos que contestaron el cuestionario lo hicieron de forma voluntaria y con el compromiso de que la información brindada tendría un carácter anónimo y confidencial. Al igual que otras investigaciones, el carácter anónimo del cuestionario ayudó a maximizar la ratio de respuesta, y los nombres de las empresas participantes también quedarán en el anonimato por temas de confidencialidad (Church y Rotolo, 2013).

Siguiendo las recomendaciones de Gallardo (2011, 2013), las características halladas en la literatura que definen a los individuos con talento, junto con la concepción de talento que cada empresa define, convergen en la delimitación adecuada del perfil objeto de nuestro estudio. Asimismo, para analizar la componente internacional, seguimos el criterio de Ang et al., (2007), y utilizamos la Inteligencia Cultural. De esta manera, la muestra resulta completamente apropiada para el propósito del presente estudio.

Nuestra muestra se compone de 419 registros válidos. A continuación procedemos a la descripción del individuo y la empresa para la que trabaja:

- La edad media es de 36,31 años.

Retención de talento internacional.

- Un 63% son hombres y un 37% de mujeres.
- El lugar de procedencia mayoritario es México y España.
- Un 66% de los encuestados están casados o viven en pareja.
- Respecto a su formación, el 47% cuenta con estudios universitarios y casi el 44% posee estudios de posgrado.
- Respecto a su experiencia profesional en su actual empresa, el 45% de empleados laboran en su organización desde hace menos de tres años, un 23% entre tres y cinco años, un 22% entre seis y diez años y un 10% trabaja desde hace más de diez años en la compañía.
- El 46% tiene un puesto directivo y el resto un puesto operativo.
- El 79% afirma hablar con fluidez al menos un idioma adicional al idioma materno. De este porcentaje, un 13% maneja tres o más idiomas además del idioma nativo.
- De acuerdo con la clasificación nacional de actividades económicas (CNAE), los sectores con más peso dentro de la muestra son el de la construcción y el comercial (representan el 32% y el 23%, respectivamente), estando también presentes empresas del sector servicios (consultoría y otras actividades profesionales, científicas y técnicas, TIC's), así como empresas del sector energético. Un 13% de la muestra se ha identificado como perteneciente a otro tipo de sectores.

El cuestionario.

La técnica de recolección de datos se establece mediante un cuestionario. Se opta por la encuesta porque autores como D'Ancona (2001) señalan que, al ser comparada con otras estrategias de investigación, permite:

- Obtener información completa de un amplio grupo de personas, ubicadas en diferentes regiones geográficas.
- Obtener un alto grado de fiabilidad si controlamos los errores cometidos en su realización.

Retención de talento internacional.

- Comparar este trabajo con otros trabajos realizados anteriormente por otros investigadores.
- Obtener una ventaja económica, ya que con un coste no muy elevado se puede obtener un volumen considerable de información.

Como las variables que se quieren medir son variables complejas o constructos, una de las cuestiones de mayor importancia consiste en elegir los ítems de medida de cada uno de ellos o, lo que es lo mismo, las escalas de medida. De acuerdo con Cruz (2003, p. 131): “Una escala de medida es un conjunto de ítems, frases o preguntas que permiten medir el nivel que alcanza un atributo determinado (etnocentrismo, orientación al mercado) no directamente observable en un objeto (un consumidor, una empresa)”. Los pasos que utilizamos para crear el instrumento de medida fueron los siguientes:

Paso 1. Seleccionar qué se va a medir. En los capítulos anteriores definimos lo que se pretende medir.

Paso 2. Generar una batería de ítems (cuantos más ítems más fiabilidad, Cruz, 2003). Se llevó a cabo una amplia revisión de la literatura sobre retención, expatriación y gestión internacional con el objetivo de seleccionar los elementos más adecuados para medir las variables propuestas en nuestro modelo de investigación. En base a esta revisión se elaboró un instrumento de medición que recogía escalas ampliamente utilizadas y validadas científicamente. En este primer momento, el cuestionario se conformaba por 130 ítems.

Paso 3. Revisión del listado inicial de ítems. Procedimos a evaluar la relevancia, la claridad y precisión así como si era necesario incluir algún otro aspecto; continuamos recabando información y afinando el instrumento para tener el menor número posible de ítems, que por un lado lograran que el cuestionario fuera más operativo y así tener más posibilidades de respuesta, y por otro lado, continuaran midiendo adecuadamente las variables que queríamos estudiar. El resultado fue el cuestionario que encontramos en el Anexo A.

Retención de talento internacional.

Paso 4. Verificar, de manera preliminar, la fiabilidad de la escala de acuerdo a su consistencia interna, utilizando el alpha de Cronbach (Cronbach, 1951, en Camisón y Cruz, 2008). Este alfa es la proporción de la varianza total de una escala que es atribuible a una fuente común, presumiblemente el valor real de la variable que pretenden recoger los ítems (De Vellis, 1991, en Cruz, 2003). Lo deseable para crear una escala fiable es que los ítems estén muy correlacionados entre sí. El nivel máximo de correlación (valor 1) se alcanza cuando los ítems son todos iguales y el nivel mínimo (valor 0) se obtiene cuando los ítems son independientes. Normalmente se considera que valores de alfa superiores a 0,7 son adecuados.

El cuestionario final está compuesto por tres bloques principales, que agrupan los distintos ítems asociados a cada una de las variables del modelo⁹², a saber:

BLOQUE I. Información Demográfica.

BLOQUE II. Inteligencia Cultural.

BLOQUE III. Retención.

BLOQUE I. Información Demográfica.

Tal y como se aprecia en el anexo A, el apartado de información demográfica engloba preguntas que nos permiten conocer la información biográfica descriptiva de la persona. En particular, se pregunta por la edad, el tipo de puesto, el país de nacimiento, el país de residencia, los idiomas que maneja. Las preguntas de este bloque han actuado como variables descriptivas de la muestra y han servido como variables de control del estudio, también son de ayuda cuando se llevan a cabo

⁹² En el apartado 5.3 se detallan los ítems de medida de las variables del modelo; en el anexo B su origen y en el apartado 6.3 la validación de las escalas de medida.

Retención de talento internacional.

correlaciones entre diversos factores biográficos y variables de los otros bloques.

BLOQUE II. Inteligencia Cultural.

Permite conocer la eficiencia del trabajador cuando opera en entornos culturales distintos. Se utiliza la escala de Inteligencia Cultural (CQS) validada por Ang et al (2007).

La Inteligencia Cultural es medida como un concepto multidimensional que consta de cuatro dimensiones: dimensión metacognitiva (refleja los procesos mentales que un individuo utiliza para la adquisición y comprensión de conocimiento cultural), dimensión cognitiva (se refiere al conocimiento sobre los aspectos económicos, legales y sociales de las diferentes culturas), dimensión motivacional (es la voluntad de un individuo para adaptarse a las diferentes situaciones culturales), dimensión conductual (refleja la capacidad para variar el comportamiento al interactuar con personas de culturas diferentes).

BLOQUE III. Retención.

Compuesto por preguntas cuyo objetivo es medir variables categóricas que impactan sobre la intención de abandono. En concreto, se valoran aspectos sobre:

a) Satisfacción con la retribución. Escala compuesta por tres preguntas (Bonache 2005).

b) Compromiso organizacional. Se toma como referencia la dimensión afectiva, que es la que literatura anterior avala como mejor predictor de esta variable (Allen y Meyer, 1990; Arnáez, 2015).

c) Satisfacción con el trabajo. Se toman como base dos escalas y reflejan las expectativas y sentimientos del trabajador hacia su empleo (Bonache 2005;

Retención de talento internacional.

Hellgren, Sjöberg y Sverke, 1997).

d) Sensación de justicia. Relativa a los juicios del empleador; se toma como base la escala desarrollada por Van der Vliet y Hellgren (2002).

e) Intención de abandono. Medida por tres preguntas de Sjöberg y Sverke (2000).

f) Oportunidades de empleo alternativas. Se refiere a las opciones que el empleado tiene fuera de la empresa, es medida por dos preguntas de Lazarova y Cerdin (2007).

g) Empleabilidad fuera de la empresa. En qué medida la cualificación actual permite tener expectativas positivas si el empleado abandonara su actual empresa. Se toma como base la escala de Näswall et al. (2006), que de acuerdo con estos autores ha sido desarrollada por Vander Vliet y Hellgren (2002).

h) Satisfacción con la prospección de carrera. Señala la percepción que tiene el empleado sobre las oportunidades de carrera dentro de su empresa (Bonache, 2005).

i) Inseguridad laboral. Refleja la preocupación por el desarrollo de carrera dentro de la empresa (Hellgren, Sverke e Isaksson, 1999).

j) *Feedback*. Mide los niveles de comunicación que existen en la organización (Hackman y Oldman, 1975)

k) *Co-workers*. Mide la confianza que existe hacia las capacidades y actitudes de los compañeros de trabajo (Bonache, 2005).

l) *Protean Career y Boundaryless Career*. Estos ítems son muy novedosos en los estudios sobre retención; se refieren al nivel sobre el cual el individuo se hace cargo de su carrera independientemente del papel de la organización (Briscoe y Hall, 2005; Briscoe et al., 2016). De Bruin y Buchner (2010) estudian las propiedades psicométricas de estas escalas y consideran satisfactoria la calidad de las mismas.

m) Conciliación. Se trata de ver el impacto que tienen algunas políticas de la empresa sobre la retención.

n) Formación de la empresa. Incluye preguntas sobre la valoración de actividades que la empresa implementa para mejorar la formación del trabajador.

o) Valoración de experiencia internacional. Estas preguntas permiten conocer si la

Retención de talento internacional.

empresa está poniendo en valor realmente la experiencia internacional de sus trabajadores más estratégicos.

Los ítems de medida se responden mediante una escala con formato *Likert*, respetando las escalas originales, lo que permite conocer de antemano las buenas cualidades métricas del instrumento y comparar los resultados con los obtenidos en otras poblaciones.

La mayoría de las preguntas son cerradas y de opción múltiple. En el anexo B aparecen los ítems disponibles para medir cada una de las variables, las referencias en las que nos hemos basado y la escala utilizada.

Respecto a la forma de distribuir el cuestionario, se decidió que fuera contestado en línea por las siguientes razones:

- Las empresas participantes necesitaban esa flexibilidad para poder remitirlo a sus trabajadores en el extranjero y porque se consideró que era una vía mucho más cómoda para la persona que respondía.
- Para evitar el sesgo que pudiera representar la presencia del investigador.

Para su elaboración se valoraron diferentes herramientas, como *survey monkey*, encuesta fácil, *typeform* y la herramienta de encuestas de *google*. Los criterios para elegir la herramienta a utilizar fueron:

- Que fuera cómoda de responder para el usuario (con una interfaz sencilla y un diseño lo más neutral posible)
- Que fuera compatible con móviles.
- Que permitiera crear formatos de preguntas diferentes (desplegables, selección de respuestas tipo test, preguntas abiertas e ir a una pregunta específica dependiendo de la respuesta dada a otra pregunta).
- Que permitiera realizar encuestas con el número de preguntas contenidas en nuestro instrumento.

Retención de talento internacional.

El cuestionario fue elaborado utilizando la herramienta para encuestas de *google* (*google docs*) porque era la que cumplía con todos nuestros criterios⁹³.

Posteriormente, se decidió incrustar el enlace de acceso a la URL del cuestionario en una carta dirigida al trabajador, que se enviaría como presentación. Para este fin utilizamos la herramienta de Mail Chimp. Se eligió esta herramienta por las siguientes razones:

- Es muy intuitiva.
- Permite un diseño personalizado a partir de plantillas (incluyendo la aceptación de logotipos, botones de enlace a la URL, colores,
- Permite desarrollar la versión en texto plano y para móviles (*responsive*).
- La plataforma cumple con todos los requisitos en materia legal en el marco de la Unión Europea.
- En su versión gratuita permite hasta 6000 envíos mensuales.

Siguiendo las indicaciones de Bell (2002), se probó el cuestionario con un grupo de personas similares a nuestra muestra para conocer cuestiones cómo: “el tiempo que tardó en responder el cuestionario, si las instrucciones eran claras, si existían preguntas confusas, si el diseño estaba bien” (p. 145). El perfil de los individuos es:

- *Manager* en empresa internacionalizada.
- Originario de Estados Unidos, México, Francia y España.
- Expatriado actual o con antecedente de haber llevado a cabo una asignación internacional de más de seis meses.

Derivado de esta primera aproximación se redujeron el número de ítems (en la primera versión eran 117) a fin de reducir los tiempos de administración, y se comprobó que las indicaciones, así como la redacción tanto en inglés como en

⁹³ *Typeform* se encuentra en versión beta, *survey monkey* y encuesta fácil limitan en su versión gratuita el número de preguntas por encuesta.

Retención de talento internacional.

español resultaba clara para la persona que respondía el cuestionario, independientemente de su nacionalidad.

Proceso de recogida de la información y datos.

La encuesta se proporcionó a las empresas internacionalizadas participantes con una carta en la que se les solicitó enviaran el cuestionario a sus empleados estratégicos (se añadió un perfil de empleado), lo anterior debido a que tal y como apunta la literatura, no existe un consenso sobre el término “talento” (Jokinen, 2005).

Para acceder a las empresas participantes, en primer lugar, se elaboró un directorio de empresas españolas con operaciones en México, empresas mexicanas con operaciones en España y empresas de un tercer país con operaciones tanto en España como en México. Este Directorio fue enviado a la Embajada de México en España, la Cátedra de Internacionalización Empresarial, Diversidad y Desarrollo Profesional de la Universidad Pontificia Comillas, la Cámara de Comercio del Estado de Puebla (México), junto con una carta solicitando la facilitación de un contacto en las empresas con las que estos organismos tuvieran relación. Posteriormente, se tuvieron reuniones con estos organismos y durante el periodo comprendido entre noviembre del 2014 y marzo del 2015 se perfeccionó dicho directorio, incluyendo responsables de recursos humanos, de movilidad internacional y directivos, de acuerdo con los datos proporcionados. En el Anexo C se muestra un ejemplo de carta dirigida a la empresa.

Se contactó con 117 empresas. Una vez que la empresa decidía participar, se acordaba la manera de hacer llegar el cuestionario en línea a los trabajadores seleccionados.

Retención de talento internacional.

Tal y como se menciona en el apartado anterior, previo al acceso a la encuesta, el correo dirigido al trabajador seleccionado es una carta compuesta por las siguientes partes:

- Logotipo. Se incluye el logotipo de la Universidad Pontificia Comillas y del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología de México.
- Título. Hace explícito desde el primer momento el tema del estudio.
- Cuerpo del mensaje. En primer lugar, se le aclara que el estudio es elaborado por la Universidad y se le invita a participar. En segundo lugar, se señala el propósito principal, la motivación de la investigación y por qué ha sido seleccionado para participar. Posteriormente se le explica el tiempo que le llevará responder el cuestionario y el compromiso de discrecionalidad y confidencialidad que tendrán sus respuestas, así como la importancia que generará su participación en el proceso de mejora de la gestión empresarial.
- Acceso a la encuesta. A través de dos botones inteligentes incrustados en el cuerpo del mensaje, el trabajador accede al cuestionario en línea. Uno de los botones da acceso a la versión en español del cuestionario, mientras que el segundo botón permite contestar el cuestionario en idioma inglés.
- Despedida. Se le agradece la colaboración y le invitamos a contactarnos si tuviese alguna duda o comentario.

En el anexo D aparecen dos ejemplos de dicha comunicación.

Con el fin de intensificar la ratio de respuesta del cuestionario, se intensificó el apoyo para las empresas que manifestaron su interés en participar en el proyecto. Este apoyo consistió en cuestiones como:

- Presentar el proyecto a la Directiva de la empresa o al Departamento de Recursos Humanos.
- Desplazar a la empresa a una persona de apoyo para ayudar al trabajador que lo necesitara en el momento de responder la encuesta.
- Asesorar a la empresa respecto a la selección de perfiles estratégicos,.

Retención de talento internacional.

- Contactar de manera individual con los trabajadores seleccionados por la empresa y explicarles el proyecto antes de enviar el cuestionario.
- Redactar cartas personalizadas a los trabajadores seleccionados.
- Redactar la carta de acceso al cuestionario online en idioma inglés,
- Establecer plazos de respuesta para diferentes departamentos dentro de la misma empresa (o para diferentes filiales).
- Enviar recordatorios al grupo seleccionado.

Retención de talento internacional.

5.3 Variables del modelo. Ítems de medida.

Como se ha comentado, a excepción de las variables demográficas, todas las variables del modelo son variables complejas o constructos⁹⁴, que han sido medidos con diferentes ítems tomados de otras escalas de medida validadas. En esta sección se describen con detalle esos ítems⁹⁵. Asimismo, en el apartado 6.3 (Evaluación del modelo de medida), así como en la tabla 16, se puede consultar la fiabilidad y validez de cada constructo.

5.3.1 Variable dependiente.

La variable que este estudio se propone explicar es la intención de abandono. Como se ha explicado en el capítulo 3, la literatura académica avala ampliamente que la intención de abandono es el predictor más contundente del abandono real, y esta variable se utiliza de manera natural en los estudios sobre retención (Addae et al., 2006; Arnáez, 2015; Griffeth et al., 2000; Han y Jekel, 2011).

En esta tesis se mide la variable intención de abandono en base a tres ítems tomados del trabajo de Sjöberg y Sverke (2000). Estos ítems, de acuerdo con sus autores, son tomados de diferentes escalas sobre propensión al abandono de Lyons (1971) y Camman et al., 1979; dichas escalas se utilizan en estudios empíricos recientes que miden la intención de abandono en diferentes contextos culturales (Mbah e Ikemefuna, 2012; Supeli y Creed, 2016)⁹⁶. Se utiliza la versión de Sjöberg y Sverke (2000), ya que, como los mismos autores puntualizan, ellos modifican las escalas originales para que sean planteadas como enunciados y no preguntas. Asimismo, esta escala es utilizada por otros estudios recientes (Bester, Stander y Van Zyl, 2015; Jönsson; 2012; Vander Elst, 2014). El rango en el que se pide responder es del 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo).

⁹⁴ Es por ello que en las figuras presentadas de nuestros modelos, los constructos aparecen modelados en forma de óvalos y las variables demográficas en forma de rectángulo.

⁹⁵ Como hemos comentado anteriormente, el origen de medida de los ítems del cuestionario aparece en el anexo C.

⁹⁶ Se puede consultar en la tabla 13 de este trabajo.

Retención de talento internacional.

Intención de abandono. Se ha medido con los ítems:

- Estoy considerando dejar este trabajo.
- Estoy buscando otro trabajo de forma activa.
- Si fuera completamente libre para elegir, dejaría este trabajo.

5.3.2 Variables independientes.

A continuación se exponen los ítems de medida de las variables independientes de este trabajo.

Protean Career. Se toma como referencia la escala desarrollada por Briscoe y Hall (2005) y Briscoe et al. (2006), utilizada en la literatura más reciente (Arnáez, 2015; Supeli y Creed, 2016), respetando su rango de medida original 1 (en muy poco o ningún grado) a 5 (en alto grado). Se ha medido con los ítems:

- Soy responsable del éxito o del fracaso de mi carrera profesional.
- En general mi carrera profesional la auto-dirijo de manera muy independiente.
- Cuando mi empresa no me ha ofrecido oportunidades de desarrollo las he buscado yo mismo/a.
- En el pasado, cuando ha sido necesario encontrar un nuevo trabajo, me he basado más en mí mismo que en otras personas.
- En el pasado, permanecí fiel a mis propios valores cuando la empresa me pidió hacer algo que no estaba de acuerdo.

Boundaryless career. De la misma forma que sucede con la variable anterior, la base es el trabajo de Briscoe y Hall (2005) y Briscoe et al. (2006), que es utilizada por otros investigadores (Arnáez, 2015) y cuya escala es 1 (en muy poco o ningún grado) a 5 (en alto grado). Se ha medido con los ítems:

- Busco tareas en el trabajo que me permitan aprender algo nuevo.

Retención de talento internacional.

- Me gustan las tareas que requieren trabajar con personas más allá de mi departamento.
- Disfruto con los trabajos que requieren que interactúe con personas de distintas organizaciones.
- Me entusiasman nuevas experiencias y situaciones.

Satisfacción con la retribución. La referencia es el trabajo desarrollado por Bonache (2005) y se utiliza su escala original 1 (altamente insatisfecho) a 5 (altamente satisfecho) para conocer el nivel de satisfacción del trabajador respecto a su salario base, su variable y los beneficios ofrecidos por su empresa. Hay que recalcar que en su investigación sobre repatriados españoles, Arnáez (2015) también hace uso de esta escala. Se ha medido con los ítems:

- Nivel de satisfacción con salario base.
- Nivel de satisfacción con salario variable.
- Nivel de satisfacción con beneficios.

Satisfacción con el trabajo. Una vez más, se utiliza la escala de Bonache (2005) sobre la satisfacción global con el trabajo, compuesta por cuatro afirmaciones y medida en un rango de 1-5, donde 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo). Se ha medido con los ítems:

- Estoy satisfecho con mi trabajo.
- Tomaría de nuevo el mismo trabajo.
- Recomendaría este trabajo a un amigo.
- Este trabajo está a la altura de mis expectativas.

Compromiso afectivo. Haciendo referencia al capítulo 3 y a la tabla 13 de esta tesis doctoral, se puede apreciar que la escala para medir compromiso con la empresa que más aceptación tiene en la literatura es la de Allen y Meyer (1990). Esta escala además ha sido aplicada sobre muestras de diferentes países (Arnáez, 2015; Santos y Muthiah, 2016; Al-Esmael y Faisal, 2012; Suliman y Yousef, 2010). En este trabajo se utilizan cuatro ítems de la escala de Allen y

Retención de talento internacional.

Meyer (1990) que miden el compromiso afectivo, siendo 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo). Se ha medido con los ítems:

- Disfruto hablando de mi empresa con personas que no trabajan en ella.
- Tengo un alto grado de afinidad hacia la empresa para la que trabajo.
- En ocasiones siento que los problemas de la empresa son mis problemas.
- La empresa tiene una importancia personal muy grande para mí.

Relación con el supervisor. Mide la sensación de justicia que el trabajador tiene respecto a su supervisor. Se toman tres afirmaciones del trabajo desarrollado por Van der Vliet y Hellgren (2002), que van del rango 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo). Se ha medido con los ítems:

- Siento que mi empleador me trata con justicia.
- Los juicios de mi jefe suelen ser bastante justos.
- Me parece que mi jefe se comporta bastante bien conmigo.

Entorno de trabajo. En base al trabajo de Hackman y Oldman (1975) que enfatiza sobre la importancia de que se informe al trabajador sobre su desempeño, y tomando como referencia a Bonache (2005) respecto a la percepción que tiene el trabajador en relación al soporte brindado por sus compañeros de trabajo, se utilizan dos afirmaciones para medir este constructo, en una escala likert de 1 a 5. Se ha medido con los ítems:

- Recibo información clara acerca de mi desempeño en mi trabajo.
- Confío en mis compañeros de trabajo cuando las cosas se ponen difíciles.

Formación y promoción. Para conocer la percepción del trabajador respecto a futuras oportunidades dentro de la empresa, se utiliza una afirmación de Truss et al. (1997) que es retomada en el trabajo de Bonache (2005) y Arnáez (2015); mientras que, para medir la satisfacción con la formación ofrecida por la empresa se preguntan otras tres cuestiones. La escala utilizada es una escala Likert de 1 a 5. Se ha medido con los ítems:

Retención de talento internacional.

- Mi empresa ofrece formación en habilidades interculturales que ayudan a operar eficientemente en un contexto internacional.
- La organización prepara, con ayuda del trabajador, un plan de carrera personalizado.
- Estoy satisfecho con los programas de formación que ofrece mi empresa.
- Existen buenas oportunidades de promoción dentro de mi empresa.

Valoración de la experiencia internacional. Partiendo de trabajos que estudian la expatriación/repatriación, se formulan cuatro afirmaciones respecto a la percepción que tiene el trabajador acerca de la importancia que la empresa da a la experiencia internacional. El rango de valoración es 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo). Se ha medido con los ítems:

- En mi empresa, las carreras están concebidas como carreras internacionales, en las que se espera que un empleado cambie de lugar geográfico en función de las exigencias de su trabajo.
- Dentro de mi empresa los empleados con experiencia internacional reciben mejor salario y/o acceden a un puesto superior.
- Al volver de una asignación internacional, el trabajador hace uso de las habilidades adquiridas en el extranjero.
- Mi empresa valora la experiencia internacional de sus empleados.

Oportunidades de empleo y empleabilidad. Constructo formado por seis afirmaciones que se tienen que evaluar en escala 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo) y que han sido tomadas de escalas anteriores de Wayne et al. (1997), utilizadas por Lazarova y Cerdin (2007) y Arnáez (2015) y Näswall et al. (2006). Donde se puntúa desde 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo). Se ha medido con los ítems:

- Si buscara un trabajo, posiblemente encontraría uno mejor que el que tengo ahora.
- Creo que siempre puedo encontrar un trabajo aceptable.

Retención de talento internacional.

- Estoy completamente seguro de que puedo encontrar un trabajo que, al menos, sea igual de bueno que el que tengo ahora.
- Soy consciente de la existencia de otros empleos en los que puedo hacer uso de lo que he aprendido en mi trabajo actual.
- La cualificación que poseo es demandada por otras empresas.
- Con mi experiencia puedo encontrar un empleo relativamente rápido.

Medición de la Inteligencia Cultural.

Se utiliza el CQS para medir la Inteligencia Cultural. Este instrumento ha sido elegido por su alta capacidad predictiva (Leung, Ang y Ling, 2014), su validez superior a la de otras herramientas (Matsumoto y Hwang, 2013) y su utilización en diferentes contextos culturales (por ejemplo, Gupta et al., 2013; Nafei, 2013; Wu y Ang, 2011).

Tal y como se explica en el capítulo 2, el CQS ha sido confirmado por diversas muestras y en entornos tanto académicos como empresariales, resultando ser la mejor herramienta disponible para medir la Inteligencia Cultural (Matsumoto y Hwang, 2013).

Lo conforman veinte preguntas, repartidas en cuatro bloques (Ang et al, 2007)⁹⁷:

- El primer bloque consta de cuatro preguntas, que miden la dimensión meta cognitiva de la Inteligencia Cultural.
- El segundo bloque se compone con seis preguntas, que miden la dimensión cognitiva.
- El tercer bloque tiene cinco preguntas, que miden la dimensión motivacional.
- El cuarto bloque consta de cinco preguntas, que miden la dimensión conductual.

⁹⁷ Los *alpha* oscilan entre 0,70-0,86.

Retención de talento internacional.

Para esta investigación se ha tomado la versión original de Ang et al. (2007), respetando su escala original, donde el rango va de 1 (extremadamente en desacuerdo) a 7 (extremadamente de acuerdo). Se ha incluido la escala de medición completa para desagregar y analizar cada una de las cuatro dimensiones de la Inteligencia Cultural por separado, tal y como otros investigadores sugieren (Ang et al., 2015b; Engle y Nash, 2015; Gelfand et al., 2008).

Inteligencia Cultural, Dimensión Meta Cognitiva. Se ha medido con los ítems:

- Soy consciente de la diferencia cultural y pienso en ello cuando interactúo con personas de diferente procedencia cultural.
- Adapto mi conocimiento cultural tanto como necesito al interactuar con personas de culturas que son poco conocidas para mí.
- Soy consciente de las diferencias culturales y me adapto a ellas en las interacciones con personas de otras culturas.
- Me pregunto el nivel de veracidad de mi conocimiento cultural cuando interactúo con personas de diferentes lugares.

Inteligencia Cultural, Dimensión Cognitiva. Se ha medido con los ítems:

- Conozco el sistema legal y económico de otras culturas.
- Conozco las reglas de otros idiomas (ej. vocabulario, gramática).
- Conozco los valores culturales y las creencias religiosas de otras culturas.
Conozco los sistemas matrimoniales de otras culturas.
- Conozco las artes y estilos pictóricos característicos de otras culturas.
- Conozco las reglas de expresión, el comportamiento no verbal, en otras culturas.

Inteligencia Cultural, Dimensión Motivacional. Se ha medido con los ítems:

- Me divierte interactuar con personas de diferentes culturas.
- Tengo confianza en que puedo socializarme con nativos de otras culturas que no son familiares para mí.

Retención de talento internacional.

- Estoy seguro/a que puedo controlar el estrés que supone ajustarme a una cultura que es nueva para mí.
- Me divierte vivir en otras culturas poco familiares para mí
- Tengo confianza en que puedo acostumbrarme a las condiciones de vida (ej. alimentación, estilo de vestir) de una cultura diferente a la mía.

Inteligencia Cultural, Dimensión Conductual. Se ha medido con los ítems:

- Puedo cambiar mi comportamiento verbal (ej., acento, tono) cuando la situación lo requiere.
- Utilizo pausas y silencios para facilitar el seguimiento de la situación cultural.
- Varío el código –profundidad– de mi vocabulario hablado cuando la situación lo requiere .
- Cambio mi comportamiento no verbal cuando la situación de interacción lo requiere.
- Altero mi expresión facial cuando la situación de interacción cultural lo requiere.

Retención de talento internacional.

5.4 Estimación del modelo.

Para la estimación del modelo se ha elegido la metodología de ecuaciones estructurales (SEM), por las razones que se justificarán a continuación.

Un modelo de ecuaciones estructurales es un modelo basado en relaciones lineales que proporciona un marco unificado para modelar el efecto de ciertas variables exógenas sobre otras variables endógenas de manera simultánea. Estos modelos no sólo permiten el estudio de relaciones directas entre constructos y variables, sino también relaciones indirectas y recíprocas, por lo que proporcionan un marco muy adecuado para la modelización de fenómenos complejos.

Un modelo SEM tiene dos componentes principales: el modelo de medida y el modelo estructural. El modelo de medida tiene por objetivo especificar los ítems a través de los cuales va a ser medido un constructo complejo, por medio de análisis factorial confirmatorio (CFA), que ofrecerá resultados acerca de la consistencia interna (unidimensionalidad, validez y fiabilidad) del modelo de medida propuesto. Por su parte, el modelo estructural captura las relaciones causales entre constructos y variables, y para su estimación aplica las bases de los modelos de regresión múltiple.

El uso de la metodología SEM ha crecido considerablemente en los últimos años, por diversas razones, entre las que destacamos:

1. SEM constituye una metodología confirmatoria para testar y cuantificar relaciones causales entre varios factores, constructos o variables (e.g., Bentler, 1990; Browne, 1984; Joreskog, 1978), lo que proporciona a los investigadores medios para validar y modificar sus modelos teóricos. Así, ofrecen un gran potencial para el desarrollo de teorías (Anderson y Gerbing, 1988).
2. SEM permite trabajar con constructos o variables complejas, que se miden a través de indicadores, para después evaluar la calidad de dicha medición.

Retención de talento internacional.

3. SEM proporciona el marco instrumental apropiado para considerar los fenómenos en su verdadera complejidad multidimensional desde una perspectiva mucho más realista.
4. SEM permite considerar conjuntamente medida y predicción, es decir, evaluar los efectos de constructos entre sí sin contaminación debida al error de medida.
5. Adicionalmente, la estimación de modelos SEM se basa en la descomposición de las covarianzas observadas y no sólo las varianzas, dentro de la perspectiva del análisis de la interdependencia.

De esta manera, el uso de estos modelos es muy adecuado cuando se pretende combinar y confrontar conocimiento a priori e hipótesis con datos empíricos; se quiere incorporar constructos complejos e inobservables medidos por medio de indicadores (ítems, variables observables) o cuando se desean modelizar relaciones entre múltiples variables predictoras y explicadas, estimar simultaneidad o secuencialidad entre un conjunto de relaciones y estudiar otras relaciones complejas.

Es por ello que esta ha sido, en este caso en concreto, la metodología elegida para la estimación del modelo.

Una vez descrita la técnica metodológica que se va a emplear en la estimación del modelo, a continuación, se procede a describir el proceso de aplicación de la misma.

Como se ha comentado, se estimará el modelo de retención de talento internacional de acuerdo a los siguientes pasos.

En primer lugar, siguiendo las indicaciones de Anderson y Gerbing (1988) se estudiará la adecuación o consistencia interna del modelo de medida propuesto. Para ello, se debe garantizar la unidimensionalidad, fiabilidad y validez de las escalas propuestas para los constructos.

La unidimensionalidad de las escalas de medida hace referencia a que todos los ítems que componen la escala representan el mismo concepto teórico.

Retención de talento internacional.

Los indicadores son el reflejo de un único constructo y no lo serían también de otro constructo.

La fiabilidad de las escalas mide la consistencia de los indicadores que forman el constructo, es decir, que los indicadores están midiendo lo mismo. Se interpreta como la proporción de la varianza del constructo atribuible a la puntuación real de cada variable. Tiene en cuenta la consistencia interna (mismo concepto subyacente) y la estabilidad (resultados constantes para una misma medición).

La validez de las escalas es la capacidad de un instrumento para medir aquello que debe medir y sólo aquello que debe medir. Incluye los siguientes aspectos: la validez de contenido (determina en qué grado una medida representa a un constructo), la validez convergente (la medida se correlaciona fuertemente y de forma positiva con otras medidas del mismo concepto) y la validez discriminante (permite comprobar si un concepto es diferente o reflejo de otras variables).

Una vez garantizada la adecuación de las escalas de medida utilizada, se pasará a testar el modelo estructural explicativo de la retención de talento.

Validado el modelo de retención de talento, se incorporará a dicho modelo el constructo Inteligencia Cultural, que permitirá dar cuenta de la componente internacional del talento. Así, se testará la moderación de la Inteligencia Cultural en el modelo, mediante análisis multigrupo. Este tipo de análisis se fundamenta en la estimación del modelo para distintas submuestras, de manera que permite concluir si las diferencias en las estimaciones para los distintos grupos son o no estadísticamente significativas.

De cara a testar la moderación de la Inteligencia Cultural, se procederá de la siguiente manera:

- a. En primer lugar, se estimará el denominado modelo *unconstraint* o modelo sin restringir, es decir, un modelo sin restricciones y que por tanto, permite que todas las estimaciones del modelo sean distintas para cada grupo. Los valores estimados para cada grupos serán aquellos que permitan el mejor ajuste del modelo.

- b. A continuación se estima el modelo *totally constrained* (totalmente restringido), en el que se obliga (mediante la inclusión de restricciones) a que todos los valores estimados sean iguales para cada una de las submuestras. El ajuste de este modelo será, en consecuencia, peor que el anterior. Si esas diferencias en ajuste son significativas, se confirma la moderación de la variable Inteligencia Cultural, pero el proceso de análisis debe seguir para investigar en que relaciones del *path* exactamente se hallan esas diferencias significativas.
- c. Para ello se estima el modelo denominado *partially constrained* o parcialmente restringido. Dicho modelo supone, sobre el modelo *unconstrained*, la inclusión de una restricción que obliga a que el parámetro asociado a la relación que se quiere estudiar (y que por tanto esta moderada por la Inteligencia Cultural) tenga el mismo valor estimado en todos los grupos o submuestras. De nuevo, este modelo parcialmente restringido tendrá peor ajuste que el modelo *unconstrained*.
- d. Finalmente, se analiza si las diferencias en el ajuste en ambos modelos son estadísticamente significativas, en cuyo caso, se concluirá que la Inteligencia Cultural modera la relación estudiada.

CAPÍTULO 6

Resultados y Discusión.

CAPÍTULO 6. Resultados y discusión.

6.1 Introducción.

En este capítulo se presentan e interpretan los resultados obtenidos en el estudio empírico.

En primer lugar, se expone una breve estadística descriptiva del cuestionario que se aplicó.

A continuación, tal y como se dijo en el capítulo anterior, se muestran los resultados del modelo de medida y posteriormente, del modelo estructural.

Finalmente, se testa la moderación de la variable Inteligencia Cultural.

Asimismo, el apartado persigue discutir los resultados obtenidos, interpretándolos bajo el prisma de lo que otros autores han propuesto y encontrado previamente. Por ello, una vez explicados los resultados obtenidos, el lector encontrará la discusión de los mismos y su relación con lo que señala la literatura.

Retención de talento internacional.

6.2 Descriptiva de los datos.

Tal y como se comentó previamente, finalmente se contó con un total de 419 registros válidos para llevar a cabo el análisis. La muestra estaba compuesta por un 63% de hombres y un 37% de mujeres, cuya procedencia se repartía entre América (48%, fundamentalmente México) y Europa (50%, fundamentalmente España) de manera mayoritaria. Sin embargo, más de treinta nacionalidades están presentes en la muestra.

Un 66% de los encuestados estaban casados o vivían en pareja y su edad media era de 36,31 años. Respecto a su formación, el 47% tenían estudios universitarios y casi el 44% tenía estudios de posgrado o máster. Su experiencia profesional en su empresa actual oscilaba desde un 45% de empleados que llevaban menos de 3 años, hasta un 10% que llevaba más de 10 años en la compañía. Finalmente, el 46% tenía un puesto directivo y el resto un puesto operativo.

Adicionalmente, para una mejor descripción de la muestra, la tabla 14, así como el anexo E ofrecen la descriptiva de todas las variables del cuestionario.

Tabla 14. Estadística descriptiva

Nombre variable	max.	min.	media	mediana	SD
<i>Protean Career</i>	5.00	1.44	3.82	3.89	0.56
<i>Boundaryless Career</i>	5.00	1.20	3.38	3.40	0.48
Satisfacción con la retribución	5.00	1.00	3.21	3.33	0.97
Satisfacción con el trabajo	5.00	1.00	4.01	4.00	0.91
Compromiso afectivo	5.00	1.00	3.80	4.00	0.92
Relación con el supervisor	5.00	1.00	3.82	4.00	0.98
Seguridad laboral	5.00	1.00	3.26	3.50	1.07
Conciliación	5.00	1.00	2.82	3.00	1.18
Formación	5.00	1.00	2.53	2.33	1.09
Promoción	5.00	1.00	2.99	3.00	1.23
Valoración de la experiencia internacional	5.00	1.00	3.33	3.50	0.95
Oportunidades de empleo alternatvas	5.00	1.00	3.35	3.33	0.97
Empleabilidad	5.00	1.00	4.06	4.33	0.78
Inteligencia Cultural Dimensión Metacognitiva	7.00	2.50	5.88	6.00	0.95
Inteligencia Cultural. Dimensión Cognitiva	7.00	1.00	4.37	4.50	1.24
Inteligencia Cultural. Dimensión Motivacional	7.00	1.00	6.08	6.20	0.90
Inteligencia Cultural. Dimensión Conductual	7.00	1.00	5.57	5.80	1.02

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14. Estadística descriptiva (cont).

Nombre variable	Porcentaje
Género	
Hombre	63%
Mujer	37%
Estado civil	
Casado o con pareja	66%
Soltero	34%
Nivel educativo	
Escuela Secundaria y/o Preparatoria.	2%
Universidad (no concluida)	7%
Título Universitario	47%
Post-graduado	44%
Tipo de puesto	
Directivo	46%
No directivo	54%
Años de trabajo en su actual empresa	
Menos de tres años	45%
Entre 3 y 5 años	23%
Entre 6 y 10 años	22%
Más de 10 años	10%
Sector	
Industria Manufacturera	5%
Energía	9%
Construcción y Actividades Inmobiliarias	32%
Comercial al por mayor y al por menor (incluye intermediarios del comercio)	23%
Información y Comunicación	6%
Actividades Financieras y Seguros	2%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	16%
Otro	6%
Edad	
34 o menos	50%
35-54	46%
55-69	5%
Idiomas que habla además del suyo	
Ninguno	21%
Uno	36%
Dos	30%

Nombre variable	Porcentaje
Tres o más	13%
Países en los que ha vivido más de 6 meses (sin tomar en cuenta su país de origen)	
Ninguno	44%
1 a 2	42%
3 a 5	13%
Más de 5	1%

Fuente: Elaboración propia.

Siguiendo la clasificación de la CNAE, los sectores con más peso dentro de la muestra son el de la construcción y el comercial (representan el 32% y el 23%, respectivamente), estando también presentes empresas del sector servicios (consultoría y otras actividades profesionales, científicas y técnicas, TIC's), así como empresas del sector energético. Un 13% de la muestra se ha identificado como perteneciente a otro tipo de sectores.

El 79% afirma hablar con fluidez al menos un idioma adicional al idioma materno. De este porcentaje, un 13% maneja tres o más idiomas además del idioma nativo.

El 56 % ha vivido por un periodo superior a seis meses en un país diferente a su país de origen (el 42% ha vivido en uno o dos países diferentes al país de origen, el 13% en tres a cinco países distintos a su país, y el 1,2% en más de cinco países diferentes al país de origen).

Cabe señalar que un 22% del total de la muestra indican estar buscando otro trabajo de forma más o menos activa y un 35% podrían dejar su actual empleo si no hubiera factores condicionantes.

A continuación, se presenta la descripción de los datos siguiendo el mismo orden en el que aparecen las variables en el capítulo de hipótesis: a) Descripción de las variables del individuo, b) Descripción de las variables de la empresa, c) Descripción de las variables del mercado.

a) Descripción variables del individuo.

- *Protean Career.* Respecto a las actitudes y comportamientos de los trabajadores en lo que respecta a su carrera, se observan porcentajes muy elevados, que indican una fuerte proactividad, como son búsqueda de nuevas oportunidades independientemente de si la empresa las ofrece o no, dirección independiente de la carrera, dirección impulsada por sus valores. Destaca que prácticamente todos los encuestados se definen de manera contundente como los únicos responsables del éxito o fracaso de su carrera profesional (el 92% en considerable o alto grado). El único ítem que tiene una tónica diferente es aquella pregunta respecto a la importancia que le dan a la valoración de su carrera por parte de terceros, aquí, el 35% le confiere poca o ninguna importancia, pero para el 61% restante la manera en la que otras personas perciben y evalúan su carrera importa en algún grado, en considerable grado o en alto grado.
- *Boundaryless Career.* De igual forma, prácticamente toda la muestra indica su ánimo a elegir tareas que le permitan aprender algo nuevo y busca constantemente nuevas experiencias, disfruta de la interacción con personas fuera de su empresa o que laboran en otros departamentos. Al 65% no le afectaría el hecho de no poder continuar trabajando en su empresa, mientras que el 35% restante se sentiría perdido en algún grado, en considerable grado o en alto grado. El 34% afirma que en caso de que su empresa le ofreciera seguridad laboral de por vida nunca buscaría otro trabajo, el 26% no está seguro y el 40% indica que contar con seguridad laboral no es el único elemento que considera cuando se trata de buscar nuevas oportunidades de carrera.
- Satisfacción con el salario. Respecto a la satisfacción con su salario, se percibe que el 42% de la muestra se encuentra satisfecho o altamente satisfecho con su salario base, el 54,5% está satisfecho con sus beneficios y el 39% con la parte variable de su remuneración. La parte del salario

Retención de talento internacional.

donde más insatisfacción se reportó fue esta última, donde un 34% se mostraba insatisfecho con el componente variable de su sueldo, estando altamente insatisfecho un 12%.

- Satisfacción con el trabajo. La satisfacción con su trabajo es relativamente alta. Así, un 80,5% afirma estar satisfecho con su trabajo; un 69% considera que sus expectativas de empleo coinciden con su actual trabajo (frente a un 14% que no cree que el trabajo está a alturas de sus expectativas y un 17% que no se posiciona ni de acuerdo ni en desacuerdo).
- Compromiso afectivo. Dentro de las variables utilizadas para medir el compromiso afectivo, destaca la que se refiere a la afinidad que tiene el trabajador respecto a la empresa para la que trabaja. De modo que un 74% de los encuestados afirma tener un alto grado de afinidad hacia su actual empresa.
- Satisfacción con la relación con el supervisor. Respecto a su superior inmediato, el 61% está de acuerdo en que las valoraciones de su jefe hacia ellos y hacia su trabajo suelen ser bastante justas. En general, un 73% señala que su superior se comporta de un modo adecuado hacia su persona.

b) Descripción variables de la empresa.

- Entorno laboral. Respecto a la seguridad laboral, prácticamente la mitad de la muestra indica no estar preocupada por perder su actual empleo (45%), en contraposición con un 32% que muestra preocupación respecto a este tema. Uno de los elementos que inquieta a un 60% de la muestra es su desarrollo de carrera dentro de la empresa; adicionalmente, un 30% indica no recibir información clara acerca de su desempeño. Asimismo, el 71% de los encuestados señalaron que confían en la colaboración de sus compañeros de trabajo.

Retención de talento internacional.

El 65% afirma que en su empresa se valoran e incluso se fomentan actitudes como quedarse trabajando hasta tarde, sin embargo, para más de la mitad su empresa cuenta con buenas políticas de flexibilidad. A pesar de ello, el 61% cree que la empresa no cuenta con suficientes medidas de conciliación.

- Formación y promoción. Para el 41% los programas de formación que ofrece su empresa no son suficientes y son especialmente escasos aquellos que se enfocan a la mejora de habilidades interculturales. Igualmente, el 62% señala que la empresa no prepara su plan de carrera de modo personalizado.

Respecto a la pregunta de sí en su empresa existen buenas oportunidades de promoción, un tercio indica que sí existen, otro tercio no coincide en que la organización cuente con este tipo de oportunidades de carrera y otra tercera parte no termina de posicionarse hacia un lado u otro.

- Valoración de la experiencia internacional. Respecto a la valoración que hace la empresa de la carrera internacional, el 80% considera que su organización valora este tipo de experiencia y el 70% cree que aquellos trabajadores con experiencia internacional cuentan con mejores salarios que el resto y con mayores oportunidades de promoción. En esta línea, un 70% indica que en su empresa las carreras se conciben como carreras internacionales y el 82% cree que al volver de su asignación internacional, el trabajador hace uso de las habilidades que adquirió trabajando en el extranjero.

c) Descripción variables del mercado.

- Oportunidades de empleo alternativas y empleabilidad. Si analizamos las variables sobre las oportunidades de empleo alternativas y empleabilidad tenemos que, más de la mitad de los encuestados siente que puede encontrar otro trabajo si dejara el actual y considera que no permanecería mucho tiempo buscando empleo gracias a la experiencia que posee. Más del 80% considera que su perfil es demandado por otras empresas y que

Retención de talento internacional.

existen otros trabajos donde puede aplicar sus conocimientos actuales. Asimismo, la mitad de los participantes se muestran completamente seguros de que encontrarían un trabajo, cuando menos, igual de bueno que el actual, el 23% no cree que pueda encontrar otro trabajo igual de bueno y el 27% no está seguro.

Finalmente, es necesario aclarar que el número de registros con observaciones perdidas para alguna variable, estaba por debajo del 0,5%, por lo que el tratamiento de los casos perdidos es residual en este análisis. Como esos pocos registros sólo tenían perdido el dato en algunas (muy pocas) de las variables, con el objeto de tener la mayor muestra posible, se ha procedido a reemplazar los datos perdidos por la media de las observaciones correspondientes a la variable en cuestión y trabajar con el total de la muestra de 419 individuos.

6.3 Evaluación del modelo de medida.

Tal y como se ha explicado en los capítulos anteriores, se han utilizado las variables sugeridas por la literatura para definir las escalas de medida de nuestros constructos, lo que avala la bondad de las mismas. En todo caso, se procedió a su validación mediante análisis factorial confirmatorio empleando el software IBM SPSS AMOS.

De acuerdo con Burt (1976), se analizó la consistencia interna de las medidas usadas en el modelo, verificando su unidimensionalidad, fiabilidad y validez de las escalas propuestas de cada uno de los constructos por separado.

La unidimensionalidad se testó con los índices de ajuste global GFI, AGFI, IFI y NFI de los modelos SEM, de manera que valores superiores a 0,9 en esos índices son considerados muy buenos (Hu y Bentler, 1999; Hair et al., 2014)

La fiabilidad de las escalas se ha testado con el α de Cronbach y el de la fiabilidad compuesta del constructo (FC), que oscilan entre 0 (ausencia de homogeneidad) y 1 (máxima homogeneidad). Valores superiores a 0,7 se consideran apropiados (Werts, Linn y Jöreskog, 1974).

La validez de las escalas se ha constatado con las medidas AVE (*average extracted variance*), la raíz del AVE y las cargas factoriales estandarizadas (*standardized regression weights –SRW-* en la terminología de AMOS), para avalar tanto la validez de contenido como la validez convergente y la validez discriminante. De esta manera, valores del AVE superiores a 0,5 se consideran apropiados (Babin, Darden y Griffin, 1994; Bagozzi, 1994; Dillon y Goldstein, 1984), valores de la raíz del AVE a partir de 0,7 son razonables (Bagozzi y Yi, 1998) y SRW positivos, a partir de 0,5 son adecuados (Jöreskog y Sörbom, 1993)

La tabla 15 muestra las medidas mencionadas para todos los constructos del modelo.

Tabla 15. Validez de las escalas.

Variable	Unidimensionalidad				Fiabilidad		Validez			Ítems de medida
	GFI	AGFI	IFI	NFI	Alfa	FC	AVE	Raíz AVE	SR W	
<i>Protean Career</i>	0.977	0.931	0.912		0.649	0.65	0.27	0.52	0.554	P60
									0.676	P61
									0.543	P62
									0.401	P63
									0.339	P68
<i>Boundaryless Career</i>	0.973	0.865	0.953		0.761	0.76	0.46	0.68	0.432	P69
									0.798	P71
									0.838	P72
									0.542	P74
Satisfacción con la retribución	0.984	0.948	0.988	0.985	0.824	0.87	0.63	0.79	0.768	P32
									0.787	P33
									0.792	P34
									0.828	Sintetica1 ⁹⁸
Satisfacción con el trabajo	0.995	0.973	0.998	0.996	0.903	0.9	0.71	0.83	0.789	P39
									0.872	P40
									0.847	P41
									0.844	P42
Compromiso afectivo	0.949	0.747	0.949	0.947	0.851	0.86	0.6	0.77	0.767	P35
									0.861	P36
									0.659	P37
									0.8	P38
Relación con el supervisor	0.972	0.862	0.983	0.982	0.885	0.92	0.74	0.86	0.848	P43
									0.868	P44
									0.852	P45
									0.864	Sintetica2

⁹⁸ Con el fin de lograr índices de ajuste global para testar la unidimensionalidad de los constructos, en el caso de que sólo tuvieran 3 ítems de medida ha sido necesario generar un ítem sintético para evitar que el modelo estuviera exactamente identificado. Para no modificar la calidad de la medida, se requiere que este indicador sintético esté altamente correlacionado con los anteriores, por lo que se ha procedido a configurarlo como suma de los tres ítems. Para evitar la correlación perfecta, se ha dicotomizado, de manera que estos índices sintéticos toman valor 1 si están por encima de la media de la suma del resto de los indicadores, y 0 en otro caso.

Retención de talento internacional.

Variable	Unidimensionalidad				Fiabilidad		Validez			Ítems de medida
	GFI	AGFI	IFI	NFI	Alfa	FC	AVE	Raíz AVE	SR W	
Entorno de trabajo	0.991	0.953	0.986	0.982	0.657	0.76	0.47	0.68	0.614	P58
									0.6	P59
									0.428	conciliación
									0.961	Sintetica3
Formación y promoción	0.995	0.973	0.995	0.992	0.806	0.82	0.53	0.73	0.775	P83
									0.768	P84
									0.822	P82
									0,503	P55
Valoración de la experiencia internacional	0,996	0.978	0.996	0.991	0.752	0.76	0.44	0.67	0.713	P87
									0.622	P88
									0.613	P86
									0.69	P85
Oportunidades de empleo y empleabilidad	0.972	0.915	0.968	0.961	0.828	0.82	0.44	0.67	0.653	P51
									0.7	P50
									0.451	P49
									0.758	P54
									0.738	P53
Componente metacognitivo	0.979	0.893	0.963	0.958	0.716	0.76	0.46	0.68	0.635	P12
									0.866	P13
									0.697	P14
									0.407	P15
									0.781	P22
Componente motivacional	0.918	0.754	0.902	0.897	0.844	0.85	0.53	0.73	0.81	P23
									0.657	P24
									0.738	P25
									0.647	P26
									0.642	P27
Componente conductual	0.924	0.773	0.907	0.902	0.828	0.84	0.51	0.71	0.699	P28
									0.79	P29
									0.774	P30
									0.644	P31
									0.72	P20
Componente cognitivo	0.962	0.912	0.967	0.96	0.878	0.88	0.56	0.75	0.797	P19
									0.826	P18
									0.657	P17
									0.692	P16

Retención de talento internacional.

Variable	Unidimensionalidad				Fiabilidad		Validez			Ítems de medida
	GFI	AGFI	IFI	NFI	Alfa	FC	AVE	Raíz AVE	SR W	
									0.774	P21
Inteligencia Cultural	0.997	0.986	0.999	0.993	0.706	0.73	0.41	0.64	0.632	Metacognitivo
									0.744	Motivacional
									0.645	Conductual
									0.506	Cognitivo

Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia, de manera general, la unidimensionalidad del modelo de medida queda completamente constatada, puesto que todos los constructos muestran índices de ajuste global por encima de 0,9. Adicionalmente, las escalas presentan, en general, muy buen nivel de fiabilidad, pues los valores del alfa de Cronbach y de la fiabilidad compuesta del constructo están por encima de 0,8 en la mayoría de los casos. Solo el constructo *Protean Career* presenta unos niveles de los indicadores ligeramente inferiores a las referencias. Finalmente, la validez de la medida queda confirmada en todas sus dimensiones, pues los constructos cumplen con los criterios mencionados, de manera amplia. De nuevo, solo *Protean Career* presenta unos niveles ligeramente inferiores.

Así, de forma general y como era de esperar, las escalas propuestas cumplen con los criterios de consistencia interna propuestos, por lo que el modelo de medida queda totalmente validado.

Retención de talento internacional.

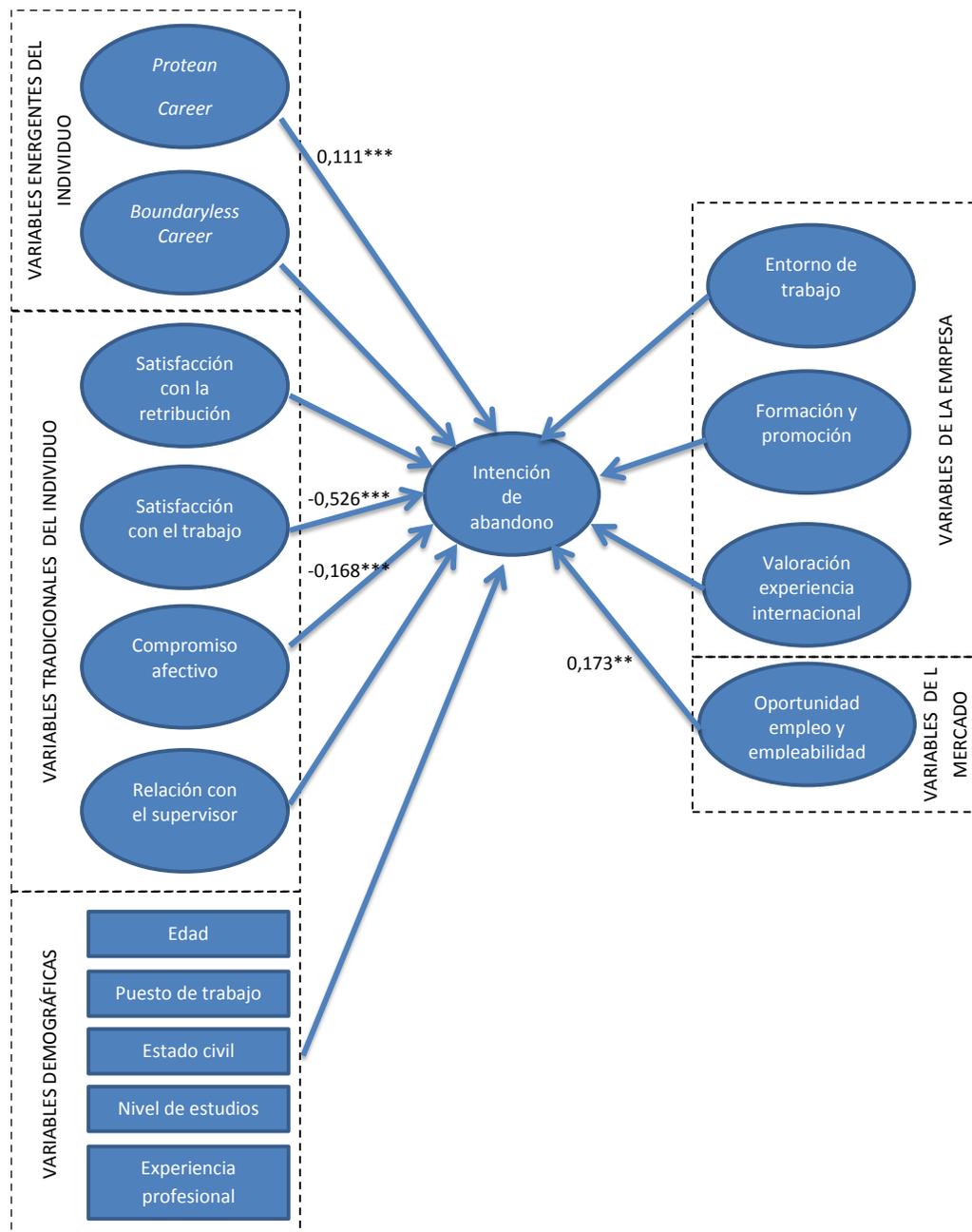
6.4 Evaluación del modelo estructural.

Una vez que los constructos han quedado validados, se estimó el modelo estructural⁹⁹ por el método de la máxima verosimilitud. Par ello se utilizaron tres tipos de índices: medidas de ajuste absoluto, medidas de ajustes incrementales e índices de parsimonia. A pesar de que el índice Chi cuadrado resultó significativo, se puede afirmar que el ajuste global del modelo es bueno (GFI =0,946; AGFI=0,901; NFI=0,917; IFI =0,950; TLI =0,915; RMSEA =0,058) (Supeli y Creed, 2016, Kailasapathy y Jayakody, 2017) dado que todos los índices GFI; AGFI; NFI; IFI; TLI están por encima de 0,9 y el índice RMSEA está en torno a 0,05 y claramente es inferior a 0,8 (Hu y Bentler, 1999).

Las estimaciones estandarizadas del modelo, que han resultado ser estadísticamente significativas, (***) significativa al 1%, ** significativa al 5% y * significativa al 10%) se muestran en la figura 15.

⁹⁹ A pesar de que el modelo de medida ha quedado totalmente validado, la gran cantidad de ítems favorece la existencia de correlación entre ellos. Es por ello que, para evitar este problema y lograr un ajuste adecuado, se han calculado las puntuaciones factoriales de los constructos endógenos del modelo, tal y como sugieren Valor et al. (2014).

Figura 15. Estimaciones del Modelo de retención de talento.



Fuente: Elaboración propia.

Retención de talento internacional.

A la vista de la figura, se observa que no todos los impactos directos que se habían hipotetizado han resultado ser estadísticamente significativos. A pesar de que sólo cuatro variables son estadísticamente significativas, se señala que aquellas variables no significativas son elementos que otros investigadores han estudiado en su relación con la intención de abandono y los resultados hallados son inconsistentes.

De esta manera, Martín Sierra (2011) estudia prácticas de retención de trabajadores estratégicos en empresas innovadoras. En su estudio, concluye que la formación y promoción, la satisfacción con el soporte de los compañeros de trabajo y las políticas de conciliación existentes en la empresa no son variables significativas.

En esta línea, Ismail (2016) enfatiza la inconsistencia en los resultados de estudios que relacionan la formación y la retención, tanto a nivel teórico como empírico. Por lo que, a pesar de que no se ha probado la relación que se hipotetizó, no es extraño que se produzcan resultados no concluyentes (Haines, Jalette y Larose 2010; Sieben, 2007). Ismail (2016) propone que, más que estudiar la relación directa entre variables, se estudie el rol mediador de otras variables, como compromiso hacia la empresa, sobre la relación entre formación e intención de abandono.

Para Martín Sierra (2011), son las características inherentes de los trabajadores estratégicos las que provocan que sus expectativas profesionales no sean fácilmente satisfechas. Por lo que el problema reside en que la empresa debería ofrecer prácticas de formación y promoción adaptadas a las necesidades de sus trabajadores.

Lo mismo sucede con las variables del entorno, tales como políticas de conciliación. La literatura no niega su importancia, sin embargo, diversos autores consideran que para que tengan un verdadero impacto sobre la retención se deberían implementar medidas de conciliación que sean realmente importantes y necesarias para los trabajadores, más si cabe aún para los estratégicos (Haar y Spell, 2004; Martín Sierra, 2011).

Retención de talento internacional.

La literatura sobre el efecto de la relación con el supervisor y con los compañeros de trabajo y la manera en la que estas relaciones afectan la intención de abandono, ha sido poco prolífica y los resultados varían dependiendo del contexto (Kim et al., 2013).

Kim et al. (2013) prueba que la relación existente entre la importancia de la relación con los compañeros de trabajo y la intención de abandono varía dependiendo de la cultura que se examine. Estos investigadores reportan que el soporte de los compañeros en Korea tiene menos importancia que en China, con respecto a la intención de abandono. Sin embargo, aún así, muestran un R² muy bajo en su modelo (0.10 en la muestra Koreana y 0.2 en la muestra China). En el caso de satisfacción con el superior, Jung-Chen et al. (2015) sugiere estudiar el ajuste entre supervisor y trabajador como variable que modera la relación entre compromiso e intención de abandono.

La ausencia de una relación significativa que más llama la atención es aquella entre el salario y la intención de abandono. Sin embargo, en la literatura ya se ha tratado la baja o nula relación entre salario e intención de abandono (Mobley et al., 1979; Griffeth et al., 2000). A este respecto otros trabajos empíricos que no encuentran una relación de modo concluyente son los de Docket et al. (2006) y Mbah e Ikemafuna (2012). Estos últimos investigadores hacen referencia a Herzberg (1966) y soportan sus resultados en que la satisfacción con el salario o con el soporte del supervisor son más bien elementos “de higiene” que no ejercen un impacto demasiado elevado, como sería el caso de otro tipo de variables. Asimismo, Maba e Ikemafuna (2012) señalan que los trabajadores clave de la empresa suelen recibir mejores salarios y ven esa condición como natural.

Ahora bien, las relaciones que son estadísticamente significativas en el modelo de esta Tesis, lo son de manera contundente, con una relación muy alta y el signo del impacto es el hipotetizado.

Retención de talento internacional.

Protean Career.

Protean Career muestra un impacto directo, positivo y significativo en la intención de abandono, lo que constata la hipótesis 1:

Hipótesis 1. Existe una relación directa y positiva entre Protean Career y la intención de abandono en empleados con talento.

Por lo tanto, se puede afirmar que individuos con talento que muestran mayor iniciativa en el desarrollo de sus carreras muestran una mayor tendencia al abandono de la empresa, para buscar nuevas oportunidades de construcción de su futuro profesional en otros lugares.

La literatura señala que la carrera auto dirigida influye en la intención de abandono (Cabrera, 2009; Cerdin y Le Pargneux, 2014; Lazarova y Cerdin, 2007; Supeli y Creed, 2016). Sin embargo, recientes investigaciones empíricas no coinciden unánimemente en los resultados. Por un lado, Arnaez (2015) no encuentra relación entre la intención de abandono y *Protean Career* en su muestra de repatriados españoles; en contraposición, Supeli y Creed (2016) encontraron que una mayor orientación a *Protean Career* estaba asociada a altos niveles de intención de abandono. Cabe destacar que ambas investigaciones estudian la muestra en dos periodos de tiempo distintos (en el caso de Arnaez a los 2 y 6 meses de que el trabajador fuera repatriado y en la investigación de Supeli y Creed 6 meses después de aplicar por primera vez el cuestionario).

Merece la pena hacer mención de que, a pesar de que Arnaez no encuentra relación entre *Protean Career* e intención de abandono, sí halla una relación significativa entre *Boundaryless Career* e intención de abandono y exhorta a continuar investigando estas relaciones.

De acuerdo con los resultados obtenidos, la constatación de la hipótesis 1 refuerza el cuerpo de investigación que relaciona significativamente *Protean Career* con intención de abandono.

Retención de talento internacional.

De la misma forma, no existe literatura que mencione explícitamente que los empleados de alto rendimiento tienen tendencia hacia una mayor *Protean Career*, respecto a otro tipo de trabajadores dentro de la organización. Sin embargo, Willyerd (2014) indica que los trabajadores de alto rendimiento presentan una tendencia muy fuerte hacia la dirección de elementos de desarrollo que impactan en su carrera profesional, por lo que sería muy enriquecedor comparar en futuros estudios si el nivel de *Protean Career* es diferente en empleados clasificados como talentosos dentro de la empresa y el resto de trabajadores. Esto permitirá a la empresa desarrollar diferentes estrategias de retención.

Satisfacción con el trabajo.

La satisfacción con el trabajo, por su parte, muestra el impacto más fuerte (y negativo como era de esperar) sobre la intención de abandono, lo que está en la línea de la literatura de retención al respecto de esta variable y avala el cumplimiento de la hipótesis 4.

Hipótesis 4. Existe un impacto directo y negativo entre satisfacción con el trabajo y la intención de abandono de los empleados con talento.

Esta relación inversa entre la satisfacción con el trabajo e intención de abandono es contrastada y avalada ampliamente por otros trabajos (Bowen y Ostroff, 2004; Cai y Zhou, 2009; Chen y Scannapieco, 2010; Griffeth, Hom y Gaertner, 2000; Hellgren et al., 1997; Koster et al., 2009; Lee et al., 1999; Mbah e Ikemefuna, 2012; Pérez, Torres y Hernández, 2012; Saeed et al., 2014; Tandung, 2016; Tett y Meyer, 1993; Wang et al., 2012; Wright y Bonett, 2007; Yucel, 2012).

Cabe pensar que uno de los elementos de la alta satisfacción con el trabajo en la presente investigación es la existencia de un buen ajuste entre el trabajador y la empresa y respecto a la labor que desempeña. Es necesario recordar que los

Retención de talento internacional.

resultados a nivel descriptivo indicaban que más del 80% de los encuestados decía estar satisfecho con su trabajo y más del 60% comentaba la importancia personal que la empresa tiene en su vida, siendo muy alto el porcentaje de grado de afinidad hacia la misma (más del 70%). A este respecto, Silverthorne (2004) probó que a mayor ajuste entre la organización y el trabajador, mayor satisfacción con el trabajo y mayor compromiso.

Asimismo, estudios recientes indican que, comparados con otros empleados, los empleados de alto rendimiento presentan más satisfacción con su trabajo (Willyerd, 2014). Lo anterior se debe a que ese trabajador de alto rendimiento suele ser premiado con reconocimiento, aumento de sueldo o incluso una promoción, por lo que su satisfacción laboral global también se ve afectada de modo positivo (Atalaya, 1999).

La constatación de esta hipótesis es importante para la gestión empresarial ya que se ha probado que la satisfacción con el trabajo, además de estar correlacionada de modo importante con la intención de abandono, también está asociada, esta vez de modo positivo, con la productividad del trabajador (Egan et al., 2004; Silverthorne, 2004), lo que a su vez aumenta los beneficios empresariales.

De modo que, cabe esperar que esta variable sea un elemento importante que la empresa debe considerar para todos sus trabajadores, especialmente para el segmento de los más talentosos. Sin embargo, tal y como se constatará más adelante, cuando se incorpora al análisis la moderación de Inteligencia laCultural, la satisfacción con el trabajo es importante, pero no es el elemento primordial para aquellos trabajadores con talento internacional.

Compromiso afectivo.

El compromiso afectivo también tiene un impacto significativo y negativo sobre la intención de abandono, de manera que individuos más comprometidos con la organización se muestran menos propensos a abandonarla. De nuevo, este

Retención de talento internacional.

resultado es acorde con lo encontrado en la literatura y establece el cumplimiento de la hipótesis 5.

Hipótesis 5. Existe un impacto directo y negativo entre compromiso afectivo y la intención de abandono de los empleados con talento.

Como se ha analizado, numerosas investigaciones han demostrado que la vertiente afectiva del compromiso del trabajador hacia su organización es un factor importante para fortalecer lazos de apego y sentimientos de pertenencia, por lo que un trabajador comprometido presenta menos probabilidades de irse de la empresa (Antón, 2009; Arnáez, 2015; Griffeth et al., 2000; Silverthorne, 2004; Sjöberg y Sverke, 2000; Suliman y Yousef, 2010; Timmerman, 2009; Vandenberghe et al., 2004; Vander Elst, 2014).

Voig y Hirst (2015) señalan que aquellos empleados de alto rendimiento que se sienten valorados por su empresa y reciben el reconocimiento que desean presentan menores intenciones de abandono, comparados con otro tipo de trabajadores de la organización. En este trabajo no es posible comparar si la ratio de trabajadores con talento es diferente al del resto de trabajadores de la empresa en lo que concierne a la valoración del compromiso afectivo, sin embargo, si se refuerza empíricamente los resultados obtenidos por Voig y Hirst (2015), respecto a los empleados más valorados por su rendimiento dentro de la empresa.

Por tanto, como parte de una eficiente gestión empresarial se deberían reforzar esos lazos afectivos. Diefendorff, Greguras y Fleenor (2016) indican que una vez que la empresa identifica las demandas emocionales de sus empleados, puede rediseñar sus puestos de trabajo y modificar sus procesos de selección y formación de trabajadores. Esto ayudaría a retenerlos de manera más efectiva.

Oportunidades de mercado y empleabilidad.

Finalmente, las oportunidades en el mercado y la empleabilidad se muestran como un aliciente significativo en la intención de abandono, lo que avala el hecho de que

Retención de talento internacional.

cuando un trabajador percibe en el mercado nuevas oportunidades de empleo y de mejora profesional, es más tendente al abandono de la organización actual, como establece la literatura y la hipótesis 10.

Hipótesis 10. La percepción oportunidades de mercado y la empleabilidad tiene un impacto directo y positivo con la intención de abandono de los empleados con talento.

Los trabajos de otros investigadores sugieren que, la intención de abandono será mayor, si el trabajador percibe que tiene mayores oportunidades de empleo fuera de su actual empresa (Acikgoz et al., 2016; Cox et al., 2013; Inkson *et al.*, 1997; Pattie *et al.*, 2010; Stahl y Cerdin, 2004; Stahl *et al.*, 2002; 2009; Van der Vart et al., 2015).

Lazarova y Cerdin (2007) y Pattie *et al.* (2010) relacionan de modo empírico las oportunidades de empleo disponibles con la intención de abandono; asimismo, Willyerd (2014) también enfatiza que los trabajadores de alto rendimiento tienen mayores oportunidades en el mercado de trabajo. Sin embargo, otro trabajos también de carácter empírico como el de Arnáez (2015) no encuentra relación entre oportunidades alternativas de empleo e intención de abandono. Esta investigadora plantea la posibilidad de que dichos resultados se deban a elementos culturales, por constituirse su muestra de empleados españoles. Sin embargo, en nuestro caso, descartamos esta posibilidad debido a que más del 40% de la muestra, en esta investigación, son trabajadores que poseen nacionalidad española.

Por su parte, en su meta análisis, Griffeth et al. (2000) reportan una débil correlación entre oportunidades de empleo alternativas e intención de abandono. Estas diferencias pueden deberse a la manera en la que se mide este constructo, así como a la muestra utilizada. Los autores ya sugerían que a diferencia de la investigación de Steel (1996), el resto de investigaciones revisadas no incluían en su muestra una adecuada diversidad de empresas, lo que, según ellos, reducía la escala de varianza.

Retención de talento internacional.

Tal y como sugiere Acikgo et al. (2016) la relación entre empleabilidad (u oportunidades de empleo alternativas), es una relación compleja que ha de investigarse sofisticando su estudio. Cabe recalcar que en esta investigación se aporta una mayor sofisticación estadística al aplicar el Modelo de ecuaciones estructurales.

En este estudio empírico se ha demostrado que las variables *Protean Career*, *Boundaryless Career*, satisfacción con el trabajo, compromiso afectivo y oportunidades de mercado y empleabilidad, en su relación con la intención de abandono son estadísticamente significativas. Así, el porcentaje de varianza explicada de la variable dependiente, R^2 , alcanza un valor más que aceptable, del 59,4%, sensiblemente por encima de otros valores aportados en la literatura, que se sitúan en torno al 30% (vg. Diefendorff, Greguras, y Fleenor, 2016; Kim, 2012; Man-Ling Sjöberg y Sverke, 2000; Stahl et al., 2009).

En este sentido cabe destacar, por su actualidad, el estudio de Gim, Desa y Ramaya (2015), que explica el 67% de la varianza de la variable intención de abandono, sin embargo, es necesario también señalar las limitaciones de su muestra que está conformada únicamente por 94 empleados de una compañía en Malasia, mientras que la muestra de la presente investigación se compone de 419 profesionales provenientes de distintas empresas y que pertenecen al reducido grupo de trabajadores estratégicos en su organización.

Asimismo, los resultados reportados por la mayoría de las investigaciones sobre intención de abandono y retención son muy variados: “La investigación encuentra resultados modestos, en el mejor de los casos. En sus revisiones cuantitativas, por ejemplo, Hom y Griffeth (1995) y Griffeth et al. (2000) indican que las variables actitudinales controlan sólo entre el cuatro y el cinco por ciento de la varianza de la rotación” (citados en Mitchel et al, 2001, p.7). En la presente investigación el resto de las relaciones examinadas no son estadísticamente significativas, por lo que en este sentido no se puede ayudar a esclarecer los resultados dispares obtenidos en estudios anteriores.

En nuestro propósito de estudiar el talento internacional, en concreto, la falta de significatividad de estas variables puede deberse a que los individuos con

Retención de talento internacional.

talento internacional y los individuos con talento local tienen comportamientos diferentes a ese respecto, que pueden compensarse. Así, como se ha comentado ya a la largo de este trabajo, el estudio de la moderación del constructo Inteligencia Cultural y sus componentes puede arrojar nuevos resultados a este respecto.

6.5 Evaluación de la moderación de la variable Inteligencia Cultural.

Una vez validado el modelo estructural para el conjunto de la muestra, para testar la moderación del constructo Inteligencia Cultural, se ha llevado a cabo un análisis multigrupo, en el que se han considerado dos colectivos: el de los individuos con talento internacional y el de los empleados considerados talento por las empresas pero que no tienen el componente internacional tal y como se ha definido en este trabajo. Para efectos del reporte de resultados y con el ánimo de no confundir al lector, el grupo de trabajadores que no cuenta con ese componente internacional será denominado “talento doméstico”.

La división de la muestra en estos dos grupos se ha llevado a cabo de la siguiente manera: se han calculado las puntuaciones del constructo Inteligencia Cultural¹⁰⁰, utilizando para ello las puntuaciones factoriales que ha arrojado el análisis del modelo de medida (Valor et al., 2014). A continuación, se ha calculado la media de dicho constructo y se ha generado una variable dicotómica, que toman valor 1 si las puntuaciones del constructo están por encima de la media (talento internacional) y valor 0 en caso contrario (talento doméstico).

De acuerdo con ello, en las siguientes páginas se mostrarán las estimaciones de los modelos *unconstraint* para ambas submuestras. A continuación se mostrarán los resultados de los *test* de ajuste de los modelos para analizar si las diferencias entre ambos grupos son significativas. Este *test* se llevará a cabo mediante el estadístico chi cuadrado, tal y como se comentó en la sección de metodología.

¹⁰⁰ Tal y como se ha concluido en el capítulo 2 de esta tesis, la Inteligencia Cultural es la mejor forma de medir el talento internacional.

Retención de talento internacional.

MODERACIÓN DE LA INTELIGENCIA CULTURAL SOBRE LAS RELACIONES PROPUESTAS.

Tabla 16. Estimaciones del modelo *unconstrained* para cada una de las submuestras (I.C.)

Relación de variables			Talento Internacional		Taento Doméstico	
			RW	P	RW	P
Intención de abandono	<---	Protean career	0.576	0.002	0.184	0.472
Intención de abandono	<---	Boundaryless career	0.384	0.085	0.037	0.867
Intención de abandono	<---	Satisfacción con la retribución	-0.103	0.399	-0.211	0.162
Intención de abandono	<---	Entorno de trabajo	0.189	0.831	-1.114	0.358
Intención de abandono	<---	Oportunidades del mercado y empleabilidad	0.288	***	0.235	0.024
Intención de abandono	<---	Valoración de la experiencia internacional	-0.1	0.261	-0.169	0.167
Intención de abandono	<---	Formación y promoción	-0.012	0.869	-0.022	0.843
Intención de abandono	<---	Relación con el supervisor	-0.073	0.505	-0.02	0.88
Intención de abandono	<---	Compromiso afectivo	-0.035	0.761	-0.554	***
Intención de abandono	<---	Satisfacción con el trabajo	-1.05	***	-0.647	***

Fuente: Elaboración propia.

Retención de talento internacional.

La tabla 16 muestra las estimaciones no estandarizadas (RW) del modelo sin restringir para las dos submuestras de talento internacional y talento doméstico.

Para el grupo de talento internacional, las variables significativas son las que tienen que ver con las variables proactivas de carrera (*Protean Career* y *Boundaryless Career*), la empleabilidad y las oportunidades del mercado y la satisfacción con el trabajo, pero no es significativa el compromiso afectivo. El signo de las relaciones es el esperado. Por su parte, para la submuestra de talento doméstico, las variables significativas son la empleabilidad y oportunidades de mercado, la satisfacción con el trabajo y el compromiso afectivo, pero no lo son las variables de carrera.

Comentando lo anterior un poco más en detalle, se aprecia que para los individuos con talento internacional, las variables *Protean Career* y *Boundaryless Career* tienen un impacto positivo sobre la intención de abandono, mientras que no es así para el grupo de individuos con talento doméstico. Por otra parte, el compromiso afectivo tiene un impacto no significativo en la intención de abandono entre los individuos con talento internacional, mientras que para los individuos con talento doméstico, el impacto es significativo y muy negativo. Con respecto al resto de las relaciones, las diferencias entre ambos grupos son menos importantes.

A la hora de testar si esas diferencias apreciadas son significativas, en la tabla 17 se observa como las diferencias de ajuste entre el modelo sin restringir y el totalmente restringido son significativas. Para buscar las relaciones del path que marcan diferencias significativas entre los grupos, se analiza el ajuste de los distintos modelos parcialmente restringidos. Se observa que, de las diferencias detectadas entre ambos grupos, sólo son estadísticamente significativas aquellas que se observan en las relaciones de la satisfacción con el trabajo y el compromiso afectivo con la intención de abandono.

Tabla 17. Análisis de significatividad de las diferencias entre talento internacional y talento doméstico (moderación I.C.).

Modelo	Chi	df	Dif. Chi	Dif. df	p-val
Sin restringir	352.274	186			
Totalmente restringido	455,199	264	102.925	78	0,030**
Relación restringida (modelo parcialmente restringido)					
Protean career a Intencion de abandono	353.656	187	1.382	1	0.239
Boundaryless career a Intencion de abandono	353.384	187	1.11	1	0.292
Satisfacción con el trabajo a Intencion de abandono	356.093	187	3.819	1	0,050**
Satisfacción con la retribución a Intencion de abandono	352.551	187	0.277	1	0.598
Compromiso afectivo a Intencion de abandono	360.39	187	8.116	1	0,004***
Relación con el supervisor a Intencion de abandono	352.359	187	0.085	1	0.77
Entorno de trabajo a Intencion de abandono	352.918	187	0.644	1	0.422
Formación y promoción a Intencion de abandono	352.279	187	0.005	1	0.943
Valoración de la experiencia internacional a Intencion de abandono	352.471	187	0.197	1	0.657
Oportunidades del mercado y empleabilidad a Intencion de abandono	352.425	187	0.151	1	0.697

Fuente: Elaboración propia.

El hecho de que las diferencias observadas, e intuitivamente bastante claras y sensibles, para las variables de carrera proactiva (*Protean* y *Boundaryless Career*) entre ambos grupos no sean significativas, ha llevado a profundizar en el análisis entre esas dos relaciones.

Tal y como apuntan diversos investigadores (Ang et al., 2015b; Engle y Nash, 2015; Gelfand et al, 2008), el estudio exclusivo de la Inteligencia Cultural como un único constructo puede resultar insuficiente, dado que en el constructo

Retención de talento internacional.

agregado puede darse la situación de compensación de las altas puntuaciones en una componente de la Inteligencia Cultural con bajas puntuaciones en otra, de manera que pueden esconderse diferencias relevantes entre distintos individuos con puntuaciones de Inteligencia Cultural semejantes. Para evitar esto, se recomienda hacer también el estudio de cada una de esas 4 dimensiones por separado, y analizar su posible moderación sobre esas dos relaciones.

A ese estudio dedicamos entonces las siguientes páginas.

MODERACIÓN DE LA DIMENSION METACOGNITIVA DE LA INTELIGENCIA CULTURAL SOBRE LAS RELACIONES DE *PROTEAN* Y *BOUNDARYLESS CAREER* EN LA INTENCION DE ABANDONO.

La tabla 18 muestra las estimaciones no estandarizadas del modelo sin restringir para las dos submuestras de talento y talento internacional.

Tabla 18. Estimaciones del modelo *unconstrained* para cada una de las submuestras (dimensión metacognitiva de I.C.).

Relación de variables			Talento Internacional		Taento Doméstico	
			RW	P	RW	P
Intención de abandono	<---	Protean career	0.591	0.002	0.032	0.9
Intención de abandono	<---	Boundaryless career	0.267	0.163	-0.111	0.637

Fuente: Elaboración propia.

Las estimaciones no estandarizadas (RW) son diferentes entre ambos grupos, como muestra la tabla. En particular, en este caso, la mayor diferencia se aprecia en la relación *Protean Career* → intención de abandono, ración con un impacto significativo para el caso de talento internacional pero no para el talento domestico. De nuevo, a la hora de testar si esas diferencias apreciadas son

Retención de talento internacional.

significativas en las relaciones sobre las que se ha hipotetizado la moderación de la dimensión metacognitiva de la Inteligencia Cultural, se obtienen los datos de la tabla 19, que constatan que esas diferencias son significativas al 10%.

Con respecto a la variable *Boundaryless Career*, en ambas submuestras se trata de un impacto no significativo.

Tabla 19. Análisis de significatividad de las diferencias entre talento internacional y talento doméstico (moderación dimensión metacognitiva I.C.).

Modelo	Chi	df	Dif. Chi	Dif. df	p-val
Sin restringir	333.496	186			
Relación restringida (modelo parcialmente restringido)					
Protean career a Intención de abandono	336.218	187	2.722	1	0,098*
Boundaryless career a Intención de abandono	334.954	187	1.458	1	0.227

Fuente: Elaboración propia.

MODERACIÓN DE LA DIMENSIÓN MOTIVACIONAL DE LA INTELIGENCIA CULTURAL SOBRE LAS RELACIONES DE *PROTEAN* Y *BOUNDARYLESS CAREER* EN LA INTENCIÓN DE ABANDONO.

La tabla 20 muestra las estimaciones no estandarizadas del modelo sin restringir para las dos submuestras de talento internacional y talento doméstico.

Las estimaciones no estandarizadas (RW) aparecen en la tabla 20. En particular, se aprecia que para los individuos con talento internacional, el impacto de las variables *Protean Career*, es significativo al 1% y positivo sobre la intención de abandono, mientras que no es significativo para los individuos con talento. Por su parte, la relación entre *Boundaryless Career* e intención de abandono tiene un impacto no significativo en ambos grupos. A la hora de analizar la significatividad

Retención de talento internacional.

de las diferencias apreciadas, la tabla 21 muestra que ninguna de ellas es estadísticamente significativa.

Tabla 20. Estimaciones del modelo *unconstrained* para cada una de las submuestras (dimensión motivacional de I.C.).

Relación de variables			Talento Internacional		Taento Doméstico	
			RW	P	RW	P
Intención de abandono	<---	Protean career	0.474	0.01	0.343	0.19
Intención de abandono	<---	Boundaryless career	0.353	0.113	-0.036	0.867

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21. Analisis de significatividad de las diferencias entre Talento Internacional y Talento Domestico (moderación dimensión Motivacional IC).

Modelo	Chi	df	Dif. Chi	Dif. df	p-val
Sin restringir	334.695	186			
Relación restringida (modelo parcialmente restringido)					
Protean career a Intención de abandono	334.846	187	0.151	1	0.697
Boundaryless career a Intención de abandono	336.129	187	1.434	1	0.231

Fuente: Elaboración propia.

MODERACIÓN DE LA DIMENSIÓN COGNITIVA DE LA INTELIGENCIA CULTURAL SOBRE LAS RELACIONES DE *PROTEAN* Y *BOUNDARYLESS CAREER* EN LA INTENCIÓN DE ABANDONO.

La tabla 22 muestra las estimaciones no estandarizadas del modelo sin restringir para las dos submuestras de talento internacional y talento doméstico.

Tabla 22. Estimaciones del modelo *unconstrained* para cada una de las submuestras (dimensión cognitiva de I.C.).

Relación de variables			Talento Internacional		Taento Doméstico	
			RW	P	RW	P
Intención de abandono	<---	Protean career	0.5	0.009	0.503	0.043
Intención de abandono	<---	Boundaryless career	-0.011	0.953	0.345	0.16

Fuente: Elaboración propia.

Para los individuos con talento internacional, el impacto de la variable *Protean Career* es mucho más significativo que para el resto, aunque el valor y el signo son similares. Por otra parte, el impacto *Boundaryless Career* sobre la intención de abandono es no significativo para todos los trabajadores con talento. La tabla 23 muestra que esos impactos no son significativamente diferentes entre el grupo de talento doméstico e internacional.

Tabla 23. Análisis de significatividad de las diferencias entre talento internacional y talento doméstico (moderación dimensión cognitiva I.C.).

Modelo	Chi	df	Dif. Chi	Dif. df	p-val
Sin restringir	383.7	186			
Relación restringida (modelo parcialmente restringido)					
Protean career a Intención de abandono	383.7	187	0	1	1
Boundaryless career a Intención de abandono	384.922	187	1.222	1	0.268

Fuente: Elaboración propia.

Retención de talento internacional.

MODERACIÓN DE LA DIMENSION CONDUCTUAL DE LA INTELIGENCIA CULTURAL SOBRE LAS RELACIONES DE *PROTEAN* Y *BOUNDARYLESS CAREER* EN LA INTENCIÓN DE ABANDONO.

La tabla 24 muestra las estimaciones no estandarizadas del modelo sin restringir para las dos submuestras de talento internacional y talento doméstico.

Tabla 24. Estimaciones del modelo *unconstrained* para cada una de las submuestras (dimensión conductual de I.C.).

Relación de variables			Talento Internacional		Taento Doméstico	
			RW	P	RW	P
Intención de abandono	<---	Protean career	0.607	0.003	0.079	0.734
Intención de abandono	<---	Boundaryless career	0.541	0.015	-0.285	0.151

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de la mediación de la dimensión conductual de la Inteligencia Cultural, el impacto de las variable *Protean Career* y *Boundaryless Career* es significativo y positivo en el talento internacional, pero es no significativo en el talento doméstico. Adicionalmente, estas diferencias de comportamiento son estadísticamente significativas para ambas relaciones (tabla 25) por lo que, este resultado avala la moderación de la dimensión conductual de la Inteligencia Cultural sobre las variables proactivas de carrera del individuo.

Tabla 25. Análisis de significatividad de las diferencias entre talento internacional y talento doméstico (moderación dimensión conductual I.C.).

Modelo	Chi	df	Dif. Chi	Dif. df	p-val
Sin restringir	329.822	186			
Relación restringida (modelo parcialmente restringido)					
Protean career a Intención de abandono	332.593	187	2.771	1	0,095*
Boundaryless career a Intención de abandono	336.706	187	6.884	1	0,008***

Fuente: Elaboración propia.

Al incorporar la moderación de la variable Inteligencia Cultural es posible discernir lo que está ocurriendo en realidad y analizar si aquellos individuos talentosos con alta componente internacional se comportan de manera diferente que aquellos individuos talentosos con baja componente internacional.

Se ha encontrado que para aquellos trabajadores con mayor nivel de Inteligencia Cultural el impacto de las variables *Protean Career* y *Boundaryless Career* sobre la intención de abandono es significativamente distinto y mayor que para aquellos trabajadores con Inteligencia Cultural baja. Es decir, el hecho de tener una Inteligencia Cultural alta hace que el individuo se sienta más dueño de su propia carrera y, en consecuencia, que el efecto de la misma sobre la intención de abandono aumente.

Asimismo, tal y como se ha descrito en las páginas anteriores, también existen diferencias en lo que respecta a las variables de satisfacción con el trabajo y compromiso afectivo, por lo que una aportación sustancial a la gestión de recursos humanos en cuanto a retención del talento es que en la retención de talento internacional, las variables objetivas de carrera importan más que las variables subjetivas de compromiso y satisfacción.

Los resultados obtenidos en el presente estudio se encuentran en línea con lo que la literatura sugiere. Por una parte, a mayor tendencia hacia *Boundaryless Career*, mayor intención de abandono (Arnaez, 2015; Begley et al, 2008; Biemann y Andresen, 2010; Cox et al., 2013; Suutari y Mäkelä, 2007).

Retención de talento internacional.

Como ya se comentó, la literatura también señala que la vertiente *Protean Career* influye en la intención de abandono (Cabrera, 2009; Lazarova y Cerdin, 2007; Supeli y Creed, 2016).

En el plano internacional, la literatura que habla sobre retención, ha investigado sobre lo qué sucede con algunos repatriados que no están dispuestos a dejar en manos de la empresa su carrera profesional, y al encontrar indicios de rotación por parte de estos trabajadores una vez han regresado, concluyen que esta desvinculación laboral con la empresa no siempre se debe a un fallo en la gestión del proceso de expatriación y repatriación, sino que también puede existir un componente personal, que impulsa al individuo a buscar el camino personal y laboral que él mismo se haya planteado, y que no necesariamente incluye a su actual empresa (Arnáez, 2015; Caligiuri y Lazarova, 2001; Lazarova y Cerdin, 2007), destacando el estudio de Arnáez (2015) por haber encontrado una relación empírica entre *Boundaryless Career* e intención de abandono.

Biemann y Andresen (2010), estudian a expatriados por cuenta propia y expatriados de la empresa y concluyen que aquellos que deciden trabajar en el extranjero sin depender de su organización, tienen mayor tendencia hacia la *Boundaryless Career* y la *Protean Career*, lo que hace razonable pensar que también pueden comportarse de distinta manera con respecto a la intención de abandono. En este sentido, un estudio reciente que mide el impacto de *Protean Career* sobre la intención de abandono en dos periodos de tiempo distintos es el de Arnáez (2015). A diferencia otro estudio reciente llevado a cabo por Supeli y Creed (2016), en la investigación de Arnáez (2015) no se encuentra relación significativa entre *Protean Career* e intención de abandono.

Como se ha referido en el capítulo 4, la estrecha relación entre *Protean Career* y *Boundaryless Career* provoca que sean conceptos que prácticamente se solapan entre sí (Briscoe y Finkelstein, 2009; Briscoe et al., 2016; Eby et al., 2003; Suutari y Mäkelä, 2007), de manera que al quedar validado el efecto de *Boundaryless Career* sobre intención de abandono en el trabajo de Arnáez (2015), no se puede descartar una relación entre *Protean Career* e intención de abandono.

Retención de talento internacional.

De la misma manera, la autora señala la escasez de estudios empíricos, tanto de *Boundaryless Career* como de *Protean Career*, siendo esa falta de trabajos más acuciada en el plano internacional, y subscribe que resulta importante llevar a cabo un mayor número de estudios que verifiquen sus resultados.

De acuerdo con los resultados anteriores, este trabajo pretende ir un poco más lejos en el estudio de la relación entre *Boundaryless Career* y *Protean Career* con la intención de abandono. Así, cobra sentido el estudio de la moderación de la variable Inteligencia Cultural: la falta de significatividad en las relaciones antes mencionadas encontrada por Arnáez (2015) puede deberse a que en la muestra aparecen distintos individuos que se comportan al respecto de manera contraria, por lo que los efectos de unos se compensan con los efectos de los otros.

En línea con esto, en el ámbito internacional, existen estudios de expatriación que confirman que la empresa tiene más probabilidades de retener a esta clase de trabajadores si les ofrece oportunidades objetivas de carrera a su vuelta, como por ejemplo una promoción (Lazarova y Caligiuri, 2001; Stroh, 1995; Vidal et al., 2007; Welch, 2003). Esto concuerda con Biemann y Andresen (2010) y Stahl et al. (2002) quienes explican que cierto tipo de trabajadores consideran que la experiencia internacional les ayudará a conseguir una promoción en sus carreras.

Con esta investigación se corroboran estudios recientes como el de Arnáez (2015) respecto a la importancia de *Boundaryless Career* sobre la intención de abandono de perfiles de trabajadores con experiencia internacional y en nuestro caso, demostrada alta Inteligencia Cultural. Asimismo, se responde a la llamada de esta investigadora para verificar la relación entre *Protean Career* e intención de abandono. A diferencia de ella, en este trabajo sí se encuentra una relación entre estas dos variables. Es posible asumir que, debido al solapamiento de estos dos constructos las investigaciones no siempre coinciden en sus resultados, demostrando algunos estudios significación en *Protean Career* pero no en *Boundaryless Career* o viceversa.

Retención de talento internacional.

También se ha respondido a la súplica de diversos investigadores que hacen un llamamiento a estudiar por separado las cuatro dimensiones de la Inteligencia Cultural (Ang et al., 2015b; Engle y Nash, 2015; Gelfand et al., 2008) y efectivamente, encontramos hallazgos que no hubieran aflorado si únicamente hubiéramos analizado el constructo global de Inteligencia Cultural. Destaca que *Protean Career* es significativa al moderar la Inteligencia Cultural en su faceta metacognitiva, y *Protean Career* junto con *Boundaryless Career*, son significativas al moderar la Inteligencia Cultural en su dimensión conductual.

Estos resultados tienen mucho sentido puesto que la literatura más reciente ha encontrado correlación entre la dimensión metacognitiva y la dimensión conductual y el rendimiento (Ang et al. 2015a, Leung, Ang y Lin Tan, 2014)¹⁰¹, elementos que impacta directamente en los beneficios empresariales.

Del mismo modo, existe una clara relación entre la metacognición y el perfil *Protean*. Desde la psicología cognitiva (Gelfand y Cristakopouou, 1999; Triandi, 1995), la psicología social (Hong, 2010) y la gestión intercultural (Thomas et al., 2008) se vincula la metacognición al conocimiento de las metas que el individuo quiere alcanzar y al proceso por el cual elige determinadas estrategias para conseguir esos objetivos (Gutierrez, 2005). Dichos comportamientos implican proactividad del individuo durante su proceso cognitivo (Langer y Moldovenau, 2000), lo cual está en sintonía con el comportamiento *Protean*.

La metacognición cultural construye y modifica estructuras mentales cuando el individuo toma consciencia y reflexiona acerca de sus experiencias y conocimientos interculturales (Ng et al., 2009; Van Dyne et al., 2012), y a través de un monitoreo constante éste ajusta sus pensamientos y estrategias con el fin de llegar a objetivos concretos (Thomas et al., 2008; Thomas et al., 2012; Van Dyne et al., 2012).

¹⁰¹ Para más información consultar: Rendimiento global y en el desempeño de su tarea (Malek y Budhwar, 2013; Ang et al., 2007; Chen et al., 2010; Chen, Lin y Sawangpattanakul, 2011; Chen et al., 2012; Duff et al., 2012; Nafei, 2013; Rockstuhl et al., 2013; Sahin et al., 2014; Ramalu et al., 2012; Wu y Ang, 2011), rendimiento del líder en equipos multiculturales (Groves y Feyerherm, 2011), potencial de liderazgo internacional (Kim y Van Dyne, 2012) y liderazgo transcultural (Rockstuhl et al., 2011).

Retención de talento internacional.

Adicionalmente, se puede deducir que un individuo con un alto componente *Protean* es consciente que una eficiente interacción cultural puede traer consigo un avance en la carrera profesional. A este respecto, Livermore (2010) puntualiza la importancia de saber dirigir equipos multiculturales como requisito para optar a puestos de Dirección en empresas internacionalizadas.

Para diversos investigadores, el componente metacognitivo es la clave de la Inteligencia Cultural pues un conocimiento y acción (Brown y Ryan, 2003; Thomas, 2008; Thomas e Inkson, 2004).

De la misma manera, los resultados obtenidos en el presente estudio empírico cuando la dimensión conductual es analizada, también son congruentes con las actitudes proactivas de carrera del individuo (*Protean y Boundaryless Career*).

Cuanto mayor es el componente conductual, los individuos de mayores características *Protean* y de *Boundaryless Career* presentan una mayor confianza en ellos mismos y en sus decisiones, lo que les lleva a esperar resultados exitosos en sus relaciones interculturales (Bovurnusvakool, Aldichvili y Rana, 2005). Una alta Inteligencia Cultural conductual se relaciona con ese aumento de confianza (auto eficacia), así como otras habilidades que le permiten a la persona una eficiente interacción cultural (Ang y VanDyne, 2008; Early y Ang, 2003; Javidan y Bowen, 2015; Javidan y Walker, 2012).

Los resultados obtenidos en este estudio tienen interés para la elaboración de políticas efectivas de retención.

Se puede resumir que las variables que generan intención de abandono en los empleados con talento están vinculadas a (1) el nivel de *Protean Career*, así como a (2) la percepción de su empleabilidad y las oportunidades que se le presenten en el mercado externo, y a (3) la insatisfacción con cuestiones que tienen que ver con su trabajo y el nivel de afinidad emocional hacia su empresa.

En primer lugar, para compensar el efecto de *Protean Career*, y conociendo que los individuos con una vertiente *Protean* más desarrollada confían en su capacidad de actuar de manera eficiente para lograr sus éxitos por sí solos (Briscoe, Hall y Demuth, 2006), la empresa debe dotar de mayor flexibilidad y

Retención de talento internacional.

autonomía a sus trabajadores con talento, así como ofrecerles diferentes opciones para su avance profesional (Gasteiger y Briscoe, 2007; Willyerd, 2014). En el caso de trabajadores con menor Inteligencia Cultural, cuya vertiente *Boundaryless* no parece ser tan importante, puede optar por incluirlos en asignaciones cortas o proponerles liderar equipos globales virtuales en lugar de asignaciones internacionales de larga duración para compensar ese rechazo a la movilidad.

En segundo lugar, la existencia de variables significativas con una vertiente muy psicológica, da como resultado una potenciación de su efecto entre sí, por ejemplo, de acuerdo con la literatura un bajo compromiso afectivo aumenta las intenciones de abandono de aquellos empleados que sienten tener una alta empleabilidad (Acikgoz, Sumer H. y Sumer N., 2016).

Por tanto, por una parte la empresa puede utilizar esta información, que enfatiza la importancia de variables de carácter psicológico, para modificar los puestos de trabajo y la formación de sus empleados (Diefendorff, Greguras y Fleenor, 2016). Los sistemas de trabajo de alto rendimiento (HPWS, por sus siglas en inglés), por ejemplo, han probado su eficacia en las actitudes y comportamientos positivos de los trabajadores, especialmente en lo que respecta a la satisfacción con el trabajo y el compromiso (Goddard, 2001; Greenberg y Baron, 2008; Messersmith, Patel y Lepak, 2011). Por otra parte, es necesario que la organización esté alerta ante la variación de estas variables. Medir y volver a medir con el paso del tiempo, son elementos prioritarios para una correcta gestión del talento.

Por su parte, las variables que generan intención de abandono en los empleados con talento internacional están vinculadas esencialmente a (1) la inquietud que posee la persona respecto a su carrera y a la búsqueda de mejores oportunidades profesionales dentro y fuera de su organización.

El hecho de que variables como *Protean Career* y *Boundaryless Career* sean altamente significativas en los trabajadores con talento internacional, hacen que surja una duda acerca de si el departamento de Recursos Humanos es capaz de controlar las expectativas, deseos y circunstancias personales del trabajador. A

Retención de talento internacional.

simple vista puede parecer que estos elementos superan su ámbito de actuación, sin embargo, estos hallazgos tienen un enorme interés para la gestión empresarial.

El alto nivel *Protean* y *Boundaryless* en el grupo de trabajadores con talento internacional exige a la empresa a adoptar actitudes más dinámicas si quiere retenerlos. Así, la flexibilidad y el grado de autonomía parecen ser elementos claves (Gasteiger y Briscoe, 2007; Willyerd, 2014). A pesar de que es menos estudiada, la movilidad lateral también forma parte de la inclinación hacia una *Boundaryless Career* (Mainemelis et al., 2015; Sullivan y Baruch, 2009), por lo que la gestión de este tipo de talento internacional no tiene que incluir únicamente asignaciones internacionales, sino que también resulta interesante incluirlos en sus planes de promoción y en movimientos laterales de posiciones dentro de la empresa.

CAPÍTULO 7

Conclusiones.

CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES.

7.1 Introducción.

“An organization’s ability to learn, and translate that learning into action rapidly, is the ultimate competitive advantage”.
Jack Welch

En este apartado se recogen las conclusiones del trabajo desarrollado en las páginas anteriores.

Cabe recordar que el objetivo principal que fundamenta la realización de esta Tesis Doctoral es conocer qué variables retienen a los trabajadores con talento internacional.

Para alcanzar dicho objetivo se llevó a cabo una extensa revisión de la literatura y, posteriormente, un trabajo empírico en el que se encuestó a 419 trabajadores seleccionados como empleados con talento, en empresas internacionalizadas que tuvieran actividad tanto en España como en México.

La estructura de este capítulo es la siguiente:

- En primer lugar, se abordan las conclusiones de la revisión teórica. Esta revisión abarca los capítulos 2: Talento internacional y 3: Retención de talento internacional.
- En segundo lugar, se resumen las principales aportaciones derivadas de nuestro estudio empírico.
- Por último, se señalan las limitaciones del estudio, así como las futuras líneas de investigación.

Retención de talento internacional.

7.2 Conclusiones derivadas de los capítulos de revisión teórica.

En los capítulos de revisión teórica, se introdujo la importancia de la Gestión Internacional de Recursos Humanos. Posteriormente, se contextualizó el tema objeto del estudio: la gestión de talento internacional.

Como se mencionó en el capítulo 2, debido a que no existe un consenso, dentro del mundo académico ni dentro del mundo empresarial, respecto a qué significa talento y talento internacional, en primer lugar se presentó un acercamiento al desarrollo de la investigación científica sobre talento. Así, conocimos que existen dos modos de concebir el talento, un modo inclusivo y otro exclusivo. Para la realización de esta tesis se adoptó la vertiente exclusiva, puesto que es la más cercana a la realidad empresarial y la más relacionada de modo objetivo con los resultados empresariales.

Dicha segmentación de empleados se hace en base a competencias, habilidades, conocimientos, compromiso y generación de resultados excelentes, y su correcta gestión es importante porque se relaciona con un impacto positivo en el rendimiento de la empresa (Capelli, 2009; Gallardo, 2013; Silzer y Church, 2010). Por esta razón, la inclusión en el grupo de trabajadores con talento dependerá de la empresa de la que se trate, de acuerdo con sus objetivos empresariales, y del sector en el que opere, en función de los factores clave de éxito del mismo.

Posteriormente, con el objetivo de completar la concepción de talento internacional, se analizó el factor cultural y su relevancia en el contexto de la empresa internacionalizada. Se analizaron los estudios interculturales que tienen más relevancia en la gestión empresarial internacional y se explicó cómo se ha desarrollado el término conocido como Inteligencia Cultural, en base a competencias interculturales que permiten interactuar correctamente en contextos culturales diferentes.

La Inteligencia Cultural, definida como: “La capacidad individual de comprender, razonar y comportarse de manera efectiva en situaciones (y

Retención de talento internacional.

entornos) de diversidad cultural” (Ang et al., 2007, p.337), se nutre de otras Teorías como las “Inteligencias Múltiples” o la “Inteligencia Emocional” y es un factor clave, desde el punto de vista empresarial, para desarrollar el talento internacional y hacer del mismo una ventaja competitiva. Además, al igual que el resto de Teorías sobre Inteligencia, un elemento importante reside en que la Inteligencia Cultural puede desarrollarse, por lo que la organización puede llevar a cabo acciones de formación dirigidas hacia sus profesionales clave.

En resumen, fuimos capaces de concluir que la definición de talento internacional está compuesta por dos vertientes:

- La primera de ellas es de índole subjetiva. Cada empresa concibe “talento” de manera diferente. Un empleado con talento es aquél que la empresa identifica como clave para lograr sus objetivos empresariales en un momento y un puesto determinado, que posee determinadas habilidades técnicas y conocimientos especializados en un área o trabajo que la empresa determina importante y generador de su ventaja competitiva actual o futura.
- La segunda vertiente tiene un carácter más objetivo. La literatura de corte internacional hace referencia a ese tipo de empleados definidos como talentosos por la organización, pero que, tienen como principal espacio de actuación el ámbito internacional y, por ello, se enfrentan a una mayor complejidad cultural. Para este tipo de trabajadores es indispensable haber desarrollado una alta Inteligencia Cultural, que les permitirá operar de manera eficiente en un entorno global y cumplir con los objetivos marcados por su organización.

De esta manera, la primera aportación de esta Tesis es proponer una definición para ayudar a académicos y gestores de la empresa a identificar el talento internacional, así como dotarlos de una manera de medir este tipo de talento. Así, talento internacional es aquél empleado que la empresa identifica como clave para lograr sus objetivos empresariales en un momento y un puesto determinado, que a

Retención de talento internacional.

su vez posee una alta Inteligencia Cultural que le permite ser más eficiente en entornos culturales diferentes, lo cual produce un alto rendimiento a nivel personal y mejora los resultados empresariales. Esa Inteligencia Cultural es medible, por lo que para la empresa resulta interesante conocer que puede utilizar una medida objetiva.

Una vez explicados los elementos que conforman la contextualización de lo que se ha definido como talento internacional, en el capítulo 3 se continuó con la revisión de la literatura, haciendo énfasis en la gestión de talento y la gestión de talento internacional.

Tanto la revisión científica realizada como la inclusión de los datos de varios informes sobre movilidad internacional han evidenciado que atraer, desarrollar y retener a los mejores recursos humanos genera un incremento en la ventaja competitiva de la empresa (Farndale, Scullion y Sparrow, 2010; Huselid, 1995; Huselid et al., 1997; Kazlauskait y Buciunien, 2008; Mutsuddi y Mutsuddi, 2008; Park, Gardner y Wright, 2004; Schuler y McMillan, 1984; Stahl et al., 2007). Por el contrario, si la empresa no es capaz de retener a sus trabajadores más valiosos tendrá pérdidas directas de ese capital humano, así como pérdidas en inversiones que ha hecho para formar y desarrollar a estos trabajadores¹⁰².

Diferentes tendencias como la globalización, las tecnologías de la información, así como una mayor internacionalización de la empresa, conforman una realidad empresarial que impulsa tanto a los responsables en la organización, como a los expertos del mundo académico a buscar nuevas vías que les permitan aportar soluciones de valor en la gestión empresarial a nivel internacional.

A pesar de su importancia, y del creciente número de publicaciones sobre gestión internacional en los últimos años, continúa siendo uno de los ámbitos menos analizados dentro de la gestión de recursos humanos. Gracias a esta revisión también se ha puesto de manifiesto la importancia que tiene actualmente

¹⁰² Por ejemplo, sólo en el desarrollo de cada trabajador con alto potencial, existen estudios que han llegado a estimar una inversión promedio de \$7,116 (Bersin & Associates, 2012).

Retención de talento internacional.

la retención de talento internacional, lo que ha justificado la realización de este trabajo.

Retener el talento internacional tiene un impacto en la actuación global de la empresa. Valerse de personas que sean capaces de gestionar debidamente todos los retos que plantea la situación actual de competitividad a escala mundial resulta fundamental para la supervivencia de la organización.

Asimismo, dentro de la literatura de gestión internacional y de la literatura de retención, no se encontraron modelos de retención de talento internacional; existen modelos que hablan sobre la retención de repatriados y utilizan las variables tradicionales de los modelos de retención e incluyen alguna variable más novedosa, como es el caso de los conceptos de *Protean Career* (carrera auto-dirigida) y *Boundaryless Career* (carrera sin límites) (Arnáez, 2015; Cox et al, 2013; Lazarova y Caligiuri, 2001; Lazarova y Cerdin, 2007).

Resumiendo, las principales conclusiones que se destacan de este capítulo son las siguientes:

- Los investigadores continúan hablando de un sesgo norteamericano en los estudios de gestión de talento internacional (Arnaez, 2015; Brewster 2007; Holtom et al, 2008; Konter, 2014). A pesar de que en la revisión de la literatura llevada a cabo se han encontrado artículos de otras partes del mundo, es cierto que aún queda mucho camino por recorrer en lo que respecta a países como España y México, por lo que debemos señalar que es necesario llevar a cabo una mayor investigación en estos países para aportar soluciones a su realidad empresarial. De manera que este trabajo disminuye esa brecha al contar con una muestra de españoles y mexicanos.
- La literatura sobre retención ha aceptado que la rotación voluntaria y la retención son dos caras de la misma moneda (Martín Sierra, 2011; Meyer y Allen, 1991; White, 2001), y que la intención de abandonar la empresa es

Retención de talento internacional.

un fuerte predictor del abandono real (Allen, Shore y Griffeth, 2003; Hendrix, Robbins y Summers, 1999; Lazarova y Cerdin; 2007; Luna y Camps, 2003; Maertz y Campion, 2004; Mowday, Porter y Steers,1982; Peltokorpi, Allen y Froese, 2015).

- Dentro de la literatura sobre retención, ningún artículo de los revisados ha utilizado la Inteligencia Cultural para conocer el impacto que puede tener sobre las variables que explican la retención de talento internacional. Por ello, dentro del modelo propuesto se incluyó la variable multidimensional de Inteligencia Cultural como variable moderadora, lo que ha permitido avanzar en el conocimiento del comportamiento de este colectivo, clave para el éxito empresarial en un mundo global.
- Las variables seleccionadas mediante la extensa revisión de la literatura, que por un lado son las más recurrentes e importantes, y por otro lado destacan por su novedad, fueron integradas al modelo objeto de estudio de la presente investigación.

En definitiva, en base a la literatura, en el capítulo 4 se formuló un Modelo integrado por una serie de hipótesis a contrastar con la finalidad de explicar qué variables inciden en la retención de los trabajadores estratégicos para la empresa, y en específico de aquellos con talento internacional.

Retención de talento internacional.

7.3 Conclusiones derivadas del trabajo empírico.

A continuación se explica cómo el trabajo empírico permitió responder a los objetivos específicos de este estudio.

Una vez explicitado el modelo teórico y formuladas nuestras hipótesis de investigación, en el capítulo 5 exponemos el proceso seguido para diseñar el cuestionario, seleccionar la muestra, verificar cómo se debía actuar para una eficiente recogida de la información y elegir la metodología más adecuada para estimar el modelo.

Respecto a la metodología utilizada, se se seleccionó la metodología de ecuaciones estructurales (SEM). Esta metodología es idónea porque ayuda a explicar relaciones causales entre las variables. El modelo SEM es recomendable en el campo de las ciencias sociales y de la economía debido a que en estas áreas existe una interacción de diferentes tipos de variables; adicionalmente se ha probado que representa mucho mejor que otros modelos la realidad empresarial (Buzzel, 2004).

En el capítulo 6 se presentó la estadística descriptiva, se expusieron los resultados de la evaluación del modelo de medida y una vez validados los constructos, se procedió a estimar el modelo estructural.

Posteriormente, se incorporó a dicho modelo el constructo Inteligencia Cultural, con el objeto de estimar la componente internacional del talento.

Las tablas 26 y 27 resumen el resultado del estudio empírico.

Tabla 26. Resumen de contrastación de hipótesis.

No. H.	Hipótesis	Resultado de estudio empírico
H1	Hipótesis 1. Existe una relación directa y positiva entre <i>Protean Career</i> y la intención de abandono en empleados con talento.	AVALADA
H2	Hipótesis 2. Existe una relación directa y positiva entre <i>Boundaryless Career</i> y la intención de abandono en empleados con talento.	NO AVALADA
H3	Hipótesis 3. Existe una relación inversa entre satisfacción con la retribución y la intención de abandono de los empleados con talento.	NO AVALADA
H4	Hipótesis 4. Existe un impacto directo y negativo entre satisfacción con el trabajo y la intención de abandono de los empleados con talento.	AVALADA
H5	Hipótesis 5. Existe un impacto directo y negativo entre compromiso afectivo y la intención de abandono de los empleados con talento.	AVALADA
H6	Hipótesis 6. Existe un impacto directo y negativo entre la relación con el supervisor y la intención de abandono de los empleados con talento.	NO AVALADA
H7	Hipótesis 7. Existe una relación directa y negativa entre entorno de trabajo y la intención de abandono de los empleados con talento.	NO AVALADA
H8	Hipótesis 8. Existe un impacto directo y negativo entre formación y promoción y la intención de abandono de los empleados con talento.	NO AVALADA
H9	Hipótesis 9. La valoración de la experiencia internacional por parte de la empresa tiene un impacto directo y negativo con la intención de abandono de los empleados con talento.	NO AVALADA
H10	Hipótesis 10. La percepción oportunidades de mercado y la empleabilidad tiene un impacto directo y positivo con la intención de abandono de los empleados con talento.	AVALADA

Fuente: Elaboración propia. Aparecen sombreadas las relaciones significativas y por tanto, avaladas.

Tabla 27. Resumen de contrastación de hipótesis talento internacional.

No. H.	Hipótesis	Resultado de estudio empírico
H11	Hipótesis 11. La Inteligencia Cultural actúa como variable moderadora en la retención de talento internacional	AVALADA

Fuente: Elaboración propia. Aparecen sombreadas las relaciones significativas y por tanto, avaladas.

Tal y como se puede apreciar en la tabla 27, las variables que se relacionan de manera estadísticamente significativa con la intención de abandono en el total de nuestra muestra, compuesta por empleados considerados con talento por sus empresas, son:

- *Protean Career*.
- Satisfacción con el trabajo.
- Compromiso afectivo.
- Oportunidades de mercado externo.

Como se ha mencionado en páginas anteriores, la relación de estas variables con la intención de abandono encuentra respaldo en la literatura (Acikgoz et al., 2016; Arnáez, 2015; Cai y Zhou, 2009; Cerdin y Le Pargneux, 2014; Chen y Scannapieco, 2010; Lazarova y Cerdin, 2007; Supeli y Creed, 2016; Vander Elst, 2014; Van der Vart et al., 2015). Adicionalmente, tal y como investigaciones teóricas señalan, en este estudio se ha encontrado relación entre *Protean Career* e intención de abandono.

Respecto a las relaciones que el análisis empírico no ha avalado, las más significativas se comentan a continuación:

Retención de talento internacional.

Relación inversa entre satisfacción con el salario e intención de abandono de empleados con talento.

Tal y como se ha explicado en el capítulo 4, normalmente se da por hecho que la satisfacción con el salario es un predictor de la intención de abandono (Rizqui y Ridwar, 2015). A pesar de ello, encontramos evidencia dispar al respecto (Díaz-Serrano y Cabral, 2005; Gamero, 2007; Sloane y Williams, 2000). En su meta análisis, Griffeth et al (2000), puntualiza que tanto el salario como las variables relacionadas con el salario ejercían un efecto muy modesto sobre la intención de abandono.

En otra revisión de la literatura sobre retención, llevada a cabo por un Instituto de investigación australiano, también se hace hincapié en que la relación entre salario e intención de abandono no es concluyente (Australian Center for Industrial Relations Research and Training).

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede proponer que para algunas personas, con una vertiente *Protean* desarrollada, el salario no es la única variable para permanecer o abandonar la empresa. En esta línea, una encuesta de la consultora Manpower (2014) indica que, de acuerdo con las respuestas obtenidas por más de 1,225 empleados alrededor del mundo, cuando se trata de valorar el éxito en el trabajo, los encuestados le dan mayor prioridad a la felicidad en el trabajo que al salario.

Debido a la literatura que avala la relación entre satisfacción con el salario e intención de abandono, incluyendo la relación inversa hallada en el estudio de Arnáez (2015) y que mide la variable de la misma forma que se hace en esta Tesis, se considera necesario continuar con el estudio de esta relación, incluyendo variables mediadoras y moderadoras.

Relación inversa entre satisfacción con la formación y promoción y la intención de abandono de empleados con talento.

Después de la satisfacción con la retribución, probablemente esta es la variable

Retención de talento internacional.

cuyo resultado en su relación con la intención de abandono sorprende. Gran parte de la literatura y la gestión empresarial insiste en la importancia de la formación a los empleados. Sin embargo, existen estudios que no encuentran relación (o la relación es prácticamente nula) entre la formación que ofrece la empresa y la intención de abandono (Batt et al., 2002; Sánchez, 2005; Stroh, 1995; Way, 2002).

Green et al (2000), también indican que la formación no tiene prácticamente impacto en la retención, sin embargo, si el trabajador espera formación y su empresa no se la proporciona, este hecho puede ser antecedente de una posterior búsqueda activa de otras opciones de empleo.

Es cierto que debido a que normalmente son los empleados quienes demandan la formación, el satisfacer o no esta petición condiciona su actitud futura hacia la empresa (Ng et al., 2006), sin embargo, el hecho de que los empleados de la muestra de esta investigación presentan altas características *Protean*, puede contribuir a explicar que, los trabajadores con talento no dependen de la formación que la empresa les ofrece y en caso de necesitarla, ellos mismos están dispuestos a buscarla.

En la misma línea, de acuerdo con un estudio presentado por la Harvard *Business Review* en 2014, los trabajadores de alto rendimiento suelen dirigir su propio aprendizaje (Wyllierd, 2014).

Con estos antecedentes y reseñando a Arnáez (2015), quien concluye que el simple hecho de ofrecer formación no asegura una mayor retención, en esta Tesis se puede afirmar que los resultados obtenidos no significan que la empresa no deba proporcionar formación. La formación es absolutamente necesaria, pero esta debe ser valorada por el empleado y servir realmente para su desarrollo de carrera.

En lo referente a la influencia de la promoción sobre la intención de abandono, autores como Chi y Chen (2007) no encuentran relación entre estas dos variables. De la misma manera, en el trabajo de Arnaez (2015) se reporta un

Retención de talento internacional.

grado de asociación bajo y resulta destacable que la autora tampoco halla diferencias entre la intención de abandono de los trabajadores que han recibido una promoción, aquellos que no han sido promocionados y los reubicados en un puesto inferior al que tenían.

Asimismo, para el caso de aquellos empleados con talento internacional, se confirma que la Inteligencia Cultural actúa como variable moderadora en su retención. Así, para este segmento de trabajadores las variables más significativas cuando entra en juego la moderación de la Inteligencia Cultural, son:

- *Protean Career.*
- *Boundaryless Career.*

En este sentido, a pesar de que la literatura no ha estudiado la relación entre individuos con alta Inteligencia Cultural y actitudes como *Protean* y *Boundaryless Career*, la investigación sobre repatriación sí hace hincapié en la proactividad de carrera de trabajadores con experiencia internacional (Arnáez, 2015; Lazarova y Cerdin, 2007).

La aportación más significativa de la parte empírica de esta tesis reside en que en la retención de talento internacional, las variables objetivas y proactivas de carrera importan más que las variables subjetivas, como compromiso y satisfacción con el trabajo, que por otra parte, ayudan a la retención de individuos de alto rendimiento.

Llama la atención que elementos tales como oportunidades de mercado no sean variables tan significativas cuando se analiza la diferencia entre la intención de abandono entre los sujetos con talento internacional y los trabajadores con talento.

De acuerdo con la literatura, los trabajadores de alto rendimiento consideran que tienen mayores oportunidades de empleo alternativas y por ello son más propensos a abandonar la empresa (Trevor, 2001). Sin embargo, respecto a estas oportunidades de mercado, Arnáez (2015) obtuvo el mismo resultado que nosotros en su estudio sobre repatriados españoles y señala la relevancia de este hallazgo, puesto que desde el punto de vista organizacional, se

Retención de talento internacional.

puede asumir que la retención depende en mayor medida de una adecuada gestión de las carreras de este tipo de perfiles.

Adicionalmente, hay que reseñar que esta investigación responde a la escasez de trabajos empíricos que:

- a) Utilizan la Inteligencia Cultural como variable moderadora. Como se mencionó en el apartado de Inteligencia Cultural, son pocos los trabajos que utilizan la variable de Inteligencia Cultural como variable moderadora. Los más parecidos a este estudio son los de Elenkov y Manev, (2009) quienes utilizan Inteligencia Cultural para moderar la relación entre liderazgo e innovación y Lee et al. (2013) que estudian la relación entre liderazgo y ajuste y la influencia de la Inteligencia Cultural en dicha relación. Sin embargo, ningún trabajo ha reportado hasta ahora el impacto que tiene puede tener la Inteligencia Cultural sobre las variables que se relacionan con la intención de abandono de la empresa.
- b) Descomponen el constructo de Inteligencia Cultural y analizan las relaciones que existen en cada una de sus cuatro dimensiones. Diversos autores señalan que estudiar el impacto de cada una de las dimensiones de la Inteligencia Cultural aporta una mayor información que el estudio del constructo global (Ang et al., 2015b; Engle y Nash, 2015; Gelfand et al, 2008), sin embargo, son pocos los análisis que lo hacen de este modo.
- c) Utilizan una muestra proveniente del ámbito empresarial. Recientemente, Ott y Michailova (2016) señalan que la mayoría de las investigaciones utilizan muestras compuestas por estudiantes y esto supone una limitación importante en la generalización de los resultados obtenidos hacia otro tipo de colectivos.
- d) Utilizan métodos estadísticos más sofisticados, en lugar de simples estadísticas descriptivas. Diversos investigadores enfatizan que en nuestro campo de estudio debería ser primordial y natural que la investigación impactara en la práctica empresarial; sin embargo, esto rara vez sucede por el excesivo énfasis teórico, la incapacidad de cuantificar y medir y la falta de

Retención de talento internacional.

esfuerzos por integrar investigación y práctica (Holtom et al., 2008; Lawyer, 2007 y Pfeffer y Fong, 2012), por ello, autores como Tarique y Schuler (2012) enfatizan la necesidad de utilizar métodos estadísticos que establezcan causalidades entre las variables estudiadas.

- e) Utilizan muestras de sujetos cuya proveniencia no sea Estados Unidos. Dentro de la investigación en nuestra área de estudio, es común que los investigadores señalen la escasez de trabajos fuera del contexto norteamericano y destaquen la necesidad de ampliar la investigación de los mismos temas en otras culturas (Arnaez, 2015; Tarique y Schuler, 2012; Vaiman et al., 2012).

Implicaciones para la práctica empresarial.

Los resultados de esta investigación son importantes para gestionar el capital humano estratégico de la empresa. Se aprecia que trabajadores talentosos tienen desarrollada una faceta *Protean* que los impulsa a tomar el control de su carrera profesional. Adicionalmente, si los trabajadores poseen talento internacional, no sólo tendrán características *Protean* sino que se inclinarán por una *Boundaryless Career*, lo que les llevará a buscar un desarrollo de carrera que incluya diferentes tipos de movilidad.

¿Pero significa esto que la empresa pierde el control sobre las carreras de sus trabajadores? Al igual que otros autores, creemos que la carrera tradicional no desaparecerá (al menos ciertos elementos de ella), pero tendrá que convivir con un nuevo paradigma de carrera (Baruch 2006; Szucs, Gunz y Baruch, 2015). Es por este motivo que la empresa debe cambiar su modelo de diseño de carrera tradicional y evolucionar hacia un modelo más dinámico que le permita gestionar de un modo más efectivo a sus empleados estratégicos. Para ello se recomienda:

- Identificar la situación actual. Antes que nada, la empresa debe evaluar en que estado se encuentra respecto a la gestión y a la gestión internacional de su talento. ¿Quiénes son los actores comprometidos? ¿El Departamento

de Recursos Humanos, La Dirección, los mandos medios? ¿Exactamente cuál es el objetivo para desarrollar y retener ciertos perfiles? ¹⁰³. Es necesario alinear la estrategia empresarial con los trabajadores que ayudan o ayudarán a la empresa a llevar a cabo dicha estrategia. En este trabajo se ha propuesto una manera de identificar y medir el talento internacional. Asimismo, se cree que la empresa debe segmentar a sus trabajadores en base no únicamente a su actual desempeño sino a su potencial efectividad en entornos culturales distintos, a través de la medición de su Inteligencia Cultural.

- Elaborar, junto con el trabajador, planes de carrera personalizados. Una vez que la empresa distinga entre trabajadores con talento y trabajadores con talento internacional, tendrá más claras las motivaciones y expectativas que estos trabajadores clave tienen sobre su carrera y será capaz de diseñar planes de carrera más realistas que mejoren el ajuste entre el empleado y la organización y ayuden a disminuir su rotación.

En base a los resultados de este estudio, se ha mostrado el impacto que *Protean Career* tiene sobre la intención de abandono, por lo que la empresa debe proporcionar una mayor flexibilidad y autonomía a sus trabajadores con talento, así como ofrecerles diferentes opciones para su avance profesional (Gasteiger y Briscoe, 2007; Willyerd, 2014).

Dada también la importancia de las variables satisfacción con el trabajo, compromiso afectivo y oportunidades de empleo alternativas y empleabilidad, la organización debe implementar prácticas de alto rendimiento u otros sistemas de probada eficacia e impacto sobre estas variables (Goddard, 2001; Greenberg y Baron, 2008; Messersmith, Patel y Lepak, 2011). Adicionalmente, debe formar a estos trabajadores no sólo en lo que respecta a habilidades técnicas sino también en competencias de gestión interculturales, desarrollando su Inteligencia Cultural con procesos

¹⁰³ Martin Lanik, investigador y CEO de Pinsight, habla de la vaguedad de las respuestas que los responsables de talento de varias empresas le dieron cuando se les preguntó "¿Para qué tienen potencial tus *HiPos*?", para recalcar a continuación que muchas veces la empresa invierte en este tipo de empleados sin tener claro cuál es el objetivo que persigue y qué elementos deberían potenciar realmente.

Retención de talento internacional.

de formación especializados, asignaciones cortas y fomentando la construcción de equipos de trabajo con diversidad cultural, incluyendo equipos globales virtuales.

- Respecto a los trabajadores con talento internacional, el hecho de que variables como *Protean Career* y *Boundaryless Career* sean altamente significativas, debe llevar a la empresa no sólo a aumentar la flexibilidad y autonomía en los puestos de estos trabajadores, sino que, debe ser consciente de que un perfil con elevado *Boundaryless Career* significa una apreciación positiva del trabajador hacia la movilidad. La empresa puede valerse de esta situación no sólo a través de la mejora en los planes de sucesión, sino también haciendo más atractivas las carreras internacionales, así como los movimientos laterales de puestos dentro de la empresa (Mainemelis et al., 2016; Sullivan y Baruch, 2009). Hacer pasar al trabajador por diferentes puestos y departamentos le ayuda a potenciar su talento y estar preparado para acceder a puestos de nivel superior dentro de su empresa; este aprendizaje aumentará su motivación y no sólo ayudará a su desarrollo profesional sino también a su retención (Vloeberghs, Pepermans y Thielemans, 2005).

7.4 Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación.

“La ciencia se compone de errores, que a su vez son los pasos hacia la verdad”.
Jules Verne

A pesar de las aportaciones derivadas del presente trabajo, existen una serie de limitaciones que no hay que obviar y que pasamos a comentar a continuación:

La primera limitación corresponde a la muestra del estudio. Debido a que, tal y como se ha explicado en los capítulos de revisión teórica, la concepción de un empleado con talento depende de una valoración objetiva y otra subjetiva, no es posible controlar de manera 100% fiable que la selección llevada a cabo por las empresas sea la adecuada. Tampoco se contó, por ejemplo, con las evaluaciones de desempeño de dichos trabajadores; sin embargo, como otros investigadores hacen hincapié, es la empresa la entidad más idónea para determinar qué trabajadores le resultan estratégicos (Gallardo et al., 2012).

En segundo lugar, hay que mencionar que la ratio de respuestas es mayor en lo que respecta a un sector en concreto: el sector de la construcción. Lo cual puede sesgar un poco los resultados obtenidos, de manera que no puedan ser totalmente generalizables.

La tercera limitación radica en el número de variables a contrastar y el uso de distintos instrumentos de medida. Cabe la pena recordar que no existe consenso sobre el mejor instrumento para medir cada variable. Sin embargo, por un lado se han seleccionado los instrumentos de medida validados en la literatura y adicionalmente, se han procedido a validar estadísticamente mediante análisis factorial confirmatorio y se constató su consistencia interna (de dimensionalidad, fiabilidad y validez). Aún así, la existencia de diferentes definiciones¹⁰⁴ y diferentes medidas para las variables en la literatura hace que sea difícil comparar los resultados obtenidos en los diferentes estudios.

¹⁰⁴ Szucs, Gunz y Baruch critican: “...en ocasiones parece que los investigadores tienen a inventar nuevos términos para conceptos similares” (2015, p. 16).

Finalmente, respecto a las limitaciones de la presente tesis, es necesario puntualizar que este trabajo es un estudio de corte trasversal, por lo que, a pesar de encontrar asociaciones entre las variables, al desconocer la secuencia temporal se pierden muchos matices. Por ejemplo, se ha probado que los empleados con bajo compromiso y satisfacción con el trabajo, con el paso del tiempo tienden a ver disminuido aún más estos dos elementos, y por tanto su intención de abandono tenderá a aumentar; asimismo, variables que tal vez no eran significativas en un momento determinado, se vuelven significativas en otro momento (Kammeyer-Mueller, et al., 2005).

En lo que se refiere a futuras líneas de investigación, este trabajo ha permitido identificar ciertos elementos que pueden contribuir a clarificar el tema de estudio:

- A pesar de las aportaciones realizadas, es necesario profundizar en la relación entre las variables analizadas en este trabajo y la intención de abandono ampliando el estudio a sectores diferentes. La inclusión de empresas de sectores más diversos podría ayudar a conocer cuál es el impacto real de las variables que este estudio no es capaz de avalar con contundencia, pero que tampoco invalida fehacientemente.

Así, llama la atención que relaciones como satisfacción con el salario y valoración de la experiencia internacional no resultaron significativas en este trabajo. Arnáez (2015) mide la satisfacción con la retribución de la misma forma que se ha llevado a cabo en este trabajo y encuentra una relación negativa respecto a la intención de abandono; por otro lado, la evidencia que se encuentra a nivel internacional es mixta (Clark y Oswald, 1996; Díaz-Serrano y Cabral, 2005; Gamero, 2007; Sloane y Williams, 2000) lo que evidencia la necesidad de estudiar esta relación de manera más detallada.

Lo mismo ocurre en el caso de la variable de valoración de la experiencia internacional. Por ejemplo, el estudio empírico de Sánchez (2005) no encontró relación entre la valoración de la experiencia internacional y la

intención de abandono, por el contrario, los resultados de Arnaez (2015) encuentran que a mayor valoración de la experiencia internacional por parte de la empresa, se reduce la intención de abandono a los 2 y a los 9 meses desde el regreso. Dado que en esta investigación la relación propuesta no es significativa, es conveniente llevar a cabo nuevas investigaciones.

- Analizar el efecto de variables como *Protean Career* y *Boundaryless Career* sigue siendo necesario pues, como se ha constatado en esta Tesis, no hay un consenso en los resultados de las investigaciones que incorporan estos constructos. Por lo que se coincide con otros investigadores que señalan la necesidad de más estudios empíricos (Inkson et al., 2012; Gubler, Arnold y Coombs, 2014; Hermann et al., 2015; Rahim y Sitt-Rohaida, 2015). De la misma manera, sería interesante verificar si los niveles de *Protean Career* son muy diferentes en empleados con talento respecto a otro tipo de trabajadores de la empresa. Asimismo, tal y como apuntan otros autores, merece la pena continuar relacionando estos conceptos con el talento internacional (Szucs, Gunz y Baruch, 2015).
- Otro elemento que valdría la pena tomar en cuenta en futuras investigaciones, tal y como mencionan autores como Holtom et al. (2008) y Arnáez (2015), es la inclusión del horizonte temporal en el análisis de los resultados. Además, también se podría recopilar información sobre ratios reales de abandono y comparar los resultados.
- También merecería la pena testar la mediación y moderación de algunas variables del estudio. Algunos investigadores han encontrado una relación positiva entre compromiso y satisfacción con el trabajo (Arekar, et al, 2016; Lu et al, 2016) y estudian satisfacción en el trabajo como variable mediadora, o la moderación de la satisfacción en el trabajo respecto a las oportunidades externas, o la moderación de la seguridad o del compromiso afectivo respecto, por ejemplo, a la empleabilidad del trabajador (Acikgoz et al, 2016).
- Finalmente, sería enriquecedor incorporar al estudio el efecto de la distancia cultural, pues puede estar relacionada con la intención de

Retención de talento internacional.

abandono (Gelfand, Erez y Aycan, 2007). En la muestra de esta investigación existen sujetos de diversas nacionalidades y, muchos de ellos, viven en un país diferente al propio. De modo que, es de esperar que tengan diversas actitudes y comportamientos derivados de su cultura. Holtom et al. (2008) mencionan que, en lo referente a la rotación voluntaria existen diferencias notables entre estadounidenses y europeos, siendo estos últimos la mitad de propensos a cambiar de trabajo que los primeros. Estudiar las diferencias culturales que condicionan los comportamientos referentes al trabajo y a la carrera profesional permitirá contextualizar y explicar de manera más certera la retención. Para ello, se puede hacer uso de medidas validadas en la literatura, como los índices de distancia cultural de Hofstede.

Retención de talento internacional.

Referencias Bibliográficas

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Abelson, M. y Baysinger, B. (1984). Optimal and dysfunctional turnover: Toward an organizational level model. *Academy of Management Review*, 9 (2), 331-341.
- Acikgoz, Y., Sumer, H. y Sumer, N. (2016). Do employees leave just because they can? Examining the perceived employability–turnover intentions relationship. *The Journal Of Psychology: Interdisciplinary And Applied*, 150 (5), 666-683.
doi:10.1080/00223980.2016.1160023.
- Adler, N.J. (2001). Global leadership: Women leaders. En M. Mendenhall, T. Kühlmann y G. Stahl (Eds.), *Developing global business leaders: Policies, processes, and innovations* (pp. 73-97). Westport: Quorum Books.
- Al Ariss, A., y Sidani, Y. (2016). Comparative international human resource management: Future research directions. *Human Resource Management Review*, 26 (4), 352-358.
doi:10.1016/j.hrmr.2016.04.007
- Al-Esmael, B., y Faisal, M. (2012). Organizational Commitment: Status Quo in Qatar. *Journal of Indian Management*, 9 (3), 5-20.
- Allen, D., Bryant, P., y Vardaman, J. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies. *Academy Of Management Perspectives*, 24 (2), 48-64.
doi:10.5465/AMP.2010.51827775.
- Allen, N. y Meyer, J. (1990). The Measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, D., Shore, L. y Griffeth, R. (2003). The role of perceived organizational support ad supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29, 99-118.
- Alon, I., Boulanger, M., Elston, J. A., Galanaki, E., Martínez de Ibarreta, C., Meyers, J., Muñoz-Ferrer, M. y Velez-Calle, A. (2016a). Business Cultural Intelligence Quotient: A Five-Country Study. *Thunderbird International Business Review*. doi:10.1002/tie.21826.
- Alon, I., Boulanger, M., Meyers, J., y Taras, V. (2016b). The development and validation of the Business Cultural Intelligence Quotient. *Cross Cultural & Strategic Management*, 23, 1-25.
- Alon, I. y Higgins, J. (2005). Global leadership succes through emotional and cultural intelligence, *Business Horizons*, 48 (6), 501-512.
- Ambrose, M. y Schminke, M. (2009). The Role of Overall Justice Judgments in Organizational Justice Research: A Test of Mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94 (2), 491–500.

Retención de talento internacional.

Anderson, J. y Gerbing, D. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103 (3), 411-423.

Anderson, P., Lawton, L., Rexeisen, R. y Hubbard, A. (2006). Short-term study abroad and intercultural sensitivity: A pilot study. *International Journal of Intercultural Relations*, 30, 457-469.

Aneas, A. (2009). Competencia intercultural: competencia clave en las organizaciones actuales. En E. Soriano, *Vivir entre culturas: una nueva sociedad* (151-175). Madrid: La Muralla.

Ang, S. e Inkpen, A. (2008). Cultural intelligence and offshore outsourcing success: A framework of firm-level intercultural capability. *Decision Sciences*, 39, 337-358.

Ang, S., Rockstuhl, T., y Tan, M. (2015a). Cultural intelligence and competencies. En Wright, J. (Ed.), *International Encyclopedia of Social & Behavioral Sciences* (2nd Edition, pp. 433-439). Oxford, UK: Elsevier.

Ang, S., Rockstuhl, T. y Van Dyne, L. (2015b). Cultural Intelligence: Origins, conceptualization, evolution and methodological diversity. En Gelfand, M., Chiu, C. Y., & Hong, Y. Y. (Eds.), *Handbook of Advances in Culture and Psychology*, Vol 5 (pp. 273-323). New York: Oxford University Press.

Ang, S. y Van Dyne, L., (2008). Conceptualization of cultural intelligence: Definition, distinctiveness, and nomological network. En S. Ang y L. Van Dyne, (Eds.) *Handbook on Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications* (pp. 3-15). Armonk, NY: M.E. Sharpe.

Ang, S., Van Dyne, L., y Koh, C. (2006). Personality correlates of the four factor model of cultural intelligence. *Group & Organization Management*, 31, 100-123.

Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K., Templer, K., Tay, C. y Chandrasekar, N. (2007). Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance. *Management & Organization Review*, 3 (3), 335-371. doi:10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x.

Ang, S., Van Dyne, L. y Tan (2011). Cultural intelligence. En R. J. Sternberg & S. B. Kaufman (Eds.), *Cambridge Handbook on Intelligence* (pp. 582-602). New York: Cambridge Press.

Anton, C. (2009). The impact of role stress on workers' behavior through job satisfaction and organizational commitment. *Psychology Press*, 44 (3), 187-194.

Aravamudhan, N. (2010). Talent Management: A critical imperative for organizations. *Human Resource Management Review*, 10 (2), 36-41.

Retención de talento internacional.

Arekar, K., Jain, R., Desphande, B. y Sherin, P. (2016). Relationship between individual and structural determinants on job satisfaction-analysis of employee turnover in the indian context. *Journal Of Developing Areas*, 50, 387-398.

Armstrong, R. (1996). The relationship between culture and perception of ethical problems in international marketing, *Journal of Business Ethics*, 15 (11), 1199-1208.

Arnaez, N. (2015). Factores organizativos, individuales y del entorno con incidencia en la repatriación: evidencia empírica para el caso español. Tesis de Doctorado, Universidad de Mondragón, Guipúzcoa, España.

Arnaez, N., Sanchez, M., Arizkuren, A., Perez, M., y Muniz, M. (2016). Aspectos fundamentales de la gestion internacional de recursos humanos. *Boletin De Estudios Economicos*, 71 (217), 135-150.

Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organiza tional Behavior*, 15, 295–306.

Arthur, M., Khapova, S. y Wilderom, C. (2005) Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (2), 177-202.

Ashford, S., Lee, C., y Bobko, P. (1989). Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 4, 803–829.

Ashton, C. y Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage. *Strategic HR Review*, 4(5), 28-31.

Atalaya, C. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de Psicología*, 3 (5), 46-6.

Avolio, B., Walumbwa, F. y Weber, T. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review Of Psychology*, 60, 421-449.

Axelrod, B., Handfield-Jones, H., Michaels, E. (2002). A new game plan for C players. *Harvard Business Review*, 80, 80-88.

Babin, B., Darden, W. y Griffin, M. (1994). Work and/or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping value. *Journal of consumer research*, 20(4), 644-656.

Bagdadli S., Solari L., Usai A., y Grandori A. (2003). The emergence of career boundaries in unbounded industries: career odysseys in the Italian New Economy. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 788–808.

Bagozzi, R. P. (Ed.). (1994). *Principles of marketing research* (pp. 386-422). Cambridge, MA: Blackwell.

Bagozzi, R. y Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the*

Retención de talento internacional.

Academy of Marketing Science, 16, 74-94.

Baraldi, S. y Sverke, M. Job insecurity, turnover intention and psychological distress: The mediating effect of job satisfaction and trust in management. Tesis, Facultad de Psicología, Stockholms Universitet, Suecia.

Barner-Rasmussen, W., Ehrnrooth, M., Koveshnikov, A., y Mäkelä, K. (2014). Cultural and language skills as resources for boundary spanning within the MNC. *Journal of International Business Studies*, 45, 886–905.

Barney, J. (1991). Firms resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.

Barney, J. y Wright, P. (1998). On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37, 31–46.

Barragán, J., Castillo, J., Villalpando, P. y Guerra, P. (2009). Efficient employee's retention strategies: The importance of employee fidelity in international organizations, *Innovaciones de Negocios*, 6, 33-43.

Bartlett, K. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly*, 12, 335–352.

Bartlett, C. y Ghoshal, S. (2003). What is a Global Manager? *Harvard Business Review*, 81 (8), 124-132.

Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16 (2), 125-138.

Bastida, M. (2007). El capital humano internacional como fuente de ventaja competitiva. *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, 2917, 59-80.

Bateman, G. (2009). Employee perceptions of co-worker support and its effect on job satisfaction, work stress and intention to quit. *University of Canterbury*. [Acceso online: <https://ir.canterbury.ac.nz/handle/10092/4050>], 20.03.2016.

Batt, R., Colvin, A. y Keefe, J. (2002). Employee Voice, Human Resource Practices, and Quit Rates: Evidence from the Telecommunications Industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 55 (4), 573–594.

Batt, R. y Valcour, P. (2003). Human Resources Practices as predictors of worklife outcomes and employee turnover. *Industrial Relations*, 42 (2), 189-220.

Bealer, D., y Bhanugopan, R. (2014). Transactional and transformational leadership behaviour of expatriate and national managers in the UAE: a cross-cultural comparative analysis. *International Journal Of Human Resource Management*, 25(2), 293-316.
doi:10.1080/09585192.2013.826914.

Retención de talento internacional.

Beckhusen, J., Florax, R., Poot, J. y Waldorf, B. (2013). Attracting Global Talent and then what? Overeducated immigrants in the United States. *Journal of Regional Science*, 53 (5), 834-854.

Becker, B. y Huselid, M. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 32, 898-925.

Becker, B., Huselid, M. y Beatty, R. (2009). *The differentiated workforce: Transforming talent into strategic impact*. Boston: Harvard Business School Press.

Becker, B., Huselid, M. y Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Boston: Harvard Business School Press.

Beckhusen, J., Florax, R., Poot, J., y Waldorf, B. (2013). Attracting Global Talent and Then What? Overeducated Immigrants in the United States. *Journal Of Regional Science*, 53 (5), 834-854.

Bedeian, A. y Armenakis, A. (1981). A path-analytic study of the consequences of role conflict and ambiguity. *Academy of Management Journal*, 24, 417-424.

Beechler, S. y Javidan, M. (2007). Leading with a global Mindset. En M. Javidan, M. Hitt, y R. Steers (Eds.), *The Global Mindset*. New York: Elsevier.

Beechler, S., y Woodward, I. (2009). The global “war for talent”. *Journal of International Management*, 15, 273-285.

Begley, A., Collings y Scullion, H. (2008) The cross-cultural adjustment of self-initiated repatriates to the Republic of Ireland labour market. *Employee Relations*, 30(3), 264–282.

Bell, J. (2002). *Cómo hacer tu primer trabajo de investigación guía para investigadores en educación y ciencias sociales*. Barcelona: Gedisa.

Bennett, M. J. (1986a). A developmental approach to training for intercultural sensitivity. *International Journal of Intercultural Relations*, 10(2), 179-196.

Bennett, J. M. (1993a). Cultural marginality: Identity issues in intercultural training. En R. M. Paige (Ed.), *Education for the intercultural experience* (2nd ed., pp. 109-135). Yarmouth, ME: Intercultural Press.

Bennett, J. (1993b). Towards ethno relativism: A developmental model of intercultural sensitivity. En R. M. Paige, (Ed.), *Education for the Intercultural Experience*. Yarmouth (2nd ed., pp 21-71), ME: Intercultural Press.

Bennett, J. M., y Bennett, M. J. (2004). Developing intercultural sensitiveity: An integrative approach to global and domestic diversity. En D. Landis, J. Bennett, & M. Bennett (Eds.), *Handbook of intercultural training* (3rd ed., pp. 147-165). Thousand Oaks, CA: Sage

Retención de talento internacional.

Benson, G., Finegold, D. y Mohrman, S. (2004). You Paid for the Skills, Now Keep Them: Tuition-Reimbursement and Voluntary Turn-over. *Academy of Management Journal*, 47 (3), 315–31.

Bentein, K., Vandenberghe, C., Stinglhamber, R., Stinglhamber, F. (2004). The Role of Change in the Relationship Between Commitment and Turnover: A Latent Growth Modeling Approach. *Journal of Applied Psychology*, 90 (3), 468-482.

Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107, 238–246.

Berry, J. (1994). Acculturation and psychological adaptation. En F.J.R. Van De Vijver A.M. Bouvy, P. Boski, y P. Schmitz (Eds). *Journeys into cross-cultural psychology* (pp.129-141). Lisse: Swets & Zeitlinger.

Berry, J. (2005). Acculturation: Living successfully in two cultures. *International Journal of Intercultural Relations*, 29 (6), 697-712.

Bersin & Associates (2012). Leadership development factbook 2012: Benchmarks and trends in U.S. leadership development. En Lanik, M. (n/d). *High Potentials: Employees Who Learn While We Are Spraying so We Can Stop Praying?*, [Acceso online: <http://www.pinsight.com/blog/2/high-potentials-employees-who-learn-while-we-are-spraying-so-we-can-stop-praying>], 20.11.2016.

Bertelsmann, S. (2006). Intercultural Competence, the Key Competence in the 21st Century? [Acceso online http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_17145_17146_2.pdf], 13.02.2014.

Bester, J., Stander, M. y Van Zyl, L. (2015). Leadership empowering behaviour, psychological empowerment, organisational citizenship behaviours and turnover intention in a manufacturing division. *SA Journal of Industrial Psychology*, 41, Art. #1215, 1-14.

Bethke-Langenegger, P. (2012). The differentiated workforce: Effects of categorization in talent management on workforce level. Unpublished working paper, No. 18, Department of Business Administration, University of Zurich, Switzerland. En Gallardo, E. (2013), Disentangling the 'talent' concept as applied to the world of work, Tesis de Doctorado, Facultad de Economía y Organización de Empresas, Universidad de Barcelona, España.

Bhawuk, D. y Brislin, R. (1992). The measurement of intercultural sensitivity using the concepts of individualism and collectivism. *International Journal of Intercultural Relations*, 16, 413-436.

Biedma, J. y Medina, J. (2014). Impacto de la conciliación laboral y familiar en el desempeño organizativo. *Intangible Capital*, 10 (3), 448-466.

Biemann, T. y Andresen, M (2010). Self-initiated foreign expatriates versus assigned

Retención de talento internacional.

expatriates: two distinct types of international careers. *Journal of Managerial Psychology*, 24 (4), 430-448.

Bingham, C., Felin, T. y Black, J. (2000). An interview with John Pepper: what it takes to be a global leader. *Human Resource Management*, 39 (2/3), 287.

Bird, A., Mendenhall, M., Stevens, M. y Oddou, G. (2010). Defining the content domain of intercultural competence for global leaders. *Journal of Managerial Psychology*, 25(8), 810-828.

Birt, M., Wallis, T. y Winternitz, G. (2004). Talent retention in a challenging workplace. *South African Journal of Business Management*, 35 (2), 25-31.

Björkman, I. y Smale, A. (2010). La Gestión Global del Talento: Retos y soluciones. *Universia Review*. 28-41, [Acceso online <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43315583002>], 14.04.2013.

Björkman, I. y Stahl, G. (2006). International human resource management research: an introduction to the field, en G. Stahl y I. Björkman (eds), *Handbook of Research in International Human Resource Management*, Cheltenham: Edward Elgar.

Black, J., Gregersen, H., Mendenhall y Stroh, L. (1999). *Globalizing people through international assignments* (1ª ed.). USA: Addison-Wesley.

Block, L. (2003). The leadership-culture connection: An explanatory investigation. *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (5/6), 318-334.

Bluedorn, A. (1980). A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, 35 (2), 135-153.

Bonache, J. (2005). Job satisfaction among expatriates repatriates and domestic employees: The perceived impact of international assignments on work-related variables, *Personnel Review*, 34, 110-124.

Bonache, J. y Cabrera, Á. (Dirs.). (2006). *Dirección de personas . Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. (2a ed.). Madrid: Pearson Educación.

Bonache, J. y Stirpe, L. (2012). Compensating global employees. En Stahl, G., Björkman, I. y Morris, S. (eds.), *Handbook of Research in International Human Resource Management, 2nd ed*, (p. 162 – 182), Cheltenham:Edward Elgar.

Bond, M., Akhtar, H., Ball, P., Bhanthumnavin, D., Boski, P., Carment, W., Cha, J.H., y Yang, K.S. (1987). Chinese values and the search of culture free dimensions of culture. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 18, 143–164.

Boston Consulting Group y World Federation of People Management Associations (2008). *Creating People Advantage How to address HR challenges worldwide through 2015*.

Retención de talento internacional.

[Acceso online <http://www.thebostonconsultinggroup.es/documents/file8905.pdf>], 08.06.2015.

Boston Consulting Group y World Federation of People Management Associations (2014). *Creating People Advantage 2014-2015, How to set up great HR functions: connect, prioritize, impact* [Acceso online <http://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/pages/creating-people-advantage.aspx>], 20.02.2016.

Boudreau, J. y Ramstad, P. (2005). Talentship, talent segmentation and sustainability: a new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44 (2), 129-136.

Bovornusvakool, W., Ardichvili, A. y Rana, S. (2015). Cultural Intelligence: A Review of the Literature. Full paper, UFHRD Conference 2015, University College Cork , 1-30.

Bowen, D. y Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *The Academy of Management Review*, 29 (2), 203-221.

Boyar, S., Maertz, C., Alison, J., Pearson, W. y Keough, S. (2003). Work-family conflict. A model of linkages between work and family domain variables and turnover intentions. *Journal of Managerial Issues*, 15, 175-190.

Brake, T. (1997). *The Global leaders: Critical factors for creating the world class organization*. Chicago: Irwin Professional Publishing.

Brewster, C. (2007). A European perspective on HRM. *European Journal of International Management*, 1 (3), 239-259.

Brewster, C. y Scullion, H. (1997). A review and agenda for expatriate HRM. *Human Resource Management Journal*. 7 (3), 32-41.

Brewster, C., Wood, G., y Brookes, M. (2008). Similarity, Isomorphism or Duality? Recent Survey Evidence on the Human Resource Management Policies of Multinational Corporations. *British Journal of Management*, 19 (4), 320-342.

Bridges, T. (1991). Multiculturalism as postmodernist project. *Inquiry: critical thinking across disciplines*, 7 (4). 3-7.

Briscoe, J. y Finkelstein, L. (2009). The "new career" and organizational commitment: Do boundaryless and protean attitudes make a difference? *Career Development International*, 14, 242-260. doi:10.1108/13620430910966424

Briscoe, J. y Hall, D. (2006). Special section on boundaryless and protean careers: Next steps in conceptualizing and measuring boundaryless and protean careers. *Journal Of Vocational Behavior*, 69, 1-3. doi:10.1016/j.jvb.2005.09.005

Briscoe, J., Hall, V., Frautschy DeMuth, R. (2006). Protean and boundaryless careers: An

Retención de talento internacional.

empirical exploration, *Journal of Vocational Behavior*, 69, 30–47.

Brockner, J. (1990). Scope of Justice in the Workplace: How Survivors React to CoWorker Layoffs. *Journal of Social Issues*, 46, 95-106.

Brodbeck, F., Frese, M., Akerblom, S., Audia, G., Bakacsi, G., Bendova, H., y Keating, M. (2000). Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries. *Journal Of Occupational & Organizational Psychology*, 73, 1-29.

Brown, J. (2009). *El líder transcultural*. España: LID Editorial empresarial.

Brown, K. y Ryan, R. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822-844.

Brown, S. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120, 235-255.

Browne, M. W. (1984). Asymptotically distribution-free methods for the analysis of covariance structures. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 37, 62-83.

Bruning, N. S., Bebenroth, R., y Pasch, W. (2011). Valuing Japan-based German expatriate and local manager's functions: do subsidiary age and managerial perspectives matter?. *International Journal Of Human Resource Management*, 22 (4), 778-806. doi:10.1080/09585192.2011.555123

Bücker, J. (2014). Cultural Intelligence as a key construct for Global Talent Management. En A. Al Ariss (ed.), *Global Talent Management, Management for Professionals*, (pp.65-78). Switzerland: Springer International Publishing.

Bucker, J., Furrer, O., Poutsma, E. y Buyens, D. (2014). The impact of cultural intelligence on communication effectiveness, job satisfaction and anxiety for Chinese host country managers working for foreign multinationals. *International Journal of Human Resource Management*, 25, 2068–2087.

Büker, J. y Korzilius, H. (2015). Developing cultural intelligence: assessing the effect of the Ecotonos cultural simulation game for international business students. *International Journal of Human Resource Management*, 26, 1995–2014.

Buckingham, M., y Vosburgh, R. (2001). The 21st century human resources function: It's the talent, stupid!. *Human Resource Planning*, 24 (4), 17-23.

Burt, R. (1976). Interpretational confounding of unobserved variables in structural equation models. *Sociological Methods Research*, 5, 3–52.

Buxton, C., Li, Ling y Tantau, H. (2007). Overcoming the Challenges of recruiting and Retaining Talent in China's life sciences market. *Korn/Ferry International*, [Acceso online [http:// http://kornferryinstitute.com/sites/all/files//documents/briefings-magazine-](http://http://kornferryinstitute.com/sites/all/files//documents/briefings-magazine-)

Retención de talento internacional.

download/Overcoming%20the%20Challenges%20of%20Recruiting%20and%20Retaining%20Talent%20in%20China's%20Life%20Sciences%20Market%20.pdf], 25.05.2014.

Buzzell, R. (2004). The PIMS program of strategy research: A retrospective appraisal. *Journal of Business Research*, 57(5), 478-483.

Bycio, P., Hackett, R. y Allen, J. (1995). Further Assessments of Bass's (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. *Journal Of Applied Psychology*, 80 (4), 468-478.

Cabrera, E. (2009). Protean Organizations: Reshaping Work and Careers to Retain Female Talent. *Career Development International*, 14 (2), 186-201.

Cai, C., y Zhou, Z. (2009). Structural empowerment, job satisfaction, and turnover intention of Chinese clinical nurses. *Nursing & Health Sciences*, 11(4), 397-403.

Caligiuri, P. (2000). Selecting Expatriates for Personality Characteristics: A Moderating Effect of Personality on the Relationship Between Host National Contact and Cross-cultural Adjustment. *Management International Review*, 40, 61-80.

Caligiuri, P. (2006). Developing global leaders. *Human Resource Management Review*, 16, 219-228.

Caligiuri, P. (2012). *Cultural Agility: Building a Pipeline of Successful Global Professionals*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Caligiuri, P. (2013). Develop Your Cultural Agility. *T+D*, 67(3), 70-72.

Caligiuri, P. y Lazarova, M. (2001). Strategic Repatriation Policies to Enhance Global Leadership Development. En *Developing Global Business Leaders: Policies, Processes, and Innovations* (pp. 243-256) cap. 14, ed. Quorum Books, Greenwood Publications Group Inc.

Caligiuri, P. y Tarique, I. (2009). Predicting effectiveness in global leadership activities. *Journal of World Business*, 44, 336-346.

Camaleño, C. (2006). Desarrollo talento, *¡Interesa!, Alta dirección*, 42 (245-246), 87-96.

Carmeli, A., y Gefen, D. (2005). The Relationship between Work Commitment Models and Employee Withdrawal Intention. *Journal of Managerial Psychology*, 20 (2), 63-86.

Canals, J. (Eds.) (2012). *Leadership Development in a global world: the role of companies and business schools*. Great Britain: Palgrave McMillan.

Cantrell, S. y Smith, D. (2008). *Workforce of One: Revolutionizing Talent Management Through Customization*. Boston: Harvard Business School Press Books.

Retención de talento internacional.

Cappellen, T. y Janssens, M. (2010). The career reality of global managers: an examination of career triggers. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (11), 1884-1910. doi:10.1080/09585192.2010.505090

Cappelli, P. (2000). A market-driven approach to retaining talent. *Harvard Business Review*, 78, 103–111.

Capelli, P. (2009). A supply chain model for talent management. *People & Strategy*, 32, 4-7.

Carmeli, A., y Gefen, D. (2005). The Relationship between Work Commitment Models and Employee Withdrawal Intention. *Journal of Managerial Psychology*, 20 (2), 63–86.

Carpenter, M., Sanders, W y Gregersen, H. (2001). Bundling human capital with organizational context: the impact of international assignment experience on multinational firm performance and ceo pay. *Academy of Management Journal*, 44 (3), 493-511.

Cascio, W. y Boudreau, J. (2016). The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal Of World Business*, 51, 103-114. doi:10.1016/j.jwb.2015.10.002.

Cerdin, J., y Le Pargneux, M. (2014). The impact of expatriates' career characteristics on career and job satisfaction, and intention to leave: an objective and subjective fit approach. *International Journal Of Human Resource Management*, 25 (14), 2033-2049. doi:10.1080/09585192.2013.870291

Chambers, E., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. y Michaels, E. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, 3, 44-57.

Chamorro-Premuzic, T., y Furnham, A. (2010). *The psychology of personnel selection*. New York, NY: Cambridge University Press. En Gallardo, E. (2013). Disentangling the 'talent' concept as applied to the world of work. Tesis de Doctorado, Facultad de Economía y Organización de Empresas, Universidad de Barcelona, España.

Cheese, P., Thomas, R. y Craig, E. (2008). *La organización basada en el talento. Estrategias para un mundo global, gestión del talento y el alto rendimiento*. Madrid: PRENTICE-HALL; Traducción: María Colell González, Madrid: Pearson Educación.

Chen, A. (2015). CQ at work and the impact of inter- cultural training: an empirical test among foreign laborers. *International Journal of Intercultural Relations*, 47, 101–112.

Chen, C., Kraemer, J. y Gathii, J. (2011). Understanding locals' compensation fairness vis-à-vis foreign expatriates: The role of perceived equity. *International Journal of Human Resource Management*, 22, 3582-3600. doi:10.1080/09585192.2011.560873

Chen, M., Lin, C. y Lien, G. (2010). Modeling job stress as a mediating role in predicting turnover intention. *The Service Industries Journal*, 1743-9507.

Retención de talento internacional.

Chen, A., Lin, Y. y Sawangpattanakul, A. (2011). The relationship between cultural intelligence and performance with the mediating effect of culture shock: a case from Philippine laborers in Taiwan. *International Journal of Intercultural Relations*, 35, 246–258.

Chen X., Liu D. y Portnoy, R. (2012). A multilevel investigation of motivational cultural intelligence, organizational diversity climate, and cultural sales: evidence from U.S. real estate firms. *Journal of Applied Psychology*, 97, 93–106

Chen, S. y Scannapieco, M. (2010). The influence of job satisfaction on child welfare worker's desire to stay: An examination of the interaction effect of self-efficacy and supportive supervision. *Children Youth Serv. Review*, 32(4), 482-486.

Chen, G. y Starosta W. (2000). The development and validation of the intercultural sensitivity scale. *Human Communication*, 3, 2-14.

Chen, A., Wu, I. y Bian, M. (2014). The moderating effects of active and agreeable conflict management styles on cultural intelligence and cross-cultural adjustment. *International Journal of Cross Cultural Management*, 14, 270–288.

Cheng, G. y Chan, D. (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied Psychology: An International Review*, 57(2), 272–303.

Cheung, L. (2008). Let the “other” speak for itself. Understanding Chinese employees from their own perspectives. *Critical Perspectives on International Business*, 4 (2/3), 1742-2043.

Chew, J. (2004). Managing MNC expatriates through crises: A challenge for international human resource management. *Research and Practice in Human Resource Management*, 12 (2), 1-30.

Chew, J., y Chan, C. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International Journal of Manpower*, 29 (6), 503-522.

Chi, S. y Chen, S. (2007). Perceived psychological contract fulfillment and job attitudes among repatriates. *International Journal of Manpower*, 28 (6), 474-488.

Chiavenato, I., y Villamizar, G. (2002). Gestión del talento humano, [Acceso online: <http://scholar.google.es/scholar?hl=es&q=QU%C3%89+ES+TALENTO%3F&btnG=&lr=>], 1 2.09.2013.

Chinchilla, N. (1991). Compromiso organizativo y rotación: Status Questions. Documento de investigación IESE, 36 p.

Cho, S., Woods, R., Jang, S. y Erdem, M. (2006). Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms' Performances. *International Journal of Hospitality Management*, 25 (2), 262–277

Church, A. y Rotolo, C. (2013). How are top companies assessing their high-potentials and

Retención de talento internacional.

senior executives? a talent management benchmark study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65 (3), 199–223.

Clark, A. y Oswald, A. (1996). Satisfaction and Comparison Income. *Journal of Public Economics*, 61, 359-381.

Clinebell, S. y Shadwick, G. (2005). *The Importance of Organisational Context on Employees Attitudes: An examination of working in main office versus branch office.* *Journal of Leadership & Organisational Studies*, 11(2). 89-100.

Cole, N. (2011). Managing global talent: solving the spousal adjustment problem. *International Journal of Human Resource Management*, 22, 1504– 1530.

Collings, D. (2014). Integrating global mobility and global talent management: Exploring the challenges and strategic opportunities. *Journal Of World Business*, 49 (2), 253-261. doi:10.1016/j.jwb.2013.11.009

Collings, D., McDonnell, A. y Scullion, H. (2009). Global talent management: the law of the few. *Poznan University Of Economics Review*, 9 (2), 5-18.

Collings, D. y Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19 (4), 304–313.

Collings, D., Scullion, H., y Morley, M.J. (2007). Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: Challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives. *Journal of World Business*, 42 (2), 198-213.

Colquitt, J., Conlon, D., Wesson, M., Porter, C., y Ng., K. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425– 445.

Colvin, G. (2009). El talento está sobrevalorado. Las auténticas claves del éxito personal. Ediciones Gestión 2000. Barcelona: Planeta de Agostini.

Comisión Europea. [Acceso online: <http://ec.europa.eu/eures/public/es/homepage>], 03.04.2015.

Comisión Europea (2016). Employment and Social Developments in Europe 2015, [Acceso online:<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=7859&furtherPubs=yes>], 21.03.2016.

Cooper, D., Doucet, L. y Pratt, M. (2007). Understanding ‘appropriateness’ in multinational organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 303–325.

Corporate Leadership Council (2004). Driving Performance and retention through employee engagement. Corporate Executive Board., [Acceso

Retención de talento internacional.

online:<http://www.clc.executive board.com>], 04.11.2015.

Corporate Leadership Council (2008), [Acceso online:<http://www.clc.executive board.com>], 04.11.2015.

Cotton, J. y Tuttle, J. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11, 55-70.

Cox, P., Khan, R., Armani, K. (2013). Repatriate Adjustment and Turnover: The Role of Expectations and Perceptions (2013). *Review of Business & Finance Studies*, 4, 1-15.

Crabtree, Steve (2013). Worldwide, 13% of employees are engaged at work. Gallup,), [Acceso online:<http://www.gallup.com/poll/165269/worldwideemployees-engaged-work.aspx>], 08.01.2016.

Craig, E., Kimberly, J. y Bouchikhi, H. (2002). Can loyalty be leased? *Harvard Business Review*, 80 (9), 24.

Crowne, K. (2008). What leads to cultural intelligence? *Business Horizons*, 51, 391–399. doi: 10.1016/j.bushor.2008.03.010

Crowne, K. (2013). Cultural exposure, emotional intelligence, and cultural intelligence: An exploratory study. *International Journal of Cross Cultural Management*, 13, 5–22. doi: 10.1177/1470595812452633

Cruz, S. (2003). Desarrollo y validación de escalas de medición objetivas y subjetivas para variables complejas: ejemplo relativo al constructo desempeño organizativo. En Camison, C. (2003). Enfoques, problemas y métodos de investigación en economía y dirección de empresas (pp.131-149). Actas del VIII taller de metodología de ACEDE.

Dagher, G. (2010). The Relation between Motivational and Behavioral Cultural Intelligence and the Three Dimensions of Cross-Cultural Adjustment Among Arabs Working in the USA. *The Business Review, Cambridge*, 15, 137-143.

Dahl, S. (2006). Intercultural Research: The Current State of Knowledge. *Middlesex University Business School*. [Acceso online: <http://dahl.at/publications.shtml>], 13.03.2014.

D'Ancona, Ma. A. (2001). *Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Síntesis Sociología.

Dallas, S. (1995). Working Overseas: Rule No 1: Don't miss the locals. *Business Week*. 8 (15), [Acceso online: <http://www.businessweek.com>], 12.04.2013.

Dalton, M., Ernst, C., Deal, J. Leslie, J. (2002). *Succes for the new global manager: What you need to know to work across distances, countries, and cultures*. California: Jossey-Bass.

Darrough, M., y Melumad, N. (1995). Divisional versus company-wide focus: The trade-off

Retención de talento internacional.

between allocation of managerial attention and screening of talent. *Journal of Accounting Research*, 33, 65–94.

Davis, S. y Finney, S. (2003). Examining the psychometric properties of the Cross-Cultural Adaptability Inventory. American Educational Research Association, Chicago, IL

Davis, T., Cutt, M., Flynn, N., Mowl, P., y Orme, S. (2007). *Talent Assessment. A New Strategy for Talent Management*. Aldershot: Gower.

Davies, D., Taylor, R. y Savery, L. (2001). The role of appraisal, remuneration and training in improving staff relations in the Western Australian accommodation industry: a comparative study. *Journal of European Industrial Training*, 25 (7), 366-373.

Davy, J., Kinicki, A. y Scheck, C. (1991). Developing and testing a model of survivor responses to layoffs. *Journal of vocational behavior*, 38 (3), 302-317.

De Bruin, G. y Buchner, M. (2010). Factor and item response theory analysis of the Protean and Boundaryless Career Attitude Scales. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 36(2), Art. #932, 11 pages. DOI: 10.4102/sajip v36i2.932

De Cieri, H., Sheehan, C., Costa, C., Fenwick, M. y Cooper, B. (2009). International talent flow and intention to repatriate: an identity explanation. *Human Resource Development International*, 12 (3), 243–261.

De Cuyper, N., Notelaers, G., y De Witte, H. (2009). Job Insecurity and Employability in Fixed-Term Contractors, Agency Workers, and Permanent Workers: Associations with Job Satisfaction and Affective Organizational Commitment. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14 (2), 193–205.

De Cuyper, N., Bernard-Oettel, C., Berntson, E., De Witte, H. y Alarco, B. (2008). Employability and Employees' Well-Being: Mediation by Job Insecurity. *Applied Psychology*, 57 (3), 488–509.

De Hoogh, A., Hartog, D., y Koopman, P. (2005). Linking the Big Five-Factors of personality to charismatic and transactional leadership; perceived dynamic work environment as a moderator. *Journal Of Organizational Behavior*, 26 (7), 839-865.

De la Garza, M., Guzmán-Soria, E., Hernández-Soto, D. (2009). Consideraciones culturales y personales en torno a las negociaciones internacionales, GCG Georgetown University-Universia, 3 (3). 64-89.

De Long, D. y Davenport, T. (2003). Better practices for retaining organizational knowledge: Lessons from the leading edge. *Employee Relations Today*, 30 (3), 51-63.

De Vos, A. y Soens, N. (2008). Protean attitude and career success: The mediating role of self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 449–456. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2008.08.007>.

Retención de talento internacional.

De Witte, H., Einarsen, S. y Notelaers, G. (2010). A job characteristics approach to explain workplace bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19 (4), 487-504.

Deardorff, D. (2004). The identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internationalization at institutions of higher education in the United States North Carolina State University (Informe de investigación). [Acceso online: http://www.lib.ncsu.edu/the_ses/available/etd-06162004000223/unrestricted/etd.pdf], 20.09.2013.

Deller, J. y Klendauer, R. (eds.) 2008. M&A der Erfolgsfaktor Mensch: Strategische Personalauswahl und -entwicklung im Kontext von Fusionen und Akquisitionen. München und Mering: Rainer Hampp Verlag. En McCarthy, C. (2010). Global Leader. Tesis de Doctorado, School of Applied Language and Intercultural Studies, Dublin City University, Ireland.

Deloitte (2015). Tendencia en Capital Humano Global 2015. Liderando en el nuevo mundo del trabajo. *Deloitte University Press*, 1-112. [Acceso online: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/deloitte-analytics/Estudios/Tendencias%20Globales%20en%20Capital%20Humano%202015.pdf>], 3.12.2015.

Deng, L. y Gibson, P. (2009). Mapping and modeling the capacities that underlie effective cross-cultural leadership. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 16, 347-365.

Dex, S., Scheibl, F. (1999). Business performance and family-friendly policies. *Journal of General Management*, 24 (4), 22-37.

Díaz Bretones, F. (2001). Rotación y ausentismo. En D. Dei y A. Rodríguez (eds.), *Psicosociología de las Organizaciones*, (pp. 449-462), Buenos Aires: Editorial Docencia.

Díaz- Serrano, L. y Cabral, J.A. (2005). Low Pay, Higher Pay and Job Satisfaction within the European Union: Empirical Evidence from Fourteen Countries. [Acceso online: <http://ftp.iza.org/dp1558.pdf>], 3.06.2016.

Dickter, D., Roznowski, M. y Harrison, D. (1996). Temporal tempering: An event history analysis of the process of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 705-716.

Diefendorff, J., Greguras, G. y Fleenor, J. (2016). Perceived emotional demands-abilities fit. *Applied Psychology*, 65, 2-37.

Dillon, W. y Goldstein, M. (1984). *Multivariate analysis: Methods and applications*.

Dokel, A., Bassol, J., Coetzee, M. (2006). The effects of retention factors on organizational

Retención de talento internacional.

commitment: an investigation of high technology employees. *SA Journal of Human Resource Management*, 4 (2), 20-28.

Dowling, P., Festing, M. y Engle, A. (2008). *International Human Resource Management* (5th ed.). UK: Cengage Learning EMEA.

Dorsch, F. (1981). *Diccionario de Psicología*. Barcelona: Editorial Herder.

Drobnic, F. y Figueroa, J. (2007). Talento, experto o las dos cosas. *Apunts Med Esport*; 42 (156), 186-95.

Du Plessis, A. (2010). International Human Resource Management: An overview of its effect on managers in global organizations. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2 (4), 178-192.

Duff, A., Tahbaz, A. y Chan, C. (2012). The Interactive Effect of Cultural Intelligence and Openness on Task Performance, *Research and Practice in Human Resource Management*, 20, 1-12.

Earley, P. (2002). Redefining interactions across cultures and organizations: Moving forward with cultural intelligence. En B. M. Staw, R. M. Kramer, B. M. Staw, R. M. Kramer (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews* (pp. 271-299). US: Elsevier Science/JAI Press.

Earley, P. y Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.

Earley, P., Ang, S. y Tan, J. (2006). *CQ: Developing Cultural Intelligence at Work*. Ca: Stanford Business Books.

Earley, C., y Mosakowski, E. (2004). Cultural intelligence. *Harvard Business Review*, 82 (10), 139-146.

Earley, P. y Peterson, R. (2004). The elusive cultural chameleon: Cultural Intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager. *Academy of Management Learning and Education*, 3, 100-115.

Eby, L., Butts, M. y Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of boundaryless careers, *Journal of Organizational Behavior*, 24, 689-708. doi: 10.1002/job.214.

Egan, T., Yang, B., y Bartlett, K. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279–301. doi:10.1002/hrdq.1104.

Eisenberg, J., Lee, H., Brück, F., Brenner, B., Claes, M., Mironski, J. y Bell, R. (2013). Can business schools make students culturally competent? Effects of cross-cultural management courses on cultural intelligence. *Academy of Management Learning & Education*, 12, 603–621.

Retención de talento internacional.

- Eisenberger, R., Stinglehauber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. y Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 565-573.
- Elenkov, D. y Manev, I. (2009). Senior expatriate leadership's effects on innovation and the role of cultural intelligence. *Journal of World Business*, 44, 357-369.
doi:10.1016/j.jwb.2008.11.001
- Emerson, D. (2006). Talent management: Today's HR departments do much more than just hiring and firing. Personnel decisions international (PDI). Minnesota Business Magazine. [Acceso online: http://www.personneldecisions.com/uploadedFiles/Articles/ARTICLE_TalentManagement.pdf], 28.05.2013.
- Engle, R. y Crowne, K. (2014) The impact of international experience on cultural intelligence: an application of contact theory in a structured short-term programme. *Human Resource Development International*, 17, pp. 30-46.
- Engle, R., Elahee, M., y Tatoglu, E. (2013). Antecedents of Problem-solving Cross-cultural Negotiation Style: Some preliminary evidence. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 18 (2), 83-102.
- Engle, R. y Nash, B. (2015). Does it matter if researchers use individual dimension constructs or only aggregated constructs of cultural distance and cultural intelligence? *Journal Of International Business Research*, 14 (2), 47-65.
- Engle, R., y Nehrt, C. (2012). Antecedents of Cultural Intelligence: The Role of Risk, Control, and Openness in France and the United States. *Journal of Management Policy & Practice*, 13, 35-47.
- Erez, M., Lisak, A., Hatush, R., Glikson, E., Nouri, R. y Shokef, E. (2013). Going Global: Developing Management Students' Cultural Intelligence and Global Identity in Culturally Diverse Virtual Teams. *Academy of Management Learning & Education*, 12 (3), 330-355.
- Evans, P., Pucik, V., y Björkman, I. (2010). *Global Challenge: International Human Resource Management* (2nd ed.). Nueva York: McGraw-Hill.
- Ewerlin, D. (2013). The influence of global talent management on employer attractiveness: An experimental study. *Zeitschrift Für Personalforschung*, 27(3), 279-304.
doi:10.1177/239700221302700306
- Fairris, D. (2004). Internal Labor Markets and Worker Quits. *Industrial Relations*, 3 (3), 573-594.
- Fanjul, (2010). Factores culturales e internacionalización de la empresa y la economía. *ICE*, 856, 1-19.
- Farías, (2016). Medición y representación gráfica de las distancias culturales entre países

Retención de talento internacional.

latinoamericanos. *Convergencia Revista de Ciencias Sociales*, 70, 115-141.

Farmer, R. y Richman, B. (1965). *Comparative management and economic progress*. Homewood, USA: Richard D. Irwin.

Farndale, E., Scullion, H., y Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*, 45, 161-168.

Farrell, D. (1983). Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study, *Academy of Management Journal*, 26 (4). 596-607.

Fass, R., Bishop, J. y Glissmeyer, M. (2007). Perceived Co-worker Support and Task Interdependence in Law Enforcement, [Acceso online: http://www.swdsi.org/swdsi07/2007_proceedings/papers/535.pdf], 02.11.2014.

Fernández, D., Carlson, D., Stepina, L. y Nicholson, J. (1997). Hofstede's Country Classification, 25 years later, *The Journal of Social Psychology*, 137, 43-55.

Festing, M. (2012). Strategic Human Resource Management in Germany: Evidence of Convergence to the U.S. Model, the European Model, or a Distinctive National Model?. *Academy of Management Perspectives*, 26 (2), 37-54.

Festing, M., Budhwar, P. S., Cascio, W., Dowling, P. J., y Scullion, H. (2013). Current issues in International HRM: Alternative forms of assignments, careers and talent management in a global context. *Zeitschrift Für Personalforschung*, 27(3), 161-166. doi:10.1688/1862-0000_ZfP_2013_03_Festing

Firth, B., Chen, G., Kirkman, B. y Kim, K. (2014). Newcomers abroad: expatriate adaptation during early phases of international assignments. *Academy of Management Journal*, 57, 280–300.

Fischer, R. (2011). Cross-cultural training effects on cultural essentialism beliefs and cultural intelligence. *International Journal of Intercultural Relations*, 35, 767–775.

Foley, S., Linnehan, F., Greenhouse, J., Weer, C. (2006). The impact of gender similarity; racial similarity; and work culture on family-supportive supervision. *Group and Organization Management*, 31(4), 420-441.

Foster, N. (1994). The forgotten employees? The experiences of expatriate staff returning to the UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 5 (2), 405-425.

Fowler S. y Blohm J. (2004). An analysis of methods for intercultural training. En D. LANDIS, J.M. Bennett, M.J. Bennett (eds.), *Handbook of intercultural training*. 3th ed (37-84), Thousand Oaks, CA: Sage.

Friedman, T. (2005). *The World is Flat: The Globalized World in the Twenty-first Century*. London: Penguins Books.

Retención de talento internacional.

Friedman, R. y Holtom, B. (2002). The effects of network groups on minority employee turnover intentions, *Human Resource Management*, 41(4), 405–42.

Fukuyama (1992). *El fin de la historia y el último hombre*. Barcelona: Editorial Planeta.

Furaker, B. Y Berglund, T. (2014). Job Insecurity and Organizational Commitment. *Revista Internacional de Organizaciones*, 13, 163–186.

Furusawa, M., y Brewster, C. (2015). The bi-cultural option for global talent management: The Japanese/Brazilian Nikkeijin example. *Journal Of World Business*, 50, 133-143. doi:10.1016/j.jwb.2014.02.005

Gagné, F. (2000). Understanding the complex choreography of talent development through DMGT-Based analysis. En Gallardo, E. (2013), Disentangling the ‘talent’ concept as applied to the world of work, Tesis de Doctorado, Facultad de Economía y Organización de Empresas, Universidad de Barcelona, España.

Galagan (2008). Talent Management.What Is it, Who Owns it, and Why Should You Care? *T&D Magazine*, 62 (5), 40-44.

Gallardo, E. (2011). What do we actually mean by talent in business? Universitat de Barcelona. Facultat d'Economia i Empresa; Working paper. [Acceso online:<http://hdl.handle.net/2445/34400>], 02.11.2015.

Gallardo, E. (2013). Disentangling the ‘talent’ concept as applied to the world of work. Tesis de Doctorado, Facultad de Economía y Organización de Empresas, Universidad de Barcelona, España.

Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., y González-Cruz, T. (2013). What is the meaning of ‘talent’ in the world of work? [Special Issue] *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300.

Gallardo-Gallardo, E., González-Cruz, T., Martínez-Fuentes, C. y Pardo-del-Val, M. (2012). Gestion de talento en la empresa española.Rol del departamento de recursos humanos. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 58, 232-252.

Gamero, C. (2007). Satisfacción Laboral y Tipo de Contrato en España, *Investigaciones Económicas*, 31(3), 415-444.

Gámez Gastélum, R. (2007) Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas. Edición electrónica gratuita, [Acceso online:www.eumed.net/libros/2007a/221/], 02.11.2014.

García, F. (2012). Cultura, subcultura, contracultura, “movida” y cambio social (1975-1985). En Navajas Zubeldia, Carlos e Iturriaga Barco, Diego (eds.): *Coetánea*. Actas del III Congreso Internacional de Historia de Nuestro Tiempo. Logroño: Universidad de La Rioja, 2012, pp. 301-310.

Retención de talento internacional.

García, M., Posthuma, R. y Roehling, M. (2009) Comparing preferences for employing males and nationals across countries: extending relational models and social dominance theory. *International Journal of Human Resource Management*, 20 (12), 2471-2493.

García-Hoz, V. (1990). *Diccionario de Pedagogía*. Barcelona: Editorial Labor.

Gardner, H. (2011). *Inteligencias múltiples: la teoría en la práctica* (1a. ed. en la Biblioteca Howard Gardner edición). Barcelona: Paidós.

Gasteiger, R. y Briscoe, J. (2007). What kind of organizations do protean people prefer? the case of Germany and the United States. *Academy Of Management Annual Meeting Proceedings*, 1. doi:10.5465/AMBPP.2007.26533982.

Gelfand, M. y Christakopoulou, S. (1999). Culture and negotiator cognition: Judgment accuracy and negotiation processes in individualistic and collectivistic cultures.

Gelfand, M., Erez, M. y Aycan, Z.(2007). Cross-cultural Organization Behavior. *Annu. Rev. Psychol*, 58, 479–514.

Gelfand, M. J., Imai, L., y Fehr, R. (2008). Thinking intelligently about cultural intelligence: The road ahead. En S. Ang & L. Van Dyne (Eds.), *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Application* (pp. 375-387). Armonk, NY: M.E. Sharpe.

Ghemawat, P. (2007). Why the world isn't flat. *Foreign Policy*, (159), 54-60.

Goddard, J. (2001). High performance and the transformation of work: The implications of alternative work practices for the experience and outcomes of work. *Industrial and Labor Relations Review*, 54, 776-806.

Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairos.

Goleman, D. (1998) What makes a Leader? *Harvard Business Review*, 76 (6), 93-102.

Gómez Mejía, L., Balkin, D., Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*, 5ta Edición, Madrid: Pearson Prentice Hall.

González-Cruz, T., Martínez-Fuentes, C., y Pardo-del-Val, M. (2009). La gestión del talento en la empresa industrial española [Talent management in Spanish industry]. *Economía Industrial*, 374, 21-35. En Gallardo, E. (2013), Disentangling the 'talent' concept as applied to the world of work, Tesis de Doctorado, Facultad de Economía y Organización de Empresas, Universidad de Barcelona, España.

Grant, R. (2006). *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones* (5ª ed.). Madrid: Civitas.

Green, F., Felstead, A., Mayhew, K. y Pack, A. (2000). The Impact of Training on Labour Mobility: Individual and Firm-level Evidence from Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 38, 261-275.

Retención de talento internacional.

Greenberg, J. y Baron, R. (2008). *Behavior in Organizations*. New Jersey: Pearson Education.

Greenhalgh, L., y Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Towards conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9, 438–448.

Gregersen, H., Morrison, A. y Black, J. (1998). Developing leaders for the global frontier. *Sloan Management Review*, 40, 21-32.

Griffeth, R., Hom, P., y Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26 (3), 463-488.

Grisham, T. (2006). *Cross-Cultural Leadership*. Tesis de Doctoado, Royal Melbourne Institute Technology University. [Acceso online: <http://researchbank.rmit.edu.au/eserv/rmit:6200/Grisham.pdf>], 27.08.2014.

Grossman, R. (2007). IBM's HR takes a risk, *Human Resource Management International Digest*, 15 (6).

Groves, K. y Feyerherm, A. (2011). Leader cultural intelligence in context: Testing the moderating effects of team cultural diversity on leader and team performance. *Group & Organization Management*, 36, 535-566. doi:10.1177/1059601111415664.

Gubler, M., Arnold, J., y Coombs, C. (2014). Reassessing the protean career concept: Empirical findings, conceptual components, and measurement. *Journal Of Organizational Behavior*, 35, S23-S40. doi:10.1002/job.1908

Gubman, E. (2000). *El Talento como Solución*. Bogotá: Editorial McGraw Hill Interamericana.

Gudmundsdottir, S. (2013). The Relationship between Cultural Intelligence and Adjustment among Nordic Expatriates in the USA. *Journal Of International Business And Economics*, 13, 141-148.

Gudmundsdottir, S. (2015). Nordic expatriates in the US: the relationship between cultural intelligence and adjust- ment. *International Journal of Intercultural Relations*, 47, 175–186.

Guillén, M., (2000). Corporate Governance and Globalization: Is There Convergence Across Countries? *Advances in Comparative International Management*, 13,175- 204.

Gupta, B., Singh, D., Jandhyala, K., y Bhatt, S. (2013). Self-monitoring, cultural training and prior international work experience as predictors of cultural intelligence, a study of indian expatriates. *Organizations & Markets In Emerging Economies*, 4, 56-71.

Guthrie, J. (2001). The management, measurement and the reporting of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 2, 27-41.

Retención de talento internacional.

Gutierrez, D. (2005). Fundamentos teóricos para el estudio de la estrategias cognitivas y metacognitivas. *Universidad pedagógica de Durango*, 4, 21-28.

Haar, J. y Spell, C. (2004). Programme knowledge and value of work-family practices and organizational commitment. *The International Journal of Human Management*, 15 (6), 1040-1055.

Hackman, J. y Oldham, G. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.

Hahn, E. (1988). Entrenamiento con niños. Teoría, práctica y problemas específicos. México: Editorial Martínez Roca.

Haines, V., Jalette, P. y Larose, K. (2010). The influence of human resource management practices on employee voluntary turnover rates in the canadian non governmental sector, *Industrial and Labor Relations Review*, 63 (2), 228-246.

Hair, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., y Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26 (2), 106-121.

Haire, M., Ghiselli, E. y Porter, L. (1966). *Managerial thinking: An international study*. New York: John Wiley.

Hall, D. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10, 8–16.

Hall, D. (2002). *Protean careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Hall, E. (1959). *The silent language*. New York: Anchor Books.

Hällefors, L. y Engelhardt, S. (2016). What makes high performers stay? *TNS*, [Acceso online: <http://www.worldemployerbrandingday.community/single-post/2017/01/12/What-makes-high-performers-stay>], 16.01.2017.

Hamilton, J. (2009). Trends and strategies in recruiting and retaining talent. *Talent and Technology*

Hammer, M., Bennett, M. y Wiseman, R. (2003). Measuring intercultural sensitivity: the intercultural development inventory. *International Journal of Intercultural Relations*, 27, 421-443.

Hampshire, A., Highfield, R., Parkin, B., y Owen, A. (2012). Fractionating human intelligence. *Neuron*, 76 (6), 1225-1237. doi:10.1016/j.neuron.2012.06.022

Harrison, N. (2012). Investigating the impact of personality and early life experiences on intercultural interaction in internalized universities. *International Journal of Intercultural Relations*, 36 (2), 224–237.

Retención de talento internacional.

Harter, J., Schmidt, F. y Hayes, C. (2002). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. En C.L. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: The positive person and the good life* (pp.205-224). Washington D.C: American Psychological Association.

Hartmann, E., Feisel, E., y Schober, H. (2010). Talent management of western MNCs in China: Balancing global integration and local responsiveness. *Journal of World Business*, 45, 169-178.

Harvey M. (1993). Empirical evidence of recurring international compensation problems. *Journal of International Business Studies*, 24, 785-799.

Harvey, M. y Moeller, M. (2009). Expatriate managers: a historical review. *International Journal of Management Reviews*, 11, 275–296.

Harvey, S. (2015). Transcultural Women Leaders. *SAM Advanced Management Journal* (07497075), 80, 12-50.

Harvey, M., McIntyre, N., Thompson, Heames, J., y Moeller, M. (2009). Mentoring global female managers in the global marketplace: Traditional, reverse, and reciprocal mentoring. *International Journal of Human Resource Management*, 20 (6), 1344-1361. doi: 10.1080/09585190902909863.

Heames, J. y Harvey, M. (2006). The evolution of the concept of the 'executive' from the 20th century manager to the 21st century global leader. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 13 (2), 29-41. doi:10.1177/10717919070130020301.

Hellgren, J., Sjöberg, A. y Sverke, M. (1997). Intention to quit: Effects of job satisfaction and job perceptions. En F. Avallone, J. Arnord, y de Witte, K. (Eds.), *Feelings of work in Europe* (pp.415-423). Milano: Guerini.

Hellgren, J., Sverke, M. e Isaksson, K. (1999). A Two-dimensional Approach to Job Insecurity: Consequences for Employee Attitudes and Well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (2), 179–195.

Hendrix, W., Robbins, T., y Summers, T. (1999). Effects of procedural and distributive justice on factors predictive of turnover. *Journal of Social Behavior and Personality*, 13 (4) 611-632.

Herrbach, O., Mignimac, K. y Gatignon, A.. (2004). Exploring the Role of Perceived External Prestige in Managers' Turnover Intentions. *International Journal of Human Resource Management*, 15, 1390-1407.

Herrmann, A., Hirschi, A. y Baruch, Y. (2015). The protean career orientation as predictor of career outcomes: Evaluation of incremental validity and mediation effects. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 205-214, doi:10.1016/j.jvb.2015.03.008

Retención de talento internacional.

Herzberg, F. (1987). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review* September October

Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley Ed.

Hildebrand, D., Sen, S. y Bhattacharya, C. (2011). Corporate social responsibility: a corporate marketing perspective. *European Journal of Marketing*, 45 (9/10),1353-1364.

Hinrichs, J. (1966). *High-Talent personnel: Managing a critical resource*. Vermont: American Management Association. En Gallardo, E. (2013), Disentangling the 'talent' concept as applied to the world of work, Tesis de Doctorado, Facultad de Economía y Organización de Empresas, Universidad de Barcelona, España.

Hirschfeld, K. (2006). Retention and Fluctuation: Keeping staff-Losing staff. *Berlin: ID Text*. [Acceso online:http://www.ine.otoe.gr/UplDocs/diethneis%20sxeseis/2006/Retention_EN.pdf], 23.02.2016.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: Sage.

Hofstede, G. 2001. *Culture's Consequences*. London: Sage Publications.

Hofstede, G., y McCrae, R. (2004). Personality and Culture Revisited: Linking Traits and Dimensions of Culture. *Cross-Cultural Research: The Journal Of Comparative Social Science*, 38, 52-88. doi:10.1177/1069397103259443.

Hofstede, G., Hofstede, G. J. y Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Revised and Expanded 3rd Edition. New York: McGraw-Hill USA.

Holtom, B., Mitchell, T., Lee, T. y Eberly, M. (2008). Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals*, 2, 231–274.

Hom, P. y Kinicki, A. (2001). Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover. *Academy of Management Journal*, 44, 975–987.

Hom, P. y Griffeth, R. (1995). *Employee turnover*. South-Western College Publications.

Hom, P., Tsui, A., Wu, J., Lee, T., Zhang, A., Fu, P. P., et al. (2009). Explaining employment relationships with social exchange and job embeddedness. *Journal of Applied Psychology*, 94 (2), 277-297.

Hom, P., Walker, F., Prussia, G., y Griffeth, R. (1992). A Meta-Analytical Structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 77, 890-909.

Retención de talento internacional.

Hong, H. (2010). Bicultural competence and its impact on team effectiveness. *International Journal of Cross Cultural Management*, 10, 93-120.

Hoppe, M. (2007). Culture and leader effectiveness: The Globe Study. [Acceso online: <http://www.inspireimagineinnovate.com/pdf/globesummary-by-michael-h-hoppe.pdf>], 4.06.2011.

Horwitz, F., Heng, C. y Quazi, H. (2003). Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. *Human Resource Management Journal*, 13(4), 23-44.

House, R., Hanges, P., Ruiz-Quintanilla, S., Dorfman, P., Javidan, M., Dickson, M., Gupta, V. y 170 Country Co-investigators (1999). Cultural Influences on Leadership and Organizations: Project GLOBE, en W. Mobley, J. Gessner, y V. Arnold (eds.), *Advances in Global Leadership*, vol. 1, 171-234, Stamford, CN: JAI Press.

House, R., Hanges, P., Ruiz-Quintanilla, S., Dorfman, P., Javidan, M., Dickson, M. Y Gupta, V. (2004), Cultural influences on leadership and organizations: project GLOBE, [Acceso online: <http://t-bird.edu/wwwfiles/sites/globe/pdf/process.pdf>.], 4.04.2012.

Hu, L. y Bentler, P. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a Multidisciplinary Journal*, 6, 1-55.

Hu S., Zuo, B. (2007) The Moderating Effect of Leader-member Exchange on the Job Insecurity-Organizational Commitment Relationship. En Wang W., Li Y., Duan Z., Yan L., Li H., Yang X. (eds) *Integration and Innovation Orient to E-Society*, Volume 2. IFIP International Federation for Information Processing, vol 252. Springer, Boston, MA.

Huang, W. y Su, Chih-Hao. (2016). The mediating role of job satisfaction in the relationship between job training satisfaction and turnover intentions. *Industrial and Commercial Training*, 48, 42-52.

Hulin, C. (1991). Withdrawal, persistence, and commitment in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 2, pp. 445): SAGE Publications Ltd

Hulin, C., Roznowski, M. Y Hachiya, D. (1985). Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration. *Psychological Bulletin*, 9, 233-250.

Huntington, S. (1993). The Clash of Civilizations? *Foreign Affairs*, 72 (3), 22-49.

Huff, K., Song, P. y Gresch, E. (2014). Cultural intelligence, personality, and cross-cultural adjustment: a study of expatriates in Japan. *International Journal of Intercultural Relations*, 38, 151–157.

Huffman, A., Casper, W. y Payne, S. (2014). How does spouse career support relate to

Retención de talento internacional.

employee turnover? Work interfering with family and job satisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 35 (2), 194-212.

Huselid, M. (1995). The impact of Human Resource Management Practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3), 635-672.

Huselid, M., Jackson, S., y Schuler, R. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40, 171–188.

Ibarra, S. y Suárez, J. (2002). La Teoría de los Recursos y las Capacidades: Un enfoque actual en la estrategia empresarial *Anales de estudios económicos y empresariales*, 15, 63-89.

Imai, L. y Gelfand, M. (2010). The culturally intelligent negotiator: The impact of cultural intelligence (CQ) on negotiation sequences and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 112, 83-98. doi:10.1016/j.obhdp.2010.02.001.

Ing-San y Jyh-Huei, K. 2006. Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention. An Examination of Public Sector Organizations. *Journal of American Academy of Business*, 8 (2), 254-269.

Inkson, K., y Carr, S. C. (2004). International Talent Flow and Careers: An Australasian Perspective. *Australian Journal Of Career Development*, 13 (3), 23-28.

Inkson, K., Gunz, H., Ganesh, S., y Roper, J. (2012). Boundaryless careers: Bringing back boundaries. *Organization Studies*, 33 (3), 323–340. doi: 10.1177/0170840611435600

Inkson, K., Pringle, J., Arthur, M. y Barry, S. (1997). Expatriate assignment versus overseas experience: contrasting models of international human resource development. *Journal of World Business*, 32 (4), 351–368.

Irving, J. (2008). Educating global leaders: Exploring intercultural competence in leadership education. *Journal of International Business and Educational Studies*. [Acceso online: <http://www.aabri.com/manuscripts/09392.pdf>], 22.07.2014.

Ismail, H. (2016). Training and Turnover: The Mediating Role of Commitment. *Australian Bulletin Of Labour*, 42, 62-92.

Ito, J. y Brotheridge, C. (2005). Does supporting employees' career adaptability lead to commitment, turnover, or both? *Human Resource Management*, 44, 5-19.

Jaeger, A. (1986). Organization development and national culture: Where's the fit? *Academy of Management Review*, 11, 178-190.

Javidan, M. y Bowen, D. (2015). The Global Mindset: A New Source of Competitive Advantage. *Rotman Management*, 42-47.

Retención de talento internacional.

Javidan, M., Dorfman, P., de Luque, M. Y House, R. (2006). In the eye of the beholder: Cross Cultural Lessons in leadership from project GLOBE. *Academy of Management Perspectives*, 20, 67-90. doi:10.5465/AMP.2006.19873410

Javidan, M. y Walker, J. (2012). A Whole New Global Mindset for Leadership. *People & Strategy*, 35 (2), 36.

Javidan, M., y Walker, J. (2013). Developing your global mindset. *The handbook for successful global leaders*. Ohms Lane: Beaver's Pond Press, Inc.

Jawahar, I. y Hemmasi, P. (2006). Perceived organizational support for women's advancement and turnover intentions: The mediating role of job and employer satisfaction. *Women in Management Review*, 21 (8), 643-661.

Jericó, P. (2001). *Gestión del talento. Del profesional con talento al talento organizativo*. Madrid: Pearson Educación.

Jimenez, A. (1999). Las competencias y El Capital Intelectual: La Manera de Gestionar Personas en la Era del Conocimiento, *Boletín Club Intelect*, abril, No.2, pp.2-5, Euroforum. Madrid.

Jiménez, A, Hillier-Fry, C. y Díaz, J. (2008). Gestión del talento: una estrategia diferenciada para un entorno global. *Harvard Deusto Business Review*, 173, 66-79.

Jiménez, A., Marcos, S., Arce, E., Hillier-Fry, C. (2011). Gestión del talento y competitividad. Cómo mejorar la competitividad de las empresas y organizaciones a través de las personas (y su talento): La esencia de nuestro pensamiento. Gestión de personas. People Matters. Madrid: Almuzara.

Jiménez-Fernández, C. (1983). Población y muestra. El muestreo. En Jiménez Fernández, C., López-Barajas Zayas, E. y Pérez Juste, R., *Pedagogía Experimental II. Tomo I.* (pp. 229-258), Madrid:UNED.

Johns Hopkins Center for Talented Youth. [Acceso online:<http://cty.jhu.edu>], 4.05.2014.

Johnson, J., Lenartowicz, T. y Apud, S. (2006). Cross-cultural competence in international business: toward a definition and a model. *Journal of International Business Studies*. 37 (4), 525-543.

Johnson, J., Lenartowicz, T. y Konopaste, R. (2013). The application of learning theories to improve cross-cultural training programs in MNCs. *The International Journal of Human Resource Management*, Dec,1-23.

Jokinen, T. (2005) Global leadership competencies: a review and discussion. *Journal of European Industrial Training*, 29 (3), 199-216.

Jones, M., Jones, J., Latreille, P. y Sloane, P. (2009). Training, job satisfaction and

Retención de talento internacional.

workplace performance in Britain: evidence from WERS 2004. *Labour Committee on Canadian Labour History*, 23, 139–175.

Jonhston, J. (1991). An empirical study of the repatriation of managers in UK multinationals. *Human Resource Management Journal*, 1 (2), 102-108.

Jönsson, G. (2012). After the change: how work role changes affect job satisfaction, turnover intention and general health. Tesis, Facultad de Psicología, Stockholms Universitet, Suecia.

Joo, Baek-Kyoo y Mclean, G. (2006). Best Employer Studies: A conceptual Model from a Literature Review and a Case Study. *Human Resource Development Review*, 5 (2), 228-257.

Jöreskog, K. (1978). Structural analysis of covariance and correlation matrices. *Psychometrika*, 43 (4), 443-477.

Jöreskog, K. y Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Scientific Software International.

Jun-Cheng, Z., Wen-Quan, L., Zhao-Yi, Z. y Jun, X. (2015). Organizational commitment, work engagement, person-supervisor fit, and turnover intention: a total effect moderation model. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 43 (10), 1657-1666.

Kacmar, K.M., Andrews, M.C., Van Rooy, D.L., Steilberg, R.C., y Cerrone, S. (2006). Sure, everyone can be replaced...but at what cost? Turnover as a predictor of unit-level performance. *Academy of Management Journal*, 49, 133-144.

Kammeyer-Mueller, J., Wanberg, C., Glomb, T. y Ahlburg, D. (2005). Turnover processes in a temporal context: It's about time. *Journal of Applied Psychology*, 90, 644–658.

Kamoche, K. (2001). *Understanding Human Resource Management*. Philadelphia: Open University Press.

Kaslauskait, R. y Buciunien, I. (2008). The role of human resources and their management in the establishment of sustainable competitive Advantage. *Engineering Economics*, 5 (60), 78-84.

Kast, F.E., Rosenzweig, J.A.(1976). *Administración en las Organizaciones*. México, McGraw-Hill

Kealey, D. y Ruben, B. (1983). Cross-Cultural personnel selection criteria, issues and methods. En Dan Landis y Richard W. Brislin (Eds). *Handbook of Intercultural Training*. Vol. I. Issues in Theory and Design (pp. 155-175). New York: Pergamon.

Kedia, B. y Mukherji, A. (1999). Global managers: Developing a mindset for global

Retención de talento internacional.

competitiveness. *Journal of World Business*, 34 (3), 230-251.

Kehinde, J. (2012). Talent Management: Effect on Organizational Performance. *Journal Of Management Research*, 4 (2), 178-186.

Kelley, C. y Meyers, J. (1995). The Cross-Cultural Adaptability Inventory (manual). Minneapolis: National Computer Systems. En Susan L. Davis y Sara J. Finney, Examining the Psychometric Properties of the Cross-Cultural Adaptability Inventory, Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, Chicago, 14p.

Kelliher, C., Clarke, C., Hope, V. y Farndale, E. (2012) Going global, feeling small: an examination of managers' reactions to global restructuring in a multinational organisation, *International Journal of Human Resource Management*, 23 (11) 2163-2179. doi:10.1080/09585192.2011.610936.

Kerlinger, F.N. (1975). *Investigación del comportamiento: técnicas y metodología*. México: Nueva Editorial Interamericana.

Kerr, S. P., Kerr, W., Ozden, C., y Parsons, C. (2016). Global Talent Flows. *Journal Of Economic Perspectives*, 30 (4), 83-106. doi:http://dx.doi.org/10.1257/jep.30.4.83.

Kessapidou, S. y Varsakelis, N. (2003). National culture and its impact on the choice of managing director in international production: the case of foreign firms in Greece. *International Journal of Human Resource Management*, 14 (2), 285-295.

Kets de Vries, M. y Florent-Treacy, E. (2012). Carlos Ghosn: Leaders without Borders. En Stahl, Mendenhall y Oddou (Eds.), *IHRM & Organizational Behavior*. 5th ed., (pp.190-208). New York: Routledge.

Khan, M., Nazir, N., Kazmi, S., Khalid, A., Kiyani, T., Y Shahzad. A. (2014). Work –family conflict and turnover intentions : mediating effect of stress. *International Journal of Humanities and Social Science* 4, 5 (1), 92-101.

Kim, Y. (1988). Contexts of Cross-Cultural Adaptation. En Howard Giles & Cheri Kramarae (Eds.). *Communication and cross-cultural adaptation: an integrative theory* (pp. 3-31). Clevedon: Multilingual Matters LTD.

Kim, S. (2012). The Impact of Human Resource Management on State Government IT Employee Turnover Intentions. *Public Personnel Management*, 41 (2), 257-279.

Kim, Y. (2013). Diverging top and converging bottom: labour flexibilization and changes in career mobility in the USA. *Work, Employment & Society*, 27 (5), 860-879. doi:10.1177/0950017012464418.

Kim, T., Lee, J. y Lee, J. (2013). Do interpersonal relationships still matter for turnover intention? A comparison of South Korea and China. *International Journal Of Human Resource Management*, 24 (5), 966-984. doi:10.1080/09585192.2012.743472.

Retención de talento internacional.

Kim, Y. y Van Dyne, L. (2012). Cultural intelligence and international leadership potential: the importance of contact for members of the majority. *Applied Psychology: An International Review*, 61, 272–294.

Kluckhohn, F. y Strodtbeck, F. (1961). *Variations in Value Orientations*. Connecticut: Greenwood.

Kogut, B. y Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology, *Organization Science*, 383-397.

Kohonen, E. (2005). Developing global leaders through international assignments: An identity construction perspective. *Personnel Review*, 34, 22-36.

Kok-Yee, N., Van Dyne, L., Ang, S. (2009). Developing global leaders: The role of international experience and cultural intelligence. En William H. Mobley, Ying Wang, Ming Li (ed.) *Advances in Global Leadership*, Volume 5, (pp.225 - 250), Emerald Group Publishing Limited, DOI 10.1108/S1535-1203(2009)0000005013.

Kok-Yee, N., Dyne, L. V., y Soon, A. (2009). From Experience to Experiential Learning: Cultural Intelligence as a Learning Capability for Global Leader Development. *Academy Of Management Learning & Education*, 8 (4), 511-526. doi:10.5465/amle.2009.47785470.

Konter, D. (2014). Crossing Borders with HRM. An Inquiry of the Influence of Contextual Differences in the Adoption and Effectiveness of HRM. Tesis de Doctorado, Erasmus University Rotterdam, Netherlands.

Koo Moon, H., Kwon Choi, B., y Shik Jung, J. (2012). Previous international experience, cross-cultural training, and expatriates' cross-cultural adjustment: Effects of cultural intelligence and goal orientation. *Human Resource Development Quarterly*, 23 (3), 285-330. doi:10.1002/hrdq.21131.

Kossivi, B., Xu, M. and Kalgora, B. (2016). Study on Determining Factors of Employee Retention. *Open Journal of Social Sciences*, 4, 261-268.

Koster, F., de Grip, A. y Fouarge, D. (2009) Does Perceived Support in Employee Development Affect Personnel Turnover?, *Research Memoranda, Research Centre for Education and the Labour Market, Maastricht University*. [Acceso online: <http://digitalarchive.maastrichtuniversity.nl/fedora/objects/guid:f42b75b9-e0f7-4ecd-ac28-9682bc903cc5/datastreams/ASSET1/content>], 4.04.2013.

Kraimer, M., Shaffer, M. y Bolino, M. (2009). The influence of expatriate and repatriate experiences on career advancement and repatriate retention. *Human Resource Management*, 48, 27-47.

Kumar, R. (2007). War for talent hunt, *Management Effigy*, 2 (2), 84-92.

Kwon, K., Bae, J., y Lawler, J. (2010). High Commitment HR Practices and Top

Retención de talento internacional.

Performers. *Management International Review (MIR)*, 50, 57-80. doi:10.1007/s11575-009-0023-6.

Lado, A. y Wilson, M. (1994). Human Resource Systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19 (4), 699-727.

Lahkar Das, D. y Baruah, M. (2013). Employee Retention: A Review of Literature, *Journal of Business and Management*, 14 (2), 08-16.

Lambert, E., Lynne Hogan, N., y Barton, S. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38 (2), 233-250.

Langer, E. y Moldoveanu, M. (2000). Mindfulness research and the future. *Journal of Social Science Issues*, 56, 129–139.

Lawler, E. (2007). Why HR practices are not evidence based. *Academy of Management Journal*, 50, 1033–1036.

Lazarova, M. (2006). International Human Resource Management in global perspective, en M.J. Morley, N. Heraty y D.G. Collings (Eds), *International Human Resource Management and International Assignments*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Lazarova, M. y Caligiuril, P. (2001). Retaining repatriates: the role of organizational support practices. *Journal of World Business*, 36 (4), 389-401.

Lazarova, M. y Cerdin, J. (2007). Revisiting Repatriation Concerns: Organizational Support Versus Career and Contextual Influences. *Journal of International Business Studies*, 38 (3), 404-429.

Lee, H. y Liu, C. (2007). An examination of factors affecting repatriates' turnover intentions, *International Journal of Manpower*, 28 (2), 122-134.

Lee, T., y Maurer, S. (1997). The retention of knowledge workers with the unfolding model of turnover. *Human Resource Management Review*, 7, 247–275.

Lee, T. y Mitchell, T. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *The Academy of Management Review*, 19, 51-89.

Lee T., Mitchell T., Wise L. y Fireman S. (1996). An Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover. *Academy of Management Journal*, 39, 5-36.

Lee, T., Mitchell, T., Holtom, B., McDaniel, L., Hill, J. (1999). The unfolding model of voluntary turnover: A replication and extension. *Academy of Management Journal*, 42, 450–462.

Lee, L., y Sukoco, B. (2010). The effects of cultural intelligence on expatriate performance:

Retención de talento internacional.

The moderating effects of international experience. *International Journal of Human Resource Management*, 21 (7), 963-981.

Lee, L., Veasna, S. Y Wu, W. (2013). The effects of social support and transformational leadership on expatriate adjustment and performance: the moderating roles of socialization experience and cultural intelligence. *Career Development International*, 18, 377– 415.

Lenartowicz, T., Johnson, J. y Konopaske, R. (2014). The application of learning theories to improve cross-cultural training programs in MNCs. *International Journal of Human Resource Management*, 25 (12), 1697–1719.

Leonard, J. (1987). Carrots and Sticks: Pay, Supervision and Turnover, *Journal of Labor Economics*, 5, 136-153.

Lepak, D. y Snell, S. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *The Academy of Management Review*, 24, 31-48.

Lepak, D. y Snell, S. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28 (4), 517-543.

Leung, K., Ang, S., Ling Tan, M. (2014). Intercultural Competence. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 489-519.

Leung, K., Lin, X., y Lu, L. (2014). Compensation Disparity between Locals and Expatriates in China: A Multilevel Analysis of the Influence of Norms. *Management International Review (MIR)*, 54, 107-128.

Lewis, R. y Heckman, R. (2006), Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16, 139-154.

Li, M., Mobley, W. y Kelly, A. (2013). When Do Global Leaders Learn Best to Develop Cultural Intelligence? An Investigation of the Moderating Role of Experiential Learning Style. *Academy Of Management Learning & Education*, 12, 32-50.

Liesiene J., Endriulaitiené, A., Buksnytė, L., Gustainienė, L., y Kern, R. M. (2010). Predicting work attitudes and turnover intentions among officers: The importance of Adierian personality attributes. *The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 12 (2), 43-58.

Livermore, D. (2012). *Liderar Con Inteligencia Cultural: El Nuevo Secreto para el Éxito*. Nashville, Tennessee: Thomas Nelson Inc.

Looi, P., Marusz, T. y Baumrueck, R. (2004). What makes a Best Employer, [Acceso online: [http:// ceplb03.hewitt.com/bestemployers/canada/french/pdfs/bestemployer.pdf](http://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/canada/french/pdfs/bestemployer.pdf)], 26.11.2013.

Retención de talento internacional.

- Lopez-Cabrales, A., Carmona-Medina, C., Lavado, A. y Valle-Cabrera, R. (2008). Managing functional diversity, risk taking and incentives for teams to achieve radical innovations. *R&D Management*, 38, 35-50.
- Lu, L., Lu, A. C., Gursoy, D., y Neale, N. R. (2016). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison between supervisors and line-level employees. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 28 (4), 737-761.
- Luna, R., y Camps, J. (2003). *Un modelo tentativo en las estrategias de retención del personal*. Paper presented at the International Workshop on HRM, Cádiz. En Martín-Sierra, C. (2011), *Gestión de Recursos Humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas*, Tesis de Doctorado, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Valladolid, España.
- Lundby, K. y Caligiuri, P. (2013). Leveraging Organizational Climate to Understand Cultural Agility and Foster Effective Global Leadership. *People & Strategy*, 36 (3), 26-30.
- Ma, S., y Trigo, V. (2008). Winning the war for talent for managerial talent in China. *The Chinese Economy*, 41 (3), 34-57.
- MacNab, B. (2012). An Experiential Approach to Cultural Intelligence Education. *Journal of Management Education*, 36, 66-94. DOI: 10.1177/1052562911412587.
- MacNab, B. y Worthley, R. (2012). Individual characteristics as predictors of cultural intelligence development: The relevance of self-efficacy, *International Journal of Intercultural Relations*, 36, 62-71, DOI: 10.1016/j.ijintrel.2010.12.001.
- MacNab, B., Brislin, R. y Worthley, R. (2012). Experiential cultural intelligence development: context and individual attributes. *International Journal of Human Resource Management*, 23, 1320–1341.
- Maertz, C. y Campion, M. (2004). Profiles in quitting: Integrating process and content turnover theory. *Academy of Management Journal*, 47, 566–582.
- Mainemelis, C., Nolas, S. y Tsirogianni, S. (2016). Surviving a Boundaryless Creative Career. *Journal Of Management Inquiry*, 25 (3), 262. doi:10.1177/1056492615616871.
- Malek, M. y Budhwar, P. (2013). Cultural intelligence as a predictor of expatriate adjustment and performance in Malaysia. *Journal of World Business*, 48 (2), 222–31.
- Manning, T. (2003). Leadership across cultures: Attachment style influences. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9 (3), 20-29.
- Manpower Group (2014). Global Career Aspiration Survey, [Acceso online: <http://www.manpowergroup.co.uk/the-word-on-work/global-career-aspiration-survey/>]01.11.2016.

Retención de talento internacional.

Mao, J. y Shen, Y. (2015). Cultural identity change in expatriates: A social network perspective. *Human Relations*, 68 (10). 1533-1556.

March, J. y Simon, H. (1958). *Organizations*. Nueva York: John Wiley and Son.

Marcos, S. (2011). Recompensa total: el nuevo contrato. *Harvard Deusto Business Review*, 206, 40-51.

Martin, J. (1979). A Contextual Model for Employee Turnover Intentions, *Academy of Management Journal*, 22 (2), 313 - 324

Martín, F., Romero, P. y Sánchez, G. (2009). La investigación en dirección de recursos humanos: análisis empírico de los procesos de construcción y comprobación de la teoría. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 18 (3), 37-64.

Martín-Sierra, C. (2011), *Gestión de Recursos Humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas*, Tesis de Doctorado, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Valladolid, España.

Maruyama, M. (1991). Policy for International Talent Utilization. *Technology Analysis & Strategic Management*, 3 (4), 323.

Mathieu, J. y Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108 (2), 171.

Mattox, J., y Jinkerson, D. (2005). Using survival analysis to demonstrate the effects of training on employee retention. *Evaluation and Program Planning*, 28 (4), 423–430.

Matsumoto, D., y Hwang, H. (2013). Assessing Cross-Cultural Competence: A Review of Available Tests. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44 (6) 849–873.

Matsumoto, D., LeRoux, J., Ratzlaff, C., Tatani, H., Uchida, H., Kim, C. y Araki, S. (2001). Development and validation of a measure of intercultural adjustment potential in japanese sojourners: The intercultural adjustment potential scale (icaps). *International Journal of Intercultural Relations*, 25, 483-510.

Maurer, T., Pierce, H., y Shore, L. (2002). Perceived beneficiary of employee development activity: A three dimensional model social exchange model. *Academy of Management Review*, 27, 432–444.

Mayer, J., Salovey, P. y Caruso, D. (2000). Emotional Intelligence as Zeigeist, as Personality, and as Mental Ability. En R. Bar-On y J. D. A. Parker, *The Handbook of Emotional Intelligence. Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace* (pp. 92-117). San Francisco, Ca: Jossey-Bass.

Mba, S. e Ikemefuna, C. (2012). Job satisfaction and employees' turnover intentions in

Retención de talento internacional.

total Nigeria plc. in Legos state. *International Journal of Humanities and Social Sciences*, 2 (14), 275-287.

McCall, M. y Hollenbeck, G. (2002). Competence, Not Competencies: Making Global Executive Development Work. Center for effective organization. [Acceso online: <http://http://ceo.usc.edu/pdf/G0315443.pdf>], 26.10.2014

McClelland, D. (1993). Introduction. En *Competence at work: Models for superior performance*, eds. Lyly M. Spencer, y Signe M. Spencer, 8 (Capítulo I). New York: John Wiley & Sons, Inc.

McCrae, R.. y Terracciano, A. (2005). Personality Profiles of Cultures Project. Personality profiles of cultures: aggregate personality traits. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89 (3), 407–25.

McDonnell, A. (2011). Still fighting the “war for talent”? Bridging the science versus practice gap. *Journal of Business and Psychology*, 26, 169–173. doi:10.1007/s10869-011-9220-y.

McDonnell, A., Lamare, R., Gunnigle, P., y Lavelle, J. (2010). Developing tomorrow's leaders- Evidence of global talent management in multinational enterprises. *Journal of World Business*, 45 (2), 150-160.

McNamara, C. (2008). Employee Training and Development: Reasons and Benefits, [Acceso online:<http://www.managementhelp.org/index.html>]03.09.2015.

McNulty, Y., y Hutchings, K. (2016). Looking for global talent in all the right places: a critical literature review of non-traditional expatriates. *International Journal Of Human Resource Management*, 27 (7), 699-728. doi:10.1080/09585192.2016.1148756.

Mellahi, K., y Collings, D.G. (2010). The barriers to effective global talent management: the example of corporate élites in MNEs. *Journal of World Business*, 45 (2), 143-149.

Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., y Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61, 20-52.

Memon, M., Salleh, R. y Baharom, M. (2016). The link between training satisfaction, work engagement and turnover intention. *European Journal Of Training & Development*, 40 (6), 407-429. doi:10.1108/EJTD-10-2015-0077.

Mendenhall y Osland, (2002). An overview of the exant global leadership research. Symposium presentation. Academy of International Business. Puerto Rico. En McCarthy, C. (2010). Global Leader. Tesis de Doctorado, School of Applied Language and Intercultural Studies, Dublin City University, Ireland.

Mendenhall, M., Osland, J., Bird, A., Oddou. G. y Maznevski, M. (Eds.). (2008). *Global leadership: Research, practice, and development*. London and New York: Routledge.

Retención de talento internacional.

Mendenhall, M., Reiche, B., Bird, A. y Osland, J. (2012). Defining the “global” in global leadership. To be published in *Journal of World Business* [Acceso online: <http://blog.iese.edu/reiche/files/2010/08/Defining-the-global-in-global-leadership.pdf>], 26.11.2013

Mensah, Y. y Chen, H. (2013). Global Clustering of Countries By Culture-An Extension of the GLOBE Study. *International Journal of Crosscultural Management*, 5 (2), 143-194.

Messersmith, J., Patel, P. y Lepak, D. (2011) Unlocking the Black Box: Exploring the Link Between High-Performance Work Systems and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 96 (6), 1105–1118.

Messmer, M. (2006). Four keys to improved staff retention. *Strategic Finance*, 88 (4), 13-14.

Meyer, J. y Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

Meyer, J., Paunonen, S., Gellatly, I., Goffin, R. y Jackson, D. (1989). Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment that counts, *Journal of Applied Psychology*, 74.

Meyer, J. y Smith, C. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 319 –331.

Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L. Y Topolnytsky, L. (2002). Affective continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlations and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20- 52.

Meyskens, M., Von Glinow, M., Werther, W. y Clarke, L. (2009). The paradox of international talent: alternative forms of international assignments. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (6), 1439-1450.
doi:10.1080/09585190902909988

Miceli, M., Lane, M., Ferris, G. y Rowland, K. (1991). Research in personnel and human resources management. En Martín-Sierra, C. (2011), *Gestión de Recursos Humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas*, Tesis de Doctorado, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Valladolid, España.

Michaels, E., Handfield-Jones, H., y Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press. En Gallardo, E. (2013), *Disentangling the ‘talent’ concept as applied to the world of work*, Tesis de Doctorado, Facultad de Economía y Organización de Empresas, Universidad de Barcelona, España.

Michaels, E; Handfield, H. y Axelrod B. (2003). *La Guerra por el talento*. Bogotá: Grupo ed. NORMA.

Retención de talento internacional.

Miller, H. (2014). The 10 Best Practices for Enhanced Employee Engagement. The Henry Miller Group [Acceso online: <http://www.millergroup.com/the-10-best-practices-for-enhanced-employee-engagement/>], 14.04.2014

Minbaeva, D., y Collings, D. G. (2013). Seven myths of global talent management. *International Journal Of Human Resource Management*, 24 (9), 1762-1776. doi:10.1080/09585192.2013.777539

Mitchell, T., Holton, B.C. y Lee, T.W. (2001). *How to keep your best employees: Developing an effective retention policy*, Academy of Management Executive, 15 (4). 96-108.

Mitchell, T., Holtom, B., Lee, T., Sablinski, C., y Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44 (6), 1102-1121. doi:10.2307/3069391

Mobley, W.H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.

Mobley, W., Griffeth, R., Hand, H. y Meglino, B. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological bulletin*, 86 (3), 493-522.

Mobley, W., Horner, S. y Hollingsworth, A. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63, 408-414.

Moliner, M. (1998). *Diccionario de uso del español*. 2ª ed. Madrid: Gredos.

Moliner, M. (2004). *Diccionario del uso del español*. Tomos A-H e I-Z. Madrid: Gredos.

Molinsky, A. (2007). Cross-Cultural Code-Switching: The psychological challenges of adapting behavior in foreign cultural interactions. *Academy of Management Review*, 32 (2), 622-640.

Moon, H., Choi, B. y Jung, J. (2012). Previous international experience, cross-cultural training, and expatriates' cross-cultural adjustment: effects of cultural intelligence and goal orientation. *Human Resource Development Quarterly*, 23, 285-330.

Mosakowski, E., Calic, G. y Earley, P. (2013). Cultures as learning laboratories: what makes some more effective than others? *Academy of Management Learning & Education*, 12, 512-526.

Mossholder, K., Settoon, R. y Henagan, S. (2005). A relational perspective on turnover: Examining structural, attitudinal, and behavioral predictors. *Academy of Management Journal*, 48 (4), 607-618.

Mowday, R., Porter, L., y Steers, R. (1982). *Employee-organization linkage: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.

Mowday, R., Steers, R., y Porter, L. (1979). The measurement of organizational

Retención de talento internacional.

commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

Muñiz-Ferrer, M. (2012, feb). *Strategic Management: A Global Challenge*. Ponencia presentada en Sinhgad School of Business Studies, Pune, India.

Mutsuddi, I. y Mutsuddi, R. (2008). Retaining Talents: The Key to Knowledge Organization. *ICFAI Journal Of Management Research*, 7 (7), 73-84.

Nafei, W. (2013). The impact of cultural intelligence on employee job performance: an empirical study on King Abdel-Aziz Hospital in Al-Taif Governorate, Kingdom of Saudi Arabia. *International Journal of Business Management*, 8, 26–43.

Naggiar, J. (2001). An exploration of retention practices in the IT industry. Concordia University, Montreal. [Acceso online: <http://www.collectionscanada.gc.ca/obj/s4/f2/dsk3/ftp04/MQ59286.pdf>], 03.12.2012

Naswäll, K., Baraldi, S., Richter, A., Hellgren, J. y Sverke, M. (2006). The salaried employee in the modern working life: Threats an challenges. *SAL TSA*, 3, 1-122.

Navas, J. y Guerras, L. (1998). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. Madrid: Civitas Ediciones.

Neculaesei, A. (2016). Intercultural competence between desirability and necessity. *Cross-Cultural Management Journal*, 18, 7-16.

Nel, P. y Rodriques, W. (2015). Talent Management of International Staff in the New Zealand Public Health Sector. *New Zealand Journal Of Human Resources Management*, 15, 62-92.

Newman, A., Thanacoody, R., y Hui, W. (2012). The effects of perceived organizational support, perceived supervisor support and intra-organizational network resources on turnover intentions: A study of Chinese employees in multinational enterprises. *Personnel Review*, 41, 56-72. doi:10.1108/00483481211189947.

Ng, T. Y Feldman, D. (2009). Re-examining the relationship between age and voluntary turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 283-294.

Ng, T., Butts, M., Vandenberg, R., DeJoy, D. y Wilson, M. (2006). Effects of management communication, opportunity for learning, and work schedule flexibility on organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 68 (3), 474-489.

Ng, K., Dyne, L. Y Ang, S. (2009a). Developing global leaders: The role of international experience and cultural intelligence. *Advances in Global Leadership*, 5, 225-250. doi:10.1108/S1535-1203(2009)0000005013

Ng, K., Van Dyne, L., y Ang, S. (2009b). From experience to experiential learning: Cultural intelligence as a learning capability for global leader development. *Academy of*

Retención de talento internacional.

Management Learning and Education, 8 (4),511-526.

Nieto,S.(1992). *Affirming Diversity: The Sociopolitical Context of Multicultural Education*. New York: Longman Publishing Group.

Nieto, J. (2008). El desarrollo de competencias en la expatriación: un estudio para la Península Ibérica. *Revista Capital Humano*, 220, [Acceso online: <http://capitalhumano.wke.es/articulos/el-desarrollo-de-competencias-en-la-expatriación-un-estudio-para-la-pen%C3%ADnsula-ibérica.pdf>], 02.05.2013.

Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., y Sels, L. (2014). A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World Business*. [Acceso online: http://www.researchgate.net/publication/258727127_A_Multidisciplinary_Review_into_the_Definition_Operationalization_and_Measurement_of_Talent], 10.01.2014. .

Nohria, N. (2009). From regional star to global leader: Caso de estudio. *Harvard Business Review*, January, 33-39.

Novelli, L, Jr; Kirkman, B., y Shapiro, D. (1995). Effective Implementation of Organizational Change: An Organizational Justice Perspective. En Cooper C. and Rousseau D. (Eds.) *Trends in Organizational Behaviour*, Vol. 2. John Wiley & Sons Ltd.

Oladapo, V. (2014). The impact of talent management on retention. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5 (3), 19-36.

Olson,C. y Kroeger, K. (2001). Global competency and intercultural sensitivity. *Journal of Studies in international education*, 5 (2), 116-137.

Onatolu, A., Akwaowo, E. y Zobisch, P. (2016). Business Strategic Leadership, Marketing and Cultural Competence in International Business. *Journal of Business and Human Resource Management*, 2 (2), 1-5.

Ongori Henry. (2007) A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management*, 049-054.

Ordiz, M. y Avella, L. (2002). Gestión estratégica de los recursos humanos: Una síntesis teórica. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 8 (3), 59-78.

Osland, J. (2008). Overview of the global leadership literature. En Mendenhall, M., Osland, J., Bird, A., Oddou. G. y Maznevski, M. (Eds.), *Global leadership: Research, practice, and development*, (pp. 34-63). London and New York: Routledge.

Osland, J. y Bird, A. (2005). Global leaders as experts. En Mobley, W. y Weldon, E. (Eds.), *Advances in global leadership*, Vol. 4 (pp. 123-142). Oxford, UK: Elsevier.

Osland, J., Bird, A. y Mendenhall, M.(2012). Developing Global Leadership Capabilities & Global Mindset: A review. En Stahl, Mendenhall y Oddou (Eds.), *IHRM & Organizational*

Retención de talento internacional.

Behavior, 5th ed., (pp.107-130). New York: Routledge.

Osland, J., Bird, A., Osland, A. y Mendenhall, M. (2006). *Developing global leadership capabilities and global mindset: a review*. En: Stahl, G. (Ed.), *Handbook of Research in International Human Resource Management*, (pp. 197–222). Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.

Ott, D., y Michailova, S. (2016). Cultural intelligence: A review and new research avenues. *International Journal Of Management Reviews*, 1-21.doi:10.1111/ijmr.12118

Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long-term viability*. New York: Oxford University Press.

Paauwe, J. y Boselie, P. (2005). HRM and Performance: What's Next?. *Human Resource Management Journal*, 15 (4), 68-83.

Paige, M. (1996). Intercultural Trainer Competencies. En D. Landis y Rabi S. Bhagat (eds.), *Handbook of intercultural training. 2nd ed.*(p.148-164), Thousand Oaks CA: Sage.

Paige, M. (2004). Instrumentation in intercultural training. En D. Landis, J.M. Bennett, M.J. Bennett (eds.), *Handbook of intercultural training. 3rd. ed* (37-84), CA: Sage.

Paré, G. y Tremblay, M. (2007).The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenships Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover. *Group Organization Management*, 32, 326-357.

Paré, G., Cirano, É., Tremblay, M., Lalonde, P., y Mobilité, B. (2001). The role of organizational commitment and citizenship behaviors in understanding relations between human resources practices and turnover intentions of IT personnel. 1-38, [Acceso online: <http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2001s-24.pdf>], 15.03.2014.

Park, H., Gardner, T. y Wright, P. (2004). HR Practices or HR Capabilities: Which Matters? Insights from the Asia-Pacific Region.*Asia-Pacific Journal of Human Resources*, 42 (3), 260-273.

Park, H., Ofori-Dankwa, J., Bishop, D. (1994). Organizational and environmental determinants of functional and dysfunctional turnover: practical and research implications. *Human Relations*, 47, 353–366.

Parker, P. e Inkson, K. (1999). New forms of career: The challenge to human resource management. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 37, 76-85.

Parker, R. , Nouri, H. Y Hayes, A. (2011). Distributive Justice, Promotion Instrumentality, and Turnover Intentions in Public Accounting Firms. *Behavioral Research In Accounting*, 23 (2), 169-186. doi:10.2308/bria-50020

Retención de talento internacional.

Patriotta, G., Castellano, A., y Wright, M. (2013). Coordinating Knowledge Transfer: Global Managers as Higher-Level Intermediaries. *Journal Of World Business*, 48 (4), 515-526. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2012.09.007>

Pattie, M., White, M. y Tansky, J. (2010). The homecoming: a review of support practices for repatriates. *Career Development International*, 15 (4), 359-377.

Pedraza-Álvarez, L., Obispo-Salazar, K., Vásquez-González, L., Gómez-Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Clío América*, 9 (17), 17-25.

Peltokorpi, V., Allen, D. y Froese, F. (2015). Organizational embeddedness, turnover intentions, and voluntary turnover: The moderating effects of employee demographic characteristics and value orientations. *Journal Of Organizational Behavior*, 36 (2), 292-312. doi:10.1002/job.1981.

Peltonen, T. (1997). Facing rankings from the past: a tournament perspective on repatriate career mobility, *The International Journal of Human Resource Management*, 8, 107-123.

Peng, A., Van Dyne, L. y Oh, K. (2015). The influence of motivational cultural intelligence on cultural effectiveness based on study abroad: the moderating role of participant's cultural identity. *Journal of Management Education*, 39, 572–596.

Peña García-Pardo, I., Hernández Perlina, F., y Villasalero Díaz, M. (2010). Human Resource Management, Strategy and Performance, *Universia Business Review*, 3er semestre, 68-87.

Pérez, J. Torres, E. y Hernández, R. (2012). El Clima y la Justicia Organizacional y su Efecto en la Satisfacción Laboral (The Impact of Organizational Climate, Organizational Justice on Job Satisfaction). *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5 (5), 1-19.

Pergamit, M. y Veum, J. (1999). What is a promotion? *Industrial and Labor Relations Review*, 52 (4), 581– 601.

Peters, T. (2002). *El talento! Cómo identificarlo y mantenerlo*. Madrid: Editorial Española.

Peterson, S. (2004). Toward a theoretical model of employee turnover: A human resource development perspective. *Human Resource Development Review*, 3 (3), 209-227.

Peterson, S. (2007). Managerial turnover in US retail organizations. *Journal of Management Development*, 26 (8), 770-789.

Phuong, N., Jörg, F. y Fookien, I. (2013). Antecedents of commitment to a parent company and to a local operation: empirical evidence from western employees working for

Retención de talento internacional.

multinational companies in Vietnam. *International Journal of Human Resource Management*, 24 (7), 1346-1375.

Planken, B., Van Hooft, A. y Korzilius, H. (2004). Promoting Intercultural Communicative Competence through Foreign Language Courses. *Business Communication Quarterly*, 67 (3), 308-315.

Pfeffer, J. (1994). Competitive Advantage through people. *California Management Review*, 36 (2), 9-28.

Podsakoff, P., MacKenzie, S. y Bommer, W. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22, 259–298.

Piontkowski, U., Florack, A., Hoelker, P. y Obdržálek, P. (2000). Predicting acculturation attitudes of dominant and non-dominant groups. *International Journal of Intercultural Relations*, 24, 1–26.

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.

Porter, L. y Steers, R. (1973). Organizational, work and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 151-176.

Powell, I., Montgomery, M., y Cosgrove, J. (1994). Compensation structure and establishment quit and fire rates. *Industrial Relations*, 33, 229-248.

Price, J. y Mueller, C. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24 (3), 543-565.

Prince, B. (2005). Career-focused employee transfer processes. *Career Development International*, 10 (4), 293-309.

Ragins, B., Townsend, B, Mattis, M. (1998). Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. *The Academy of Management Executive*, 12, 28-42.

Rahman, W. y Nas, Z. (2013). Employee development and turnover intention: theory validation. *European Journal of Training and Development*, 37 (6), 564-579.

Rahim, N y Siti-Rohaida, M. (2015). Protean career orientation and career goal development: Do they predict engineer's psychological well-being? *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 270 – 277.

Ramalu, S., Rose, R., Uli, J. y Kumar, N. (2012). Cultural intelligence and expatriate performance in global assignment: the mediating role of adjustment. *International Journal of Business and Society*, 13, 19–32.

Retención de talento internacional.

Ramsey, J., Barakat, L. y Monteiro, P. R. (2013). Cultural Distance and Future Entry Mode Choice of Brazilian MNEs. *Latin American Business Review*, 14, 55.

doi:10.1080/10978526.2013.780514

Ramsey, J., Leonel, J., Gomes, G. y Reis-Monteiro, P. (2011). Cultural intelligence's influence on international business travelers' stress. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18, 21-37.

Ready, D., Hill, L. y Conger, J. (2008). Winning the Race for Talent in Emerging Markets. (cover story). *Harvard Business Review*, 86 (11), 62-70.

Real Academia Española. (2001). Disquisición. En Diccionario de la lengua española (22.a ed.), [Acceso online: <http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=talento>], 09.06.2015.

Rehg, M., Gundlach, M. J. y Grigorian, R. A. (2012). Examining the influence of cross-cultural training on cultural intelligence and specific self-efficacy. *Cross Cultural Management*, 19 (2), 215- 232.

Reichard, R., Serrano, S., Condren, M., Wilder, N., Dollwet, M. y Wang, W. (2015). Engagement in cultural trigger events in the development of cultural competence. *Academy of Management Learning & Education*, 14, 461–481.

Reisz, Scott (2004). Mentoring: A Cost-Effective Retention Tool. *Catalyst*, May/June, 42-43.

Renzulli, J. S. (2002). Expanding the conception of giftedness to include co-cognitive traits and to promote social capital. *Phi Delta Kappan*, 84, 33--58.

Remhof, S., Gunkel, M. y Schlaegel, C. (2014). Goodbye Germany! the influence of personality and cognitive factors on the intention to work abroad. *International Journal of Human Resource Management*, 25, 2319–2343.

Rhoades, L., y Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.

Rhoades, L., Eisenberger, R., y Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86 (5), 825-836.

Ridwan, S. y Rizqi, A. (2015). The effects of pay satisfaction and affective commitment on turnover intention. *International Journal of Research Studies in Psychology*, 4 (2), 57-70.

Robinson, R. (1983). Review of Culture's consequences: International differences in work-related values, *Work and Occupations*, 10, 110-115.

Rockstuhl, T., Presbitero, A., Ng , K. y Ang, S. (2013). Metacognitive cultural intelligence

Retención de talento internacional.

and offshoring performance: predictive validity of an intercultural situational judgment test (iSJT). *3rd International Conference Outsourcing Inf. Services*, Mannheim.

Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L., y Annen, H. (2011). Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): The role of cultural intelligence (CQ) on cross-border leadership effectiveness in a globalized world. *The Journal of Social Issues*, 67 (4), 825–840.

Rodríguez, V. (2004). El proceso de abandono voluntario: revisión de las principales aportaciones realizadas en la literatura. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10 (3), 157-169.

Rosenblatt, Z., Talmud, I. y Ruvio, A. (1999). A Gender-based Framework of the Experience of Job Insecurity and Its Effects on Work Attitudes, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (2), 197–217

Rosenblatt V., Worthley R., MacNab B. (2013). From contact to development in experiential cultural intelligence education: The mediating influence of expectancy disconfirmation. *Academy of Management Learning & Education*, 12, 356-379.

Rusbult, C. y Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68 (3), 429-438.

Saeed, R., Lodhi, R. e Iqbal, A. (2014). Factors Influencing Job Satisfaction of Employees in Telecom Sector of Pakistan. *International Journal of African and Asian Studies*, 3, 124–130.

Sagie, A., Birati, A. y Tziner, A. (2014). Assessing the Costs of Behavioral and Psychological Withdrawal: A New Model and an Empirical Illustration. *Applied Psychology*, 51, 67–89.

Şahin, F., Gurbuz, S. y Köksal, O. (2014). Cultural Intelligence (CQ) in action: The effects of personality and international assignment on the development of CQ. *International Journal of Intercultural Relations*, 39, 152-163.

Salancik, G. y Pfeffer, J. (1977). An Examination of Need-Satisfaction Models of Job Attitudes, *Administrative Science Quarterly*, 22 (3), 427-456.

Sammarra, A., Profili S. e Innocenti L. (2013). Do external careers pay-off for both managers and professionals? The effect of inter-organizational mobility on objective career success. *International Journal Of Human Resource Management*, 24 (13), 2490-2511.

Sánchez, G. (2014). Estudio de la competencia intercultural en estudiantes universitarios de magisterio lengua extranjera (inglés). Propuestas didácticas para el desarrollo de la competencia comunicativa intercultural. Tesis doctoral, Departamento de Didáctica de la Lengua y la Literatura, Universidad de Murcia, España.

Retención de talento internacional.

Sánchez, J. Tejero, B., Yurrebaso, A., y Lanero, A. (2006). Cultura organizacional: desentrañando vericuetos. *AIBR. Revista De Antropología Iberoamericana*, 1 (3), 380-403.

Sánchez, M. (2005). La gestión de los trabajadores repatriados en la empresa internacional. Un estudio empírico para el caso español. En Arnáez, N. (2015). *Factores organizativos, individuales y del entorno con incidencia en la repatriación: evidencia empírica para el caso español*. Tesis de Doctorado, Universidad de Mondragón, Guipúzcoa, España.

Santosh, B. y Muthiah, K. (2016). An Empirical Study on the Organizational Commitment of Repatriated Female Employees. *IUP Journal Of Management Research*, 15 (4), 7-21.

Santhoshkumar, R. y Rajasekar, N. (2012). Talent Measure Sculpt for Effective Talent Management: A Practical Revise. *IUP Journal Of Management Research*, 11, 38-47.

Saporta, I. y Farjoun, M. (2003). The relationship between actual promotion and turnover among professional and managerial-administrative occupational groups. *Work and Occupations*, 30 (3), 255-279.

Schramm, J. (2006). HR Technology Competencies: New Roles for HR Professionals. *SHRM Research Quarterly*, [Acceso online: http://www.gbd.dk/files/260_HR_Technology_Comp.pdf], 20.01.2014.

Schimmack, U., Oishi, S. y Diener, E. (2005). Individualism: A valid and important dimension of cultural differences between nations. *Personality and Social Psychology Review*, 9, 17-31.

Schuler, R. y MacMillan, I. (1984) Gaining competitive advantage through human resource management practices. *Human Resource Management*, 23 (3), 241-255.

Schuler, R. y Jackson, S. (2005). A quarter-century review of human resource management in the US: The growth in importance of the international perspective. *Management Revue*, 16, 1-25.

Schuler, R., Jackson, S. y Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46 (4), 506-516. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2010.10.011>

Schuler, R. y Tarique, I. (2007). International Human Resource Management: A Thematic Update and Suggestions for Future Research. *International Journal of Human Resource Management*, 17 (2), 207-224.

Schultz, P. (2000). *Psicología industrial*. 3ra edición. México: Mc. Graw -Hill.

Scott, G (2001). Strategic Planning for High-Tech Product Development. *Technology Analysis & Strategic Management*, 13 (3), 343-364.

Retención de talento internacional.

Scullion, H. y Collings, D. (2007). International human resource management in the 21st century: emerging themes and contemporary debates. *Human Resource Management Journal*, 17 (4). 309-319.

Scullion, H., y Collings, D. (Eds.). (2011). *Global Talent Management*. London: Routledge.

Scullion, H., Collings, D. y Caligiuri, P. (2010). Global talent management. *Journal of World Business*, 45 (2), 105-108.

Scullion, H., y Starkey, K. (2000). In Search of the Changing Role of the Corporate Human Resource Function in the International Firm. *International Journal of Human Resource Management*, 11, 1061–1081.

Shaffer, M. y Harrison, D. (1998). Expatriates' psychological withdrawal from international assignments: Work, non-work, and family influences. *Personnel Psychology*, 51, 87-118.

Shaffer, M., Harrison, D. y Gilley, K. (1999). Dimensions, Determinants, and Differences in the Expatriate Adjustment Process. *Journal Of International Business Studies*, 30 (3), 557-581.

Shaffer, M., y Miller, G. (2008). Cultural intelligence: A key success factor for expatriates. En S. Ang, & L. Van Dyne, *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurements, and Applications* (pp. 107-125). London: M.E. Sharpe.

Shaffer, M., Singh, B. y Chen, Y. (2013). Expatriate pay satisfaction: the role of organizational inequities, assignment stressors and perceived assignment value. *The International Journal Of Human Resource Management*, 24 (15), 2968-2984.

Shannon, L. Y Begley, T. M. (2008). Antecedents of the four factor model of cultural intelligence. En L. Van Dyne y S. Ang (Eds.), *Hand- book of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications* (pp. 41–55). Armonk, NY: M. E. Sharpe.

Shapiro J., Ozanne J. y Saatcioglu, B. (2008). An interpretative examination of the development of cultural sensitivity in international business. *Jornal of International Business Studies*, 39 (5), 71-87.

Shaw, J., Delery, J., Jenkins, G. y Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *The Academy of Management Journal*, 41 (5), 511-525.

Shaw, J., Gupta, N., y Delery, J. (2001). Congruence between technology and compensation systems: implications for strategy implementation. *Strategic Management Journal*, 22, 379-386.

Shaw, J., Gupta, N., y Delery, J. (2005). Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. *Academy of*

Retención de talento internacional.

Management Journal, 48, 50–68.

Shen, J. y Darby, R. (2006). Training and management development in Chinese multinational enterprises, *Employee Relations*, 28 (4), 342-362.

Shi, X. y Wang, J. (2011). Interpreting Hofstede Model and GLOBE Model: Which Way to Go for Cross-Cultural Research? *International Journal of Business and Management*, 6 (5), 93-99.

Shuck, B., Twyford, D., Reio, T. y Shuck, A. (2014). Human Resource Development Practices and Employee Engagement: Examining the Connection With Employee Turnover Intentions. *Human Resource Development Quarterly*, 25 (2), 239-270. doi:10.1002/hrdq.21190

Sidani, Y. y Al Ariss, A. (2014). Institutional and corporate drivers of global talent management: Evidence from the Arab Gulf región. *Journal of World Business*, 49 (2), 215–224.

Sieben, I. (2007). Does Training Trigger Turnover—Or Not? *Work, Employment and Society*, 21,397-416.

Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 25 (7), 592–599. doi:10.1108/01437730410561477.

Silzer, R., y Dowell, B. E. (Eds.) (2010). *Strategy-Driven Talent Management: A leadership imperative*. San Francisco: John Wiley & Sons. En Gallardo, E. (2013), Disentangling the ‘talent’ concept as applied to the world of work, Tesis de Doctorado, Facultad de Economía y Organización de Empresas, Universidad de Barcelona, España.

Silzer, R., y Church, A.(2009). The pearls and perils of identifying potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2 (4), 377-412.

Silzer, R. y Church, A. (2010). Identifying and assessing high-potential talent: Current organizational practices. En R. Silzer y B. E. Dowell (Eds.), *Strategy-driven talent management: A leadership imperative* (p. 213–279). San Francisco, CA: Jossey–Bass.

Sjöberg, A. y Sverke, M. (2000). The interactive effect of job involvement and organizational commitment on job turnover revisited: A note on the mediating role of turnover intention. *Scandinavian Journal of Psychology*, 41, 247-252.

Salancik, G., Pfeffer, J. (1977). An Examination of Need-Satisfaction Models of Job Attitudes, *Administrative Science Quarterly*, 22 (3).

Sloane, P. y Williams, H. (2000). Job satisfaction, comparison earnings and gender. *Labour*, 14 (3), 473-502.

Retención de talento internacional.

Smart, B. (2005). *Topgrading: How leading companies win by hiring coaching, and keeping the best people*. New York: Portfolio.

Smith, M. (2005). Human resources. *Human Resources*, 5 (302,500), 5,200,909.

Smith, T. (2012). Study of ethnic minority college students: a relationship among the big five personality traits, cultural intelligence, and psychological well-being. Tesis de doctorado, Educación, Liberty University, Lynchburg, VA.

Snell, S., Youndt, M. y Wright, P. (1996). Establishing a framework for research in strategic human resource management: merging resource theory and organizational learning. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 14, 61-90.

Sondergaard, M. (1994). Research Note: Hofstede's consequences: A study of reviews, citations and replications, *Organization Studies*, 15, 447-456.

Spreitzer, G., McCall, M. y Mahoney, J. (1997). Early Identification of International Executive Potential. *Journal of Applied Psychology*, 82, 6-29.

Spreitzer, G., Noble, D., Mishra, A., Cooke, W. y Wageman, R. (1999). Predicting process improvement team performance in an automotive firm: Explicating the roles of trust and empowerment. *Research on Managing Groups and Teams*, 2, 71-92.

Sripirom, K., Jhundra-indra, P. y Raksong, S. (2015). A Conceptual Framework of Strategic Talent Management and Firm Success. *Proceedings of the Academy of Strategic Management*, 14 (2). 2-15.

Stahl, G. Miller, E. y Tung, R. (2002). Toward the boundaryless career: a closer look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment. *Journal of World Business*, 37, 216-227.

Stahl, G., Bjorkman, I., Farndale, E., Morris, S., Stiles, P., Trevor, J., y Wright, P. (2007). Global Talent Management: How Leading Multinationals Build and Sustain Their Talent Pipeline. *Faculty & Research Working Paper, Fontainebleau, France, INSEAD*. [Acceso online: <http://720plan.ovh.net/~inseadpoq/knowledge2/stahl.pdf>], 19.01.2014.

Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S., Paauwe, J., y Stiles, P., Trevor, J. y Wright, P. (2012). Six Principles of Effective Global Talent Management. MIT Sloan Management Review, 53 (2), 25-32, . [Acceso online: <http://www.xbhr.com/news/wp-content/uploads/2012/04/Effective-Global-Talent-Management.pdf>], 21.10.2013.

Stahl, G. y Cerdin, J. (2004). Global careers in French and German multinational corporations. *Journal of Management Development*, 23 (9), 885-902.

Stahl, G., Chua, Chei H., Caligiuri, P., Cerdin, J.L., Taniguchi, M. (2009). Predictors of turnover intentions in learning-driven and demand-driven international assignments: The

Retención de talento internacional.

role of repatriation concerns, satisfaction with company support, and perceived career advancement opportunities. *Human Resource Management*, 48, 89-109.

Steckler, S. (2014). Global Talent Management for the 21st Century A Conversation with Peter Cappelli and Ram Charan. *People & Strategy*, 37 (3), 48.

Sternberg, R. y Detterman, D. (Eds.). (1986). *What is intelligence? Contemporary viewpoints on its nature and definition*. Norwood, NJ: Ablex.

Straffon, D. (2003). Assessing the intercultural sensitivity of high school students attending an international school. *International Journal of Intercultural Relations*, 27, 487-501.

Stroh, L. (1995). Predicting turnover among repatriates: Can organizations affect retention rates? *International Journal of Human Resource Management*, 6, 443-456.

Stroh, L., Gregersen, H. y Black, S. (2000). Triumphs and Tragedies: expectations and commitments upon repatriation, *International Journal of Human Resource Management*, 9 (4), 681-697.

Suliman, A. y Yousef, A. (2010). Commitment and turnover intention in the UAE oil industry. *International Journal of Human Resource Management*, 21 (9), 1472-1489.

Sullivan S. y Baruch Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35, 1542-1571.

Supeli, A., y Creed, P. (2016). The Longitudinal Relationship Between Protean Career Orientation and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention-to-Quit. *Journal Of Career Development*, 43, 66-80. doi:10.1177/0894845315581686.

Suutari, V. y Brewster, C. (2000). Making Their Own Way: International Experience Through Self-Initiated Foreign Assignments. *Journal Of World Business*, 35 (4), 417-436.

Suutari V. y Brewster, C. (2003). Repatriation: empirical evidence from a longitudinal study of careers and expectations among Finnish expatriates. *International Journal of Human Resource Management*. 14 (7), 1132-1151.

Suutari, V. y Mäkelä, K. (2007). The career capital of managers with global careers. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (7), 628-648.

Sverke, M. y Hellgren, J. (2002). The nature of job insecurity: understanding employment uncertainty on the brink of a new millennium, *Applied psychology: An International Review*. 51, 23-42.

Sverke, M., Hellgren, J. y Näswall, K. (2002) No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7 (3), 242-264.

Sverke, M., Hellgren, J. y Näswall, K. (2006). Job insecurity. A literatura review. SALTSA

Retención de talento internacional.

Report No. 1: 2006. Stockholm: National institute for working life research.

Swarnalatha, C. y Prasanna, T. (2013). Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: Strategic Role of HR. *Review of HRM*, 2, 1-12.

Syed, J., Hazboun, N. y Murray, P. (2014). What locals want: Jordanian employees' views on expatriate managers. *International Journal Of Human Resource Management*, 25 (2), 212-233. doi:10.1080/09585192.2013.812975

Szucs, N., Gunz, H. y Baruch, Y. (2015) Career studies in search of theory: the rise and rise of concepts. *Career Development International*, 20, 3-20. doi:10.1108/CDI-11-2013-013.

Tandung, J. (2016). The Link between HR Attributions and Employees' Turnover Intentions. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 18, 55-69.

Tansky, J. y Cohen, D. (2001). The relationship between organizational support, employee development, and organizational commitment: An empirical study. *Human Resource Development Quarterly*, 12, 285– 300.

Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 43 (5), 266 –274.

Tansley, C., Harris, L., Stewart, J., y Turner, P. (2006). *Talent Management: Understanding the dimensions*. Change Agenda. London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). En Gallardo, E. (2013), Disentangling the ‘talent’ concept as applied to the world of work, Tesis de Doctorado, Facultad de Economía y Organización de Empresas, Universidad de Barcelona, España.

Tansley, C., Turner, P., Carley, F., Harris, L., Sempik, A., Stewart, J., y Williams, H. (2007). *Talent: Strategy, management, measurement*. London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). En Gallardo, E. (2013), Disentangling the ‘talent’ concept as applied to the world of work, Tesis de Doctorado, Facultad de Economía y Organización de Empresas, Universidad de Barcelona, España.

Tarique, I., y Schuler, R. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45 (2), 122-133.

Tarique, I. y Schuler, R. (2012). Global Talent Management Literature Review. SHRM Foundation, [Acceso online: <https://www.google.es/#q=Global+Talent+Management+Literature+Review.+SHRM+Foundation>], 21.09.2013.

Tarique, I., y Takeuchi, R. (2008). Developing cultural intelligence: The roles of international non-work experiences. En S. Ang, & L. Van Dyne, *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications* (pp. 56-75). London: M.E.Sharp.

Retención de talento internacional.

Taylor, S., Beechler, S. y Napier, N. (1996). Toward an integrative model of strategic international human resource management. *The Academy of Management Review*, 21 (4), 959-985.

Templer, K., Tay, C. y Chandrasekar, N. (2006). Motivational Cultural Intelligence, Realistic Job Preview, Realistic Living Conditions Preview, and Cross-Cultural Adjustment. *Group & Organization Management*, 31, 154-173. doi:10.1177/1059601105275293

Tett, R. y Meyer, J. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover: Path analyses based on meta-analytic finding. *Personnel Psychology*, 46 (2), 259-291.

Tesaurus de la Unesco. [Acceso online:<http://databases.unesco.org/thessp/>] 21.09.201.

Thaler-Certer, R.E. (2000). Whither global leaders? HRM Magazine, 45 (5), p. 82-86.

Thatcher, J., Stepnia, L. y Boyle, R. (2003). Turnover of Information Technology Workers: Examining Empirically the Influence of Attitudes, Job Characteristics and External Markets. *Journal of Management Information Systems*, 19, (3), 231-261.

Thomas, D. (2006). Domain and Development of Cultural Intelligence. *Group & Organization Management*, 31, 78-99.

Thomas, D. (2008). *Cross-Cultural Management: Essential Concepts*. Second Edition. UK: Sage Publications.

Thomas, D., Elron, R., Stahl, G., Ekelund, B., Ravlin, E., Cerdin, J., Poelmans, S., Brislin, R., Pekerti, A., Aycan, Z., Maznevski, M., Au, K. y Lazarova, M. (2008). Cultural intelligence: Domain and assessment. *International Journal Of Cross Cultural Management*, 8 (2), 123-143. doi:10.1177/1470595808091787

Thomas, D. e Inkson, K. (2004). *Cultural intelligence: People skills for global business*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Thomas, D. e Inkson, K. (2007). *Inteligencia cultural. Habilidades interpersonales para triunfar en la empresa global*. Barcelona: Paidós Ibérica.

Thomas, D. e Inkson, K. (2009). *Cultural intelligence: Living and working globally*. San Francisoco: Berrett-Koehler.

Thomas, D., Liao, Y., Aycan, Z., Cerdin, J., Pekerti, A., Ravlin, E., Stahl, G., Lazarova, M., Fock, H., Arli, D., Moeller, M., Okimoto, T. y van de Vijver, F. (2015). Cultural intelligence: a theory-based, short form measure. *Journal of International Business Studies*, 46, 1099–1118.

Thomas, D. , Stahl, G., Ravlin, E., Poelmans, S., Pekerti, A., Maznevski, M., Lazarova, M. B., Elron, E., Ekelund, B. , Cerdin, J., Brislin, R., Aycan, Z., y Au, K. (2012). Development of the cultural intelligence assessment. En W. H. Mobley (Ed), *Advances in Global*

Retención de talento internacional.

Leadership 155–178, UK: Emerald Group.

Timmerman, P. (2009). The impact of individual resiliency and leader trustworthiness on employees' voluntary turnover intentions. *Dissertation Abstracts International*, 69 (11- B), 7178.

Tourón, J. y Tourón, M. (2011). The Center for Talented Youth Identification Model: A review of the literature. *Talent Development & Excellence*, 3 (2), 187-202.

Townsend, P. y Cairns, L., (2003). Developing the global manager using a capability framework. *Management Learning*, 34 (3), 313-327.

Treven, S., Mulej, M. y Lynn, M. (2008). The impact of culture on organizational behavior. *Management*, 13 (2), 27-39.

Trevor, C. (2001). Interactions among Actual Ease of Movement Determinants and Job Satisfaction in the Prediction of Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 44 (4), 621–638.

Triandis, H. (1995). Culture specific assimilators. *Intercultural sourcebook: Cross-cultural training methods*, 1, 179-186.

Triandis, H. C. (2008). Cultural Intelligence. En S. Ang, & L. Van Dyne, *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurements, and Applications* (xi-xiii). London: M.E.Sharpe.

Trompenaars, F. y Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Nicholas Brealey Publishing.

Trompenaars, F. y Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Global Business* (3rd. Edition), New York: McGraw-Hill.

Tsui, A., Egan, T. y O'Reilly, C. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37 (4), 549-579.

Tsui, A. y Wu, J. (2005). The new employment relationship versus the mutual investment approach: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, 44 (2), 115-121.

Tung, R. (1982). Selection and training procedures of US, European and Japanese Multinationals. *California Management Review*. 25, 57-71.

Tung, R. y Verbeke, A. (2010). Beyond Hofstede and GLOBE: Improving the quality of cross-cultural research. *Journal of International Business Studies*, 41(8),1259-1274. doi:10.1057/jibs.2010.41

Tyler, K. (2006). Retaining Repatriates: Pre-assignment planning, ongoing communication and mentoring help retain valuable repatriates, *Human Resource Magazine*, 51 (3), 97-

Retención de talento internacional.

104.

Ulrich, D. (2007, October). The talent trifecta. *Workforce Management*, 86(15). En Gallardo, E. (2013), Disentangling the 'talent' concept as applied to the world of work, Tesis de Doctorado, Facultad de Economía y Organización de Empresas, Universidad de Barcelona, España.

Ulrich, D., y Smallwood, N. (2012). What is talent? *Leader to leader The Frances Hesselbein Institute*, 63, 55- 61.

Urbancová, H. y Vnoucková, L. (2015). Investigating Talent Management Philosophies. *Journal of Competitiveness*, 7 (3)

Urteaga, E. (2009). Orígenes e inicios de los estudios culturales. *Gazeta de Antropología*, 25, artículo 23, [Acceso online: <http://hdl.handle.net/10481/6872>], 10.03.2014.

Vaiman, V. (2004). Retention Management in International Professional Services Firms: An Empirical Study of Best Practices in Management Consultancies, *Universität St. Gallen*, 1-45.

Vaiman, V., Scullion, H., y Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50 (5), 925-941.

Valcour, P. y Batt, R. (2003). Work-life integration: Challenges and organizational responses. En P. Moen (Ed.), *It's about time: Couples and careers* (pp. 310-331). Ithaca, NY: Cornell University Press.

Vance, C., Chow, I., Paik, Y. y Shin, K. (2013). Analysis of Korean expatriate congruence with Chinese labor perceptions on training method importance: implications for global talent management. *International Journal Of Human Resource Management*, 24 (5), 985-1005. doi:10.1080/09585192.2012.743475.

Vanderberg, C., Bentein, K. y Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64.

Vander Elst, T., Richter, A., Sverke, M., Näswall, K., De Cuyper, N., y De Witte, H. (2014). Threat of losing valued job features: The role of perceived control in mediating the effect of qualitative job insecurity on job strain and psychological withdrawal. *Work & Stress*, 28 (2), 143-164.

VanderPal, G. (2014). Global Leadership, IQ and Global Quotient. *Journal Of Management Policy & Practice*, 15 (5), 120-134.

Van de Vijver, F., Breugelmans, S. y Schalk-Soekar, S. (2008). Multiculturalism: Construct validity and stability. *International Journal of Intercultural Relations*, 32 (2), 93-104.

Van der Vaart, L., Linde, B., de Beer, L., y Cockeran, M. (2015). Employee Well-Being, Intention to Leave and Perceived Employability: A Psychological Contract Approach. *South*

Retención de talento internacional.

African Journal Of Economic And Management Sciences, 18, 32-44.

Van der Vliet, C., y Hellgren, J. (2002). (SALTSA report 4 2002). Sweden, National Institute of Working Life & SALTSA.

Van der Zee, K. y Van Oudenhoven, J. (2000). The Multicultural Personality Questionnaire: A multidimensional instrument of multicultural effectiveness. *European Journal of Personality*, 14, 291–309.

Van der Zee, K. y Van Oudenhoven, J. (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 Dyne, L., y Ang, S. (2006). *A Self-Assessment of Your CQ*. En P.C. Earley, S. Ang, & J-S Tan. *CQ: Developing Cultural Intelligence at Work* (pp. 217-227). Stanford, CA: Stanford University Press.

Van Dyne, L., y Ang, S. (2006b). Getting more than you expect: Global leader initiative to span structural holes and reputational effectiveness. En W. H. Mobley & E. W. Weldon (Eds.), *Advances in global leadership*, (pp.101–122). New York: JAI Press.

Van Dyne, L., Ang, S., y Koh, C. (2008). Development and validation of the CQS: The cultural intelligence scale. En S. Ang, y L. Van Dyne, (Eds.) *Handbook on cultural intelligence: Theory, measurement and applications* (pp. 16-38). Armonk, NY: M.E. Sharpe.

Van Dyne, L., Ang, S., NG, K., Rockstuhl, T., Tan, M. y Koh, C. (2012). Sub-Dimensions of the Four Factor Model of Cultural Intelligence: Expanding the conceptualization and measurement of Cultural Intelligence. *Social and Personality Psychology Compass*, 6 (4), 295-313.

Varela, O. y Gatlin-Watts, R. (2014). The Development of the Global Manager: An Empirical Study on the Role of Academic International Sojourns. *Academy Of Management Learning & Education*, 13 (2), 187-207. doi:10.5465/amle.2012.0289.

Vásquez, R., de León, Y., Rodríguez, B. y Ponce, M. (2014). Retención del talento humano en las organizaciones. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 9 (2), 1773-1781.

Venaik, S. y Brewer, P. (2008). Contradictions in national culture: Hofstede vs GLOBE. AIB 2008 Track 8: International Human Resource Management, Cross-cultural Management, and Qualitative Research Methods. Competitive Paper. 1-27. [Acceso online: <http://www.biu.ac.il/soc/sb/stfhome/bijaoui/891/case/2011/culturehofsted.pdf>], 10.02.2016.

Venaik, S. y Brewer, P. (2010). Avoiding uncertainty in Hofstede and GLOBE, *Journal of International Business Studies*, 41 (8), 1294–1315. doi:10.1057/jibs.2009.96

Retención de talento internacional.

Vidal Díaz de Rada (2005). *Manual de trabajo de campo en la encuesta*. Madrid: CIS.

Vidal, E., Valle, R., y Aragon, I. (2007). Antecedents of repatriates' job satisfaction and its influence on turnover intentions: Evidence from Spanish repatriated managers. *Journal of Business Research*, 60, 1272-1281.

Vilá, Ruth (2005). La Competencia Comunicativa Intercultural. Un estudio en el primer ciclo de la ESO. Tesis Doctoral, [Acceso online:<http://www.tesisenxarxa.net/TDX-1216105-135329/>]10/10/2015.

Visagie, S. y Koekemoer, E. (2014). What it means to succeed: Personal perceptions of career success held by senior managers. *South African Journal Of Business Management*, 45, 43-54.

Vloeberghs, D., Pepermans, R., y Thielemans, K. (2005). High-potential development policies: an empirical study among Belgian companies. *The Journal of Management Development*, 24, 546-558.

Voigt, E. y Hirst, G. (2015). High and low performers' intention to leave: examining the relationship with motivation and commitment. *The International Journal Of Human Resource Management*, 26 (5), 574.

Von Glinow, M., Drost, E. y Teagarden, M. (2002). Converging on IHRM Best Practices: Lessons Learned From a Globally Distributed consortium on Theory and Practice. *Human Resource Management*, 41, 123-140

Walk, M., Schinnenburg, H., y Handy, F. (2013). What do talents want? Work expectations in India, China, and Germany. *Zeitschrift Für Personalforschung*, 27 (3), 251-278.

Walker, D., Walker, T., y Schmitz, J. (2003). *Doing business internationally: The guide to cross-cultural success*. 2nd Ed. New York: McGraw-Hill.

Walumbwa, O. y Lawler, J. (2003). Building effective organizations: transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes and withdrawal behaviours in three emerging economies. *International Journal Of Human Resource Management*, 14 (7), 1083-1101.

Walumbwa, O., Wang, P., Lawler, J. y Shi, K. (2004). The Role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcome. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, Dec., 515-530.

Wang, D., Freeman, S., y Zhu, C. (2013). Personality traits and cross-cultural competence of Chinese expatriate managers: a socio-analytic and institutional perspective. *International Journal Of Human Resource Management*, 24 (20), 3812-3830. doi:10.1080/09585192.2013.778314.

Retención de talento internacional.

Wang, Y., Yang, C. y Wang, K. (2012). Comparing Public and Private Employees' Job Satisfaction and Turnover. *Public Personnel Management*, 41 (3), 557-573.

Ward, C. (1996). Acculturation. En D. Landis y R. Bhagat (Eds.). *Handbook of intercultural training* (pp. 124-147). Thousand Oaks: Sage.

Ward, C. y Kennedy, A. (1999). The measurement of sociocultural adaptation. *International Journal of Intercultural Relations*, 23, 659–677.

Ward, C., Wilson, J. y Fischer, R. (2011). Assessing the predictive validity of cultural intelligence over time. *Personality and Individual Differences*, 51, pp. 138–142.

Warneke, D. y Schneider, M. (2011). Expatriate compensation packages: what do employees prefer? *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18 (2), 236-256.

Way, S. (2002). High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance Within the US Small Business Sector. *Journal of Management*, 28 (6), 765–85.

Wayne, S., Shore, L. y Liden, R. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *The Academy of Management Journal*, 40, 82-111.

Welch, D. (2003). Globalization of staff movements: Beyond cultural adjustment. *Management International Review*, 43 (2), 149-169.

Werner, (2002). Recent Developments in International Management Research: A Review of 20 Top Management Journals. *Journal of Management*, 28 (3), 277-305.

Werther, W. y Davis, K. (2000). *Administración de Personal y de Recursos Humanos*. McGraw Hill.

Werts, C., Linn, R. y Jöreskog, K. (1974). Quantifying unmeasured variables. *Measurement in the social sciences*. Chicago: Aldine.

Whaley, A. y Davis, K. (2007). Cultural competence and evidence-based practice in mental health services: a complementary perspective. *The American Psychologist*, 62 (6), 563-574.

Wheatley (2002). En Earley, P., y Peterson, R., The Elusive Cultural Chameleon: Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manager. *Academy Of Management Learning & Education*, 3, 100-115.

White, W. (2001). *An investigation an analysis of voluntary employee turnover in an industrial setting*. Walden University. En Martín-Sierra, C. (2011), *Gestión de Recursos Humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas*, Tesis de Doctorado, Facultad de

Retención de talento internacional.

Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Valladolid, España.

Whitely, W., Dougherty, T. y Dreher, G. (1991). Relationship of career mentoring and socioeconomic origin to managers' and professionals' early career progress. *The Academy of Management Journal*, 34 (2), 331-351.

Wiblen, S., Dery, K., y Grant, D. (2012). Do you see what I see? The role of technology in talent identification. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50 (2), 421-438.

Williams, A. (2008). Asia-Pacific now more attractive for global talent. *Infinance*, 122 (3), 53-54.

Williams, M. (2000). *The war for talent: Getting the best from the best*. London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). En Gallardo, E. (2013), Disentangling the 'talent' concept as applied to the world of work, Tesis de Doctorado, Facultad de Economía y Organización de Empresas, Universidad de Barcelona, España.

Williamson, I., King, J., Lepak, D. y Sarma, A. (2010). Firm reputation, recruitment web sites, and attracting applicants. *Human Resource Management*, 49 (4), 669-687.

Willyerd, K. (2014). What High Performers Want at Work. Harvard Business Review Digital Articles, [Acceso online:<https://hbr.org/2014/11/what-high-performers-want-at-work>]04.09.2016.

Winterton, J. (2004). A conceptual model of labour turnover and retention. *Human Resource Development International*, 7 (3), 371-390.

Wittig-Berman, U. y Beutell, N. (2009). International Assignments and the Career Management of Repatriates: The Boundaryless Career Concept. *International Journal of Management*, 26, 77-88.

Woerkom, M., Reuver, R. (2009). Predicting excellent management performance in an intercultural context: a study of the influence of multicultural personality on transformational leadership and performance. *International Journal of Human Resource Management*. 20 (10), 2013-2029.

Wood, E. y St. Peters, H. (2014). Short-term cross-cultural study tours: Impact on cultural intelligence. *The International Journal Of Human Resource Management*, 25 (4), 558-570. doi:10.1080/09585192.2013.796315

Wright, T. y Bonett, D. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as non-additive predictors of workplace turnover. *Journal of Management*, 33 (2), 141-160. doi: 10.1177/0149206306297582.

Wright, P., Dunford, B. y Snell, S. (2001). Human Resources and the Resource Based View of the Firm. *Journal of Management*, 27 (6), 701-721.

Retención de talento internacional.

Wright, P., Smart, D. y McMahan, G. (1995). Matches between human resources and strategy among NCCA basketball teams. *Academy of Management Journal*, 38 (4), 1052-1074.

Wu, P. y Ang, S. (2011) The impact of expatriate supporting practices and cultural intelligence on cross-cultural adjustment and performance of expatriates in Singapore. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (13), 2683-2702.

Yamamoto, H. (2013). The relationship between employees' perceptions of human resource management and their retention: from the viewpoint of attitudes toward job-specialties. *International Journal Of Human Resource Management*, 24 (4), 747-767. doi:10.1080/09585192.2012.697478

Yamazaki, Y., y Kayes, D. (2007). Expatriate learning: Exploring how Japanese managers adapt in the United States. *The International Journal Of Human Resource Management*, 18 (8), 1373-1395. doi:10.1080/09585190701502521

Yarnall, J. (2011). Maximising the effectiveness of talent pools: a review of case study literature, *Leadership y Organization Development Journal*, 32 (5), 510- 526.

Yücel, I. (2012). Examining the relationships among job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: An empirical study. *International Journal of Business and Management*, 7 (20), 44-58.

Zeytinoglu, I., Yilmaz, G., Keser, A., Inelmen, K., Uygur, D., y Özsoy, A. (2012). Job satisfaction, flexible employment and job security among Turkish service sector workers, *Economic and Industrial Democracy*, 34, 123-144.

Zhang, Y., y Feng, X. (2011). The relationship between job satisfaction, burnout, and turnover intention among physicians from urban state-owned medical institutions in Hubei, China: a cross-sectional study. *BMC Health Services Research*, 11235. doi:10.1186/1472-6963-11-235.

Zhao, E., y Liu, L. (2010). Comments on Development of Job Embeddedness about Study on Turnover and Exploration into Application in Enterprises. *Asian Social Science*, 6 (6), 63- 72.

Zheng, C., Soosay, C. y Hyland, P. (2008). Manufacturing to Asia: who will win the emerging battle for talent between Dragons and Tigers? *Journal of Manufacturing Technology Management*, 19, 52-72.

Zheng, C. y Lamond, D. (2010). Organisational determinants of employee turnover for multinational companies in Asia. *Asia Pacific Journal Management*, 27. 423–443.

Zivnuska, S., Ketchen, D. y Snow, C. (2001). Implications of the converging economy for human resource management. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 371-405.

Retención de talento internacional.

Retención de talento internacional.

Anexos

Retención de talento internacional.

ANEXOS.

ANEXO A.

CUESTIONARIO RETENCIÓN DE TALENTO.

El propósito de este estudio es identificar los elementos que retienen el talento en la Empresa. Usted ha sido seleccionado para participar pues pertenece a este reducido grupo de personas, altamente valiosas para la organización. El estudio consiste en completar un cuestionario que le llevará 15 minutos (aprox.) y que podrá responder incluso de manera diferida. Es completamente anónimo. El estudio cuenta con un apartado que determina su capacidad de adaptación y funcionamiento en otras culturas, si está interesado en recibir un informe con los resultados de su “Inteligencia Cultural”, puede proporcionarnos un correo electrónico al terminar el cuestionario y le haremos llegar dicho resultado.

BLOQUE I. Información Demográfica.

BLOQUE II. Inteligencia Cultural.

BLOQUE III. Satisfacción con el trabajo.

CUESTIONARIO

I. Información Demográfica

1. País en el que reside
2. País en el que nació
3. Estado civil
 - Soltero.
 - Casado o con pareja.
4. Años que lleva trabajando en su actual empresa
5. ¿Cuál es el sector al que pertenece su empresa?
6. ¿Cuál es su tipo de puesto?
 - Directivo.
 - Operativo.
7. ¿Cuál es su edad?
8. ¿Cuál es su género?
 - Masculino

Retención de talento internacional.

Femenino

9.Cuál es su mayor nivel de educación?

Escuela Primaria

Escuela Secundaria y/o Preparatoria

Universidad (no concluida)

Título Universitario

Título de Posgrado (p.ej. Master/Maestría, Doctorado, LLD, MD)

10. Cuántos idiomas habla con fluidez además de su idioma nativo?

Ninguno

Uno

Dos

Tres o más

11. En cuántos países diferentes ha vivido durante más de seis meses aparte de su país de origen?
(Seleccione un número).

Ninguno

Uno a dos países distintos

Tres a cinco países distintos

Más de cinco países distintos

III. Inteligencia Cultural.

El propósito de este bloque de preguntas consiste en evaluar su capacidad de adaptación y funcionamiento en otras culturas.

Conteste a las siguientes afirmaciones en una escala del 1 al 7 (siendo totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo)

12. Soy consciente de la diferencia cultural y pienso en ello cuando interactúo con personas de diferente procedencia cultural

13. Adapto mi conocimiento cultural tanto como necesito al interactuar con personas de culturas que son poco conocidas para mí

14. Soy consciente de las diferencias culturales y me adapto a ellas en las interacciones con personas de otras culturas

15. Me pregunto el nivel de veracidad de mi conocimiento cultural cuando interactúo con personas de diferentes lugares

Retención de talento internacional.

16. Conozco el sistema legal y económico de otras culturas
17. Conozco las reglas de otros idiomas (ej. vocabulario, gramática).
18. Conozco los valores culturales y las creencias religiosas de otras culturas.
19. Conozco los sistemas matrimoniales de otras culturas.
20. Conozco las artes y estilos pictóricos característicos de otras culturas.
21. Conozco las reglas de expresión, el comportamiento no verbal, en otras culturas
22. Me divierte interactuar con personas de diferentes culturas
23. Tengo confianza en que puedo socializarme con nativos de otras culturas que no son familiares para mí.
24. Estoy seguro/a que puedo controlar el estrés que supone ajustarme a una cultura que es nueva para mí.
25. Me divierte vivir en otras culturas poco familiares para mí
26. Tengo confianza en que puedo acostumbrarme a las condiciones de vida (ej. alimentación, estilo de vestir) de una cultura diferente a la mía
27. Puedo cambiar mi comportamiento verbal (ej., acento, tono) cuando la situación lo requiere
28. Utilizo pausas y silencios para facilitar el seguimiento de la situación cultural
29. Varío el código –profundidad– de mi vocabulario hablado cuando la situación lo requiere
30. Cambio mi comportamiento no verbal cuando la situación de interacción lo requiere.
31. Altero mi expresión facial cuando la situación de interacción cultural lo requiere

III. SATISFACCIÓN.

El propósito de este bloque de preguntas consiste en medir su satisfacción actual con su trabajo.

En una escala del 1-5 (donde 1 es altamente insatisfecho y 5 altamente satisfecho), indique su nivel de satisfacción con:

32. Mi salario base.
33. Mi salario variable.
34. Mis beneficios.

En una escala del 1-5 (donde 1 es muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo), responda a las siguientes afirmaciones:

35. Disfruto hablando de mi empresa con personas que no trabajan en ella.
36. Tengo un alto grado de afinidad hacia la empresa para la que trabajo.

Retención de talento internacional.

37. En ocasiones siento que los problemas de la empresa son mis problemas.
38. La empresa tiene una importancia personal muy grande para mí.
39. Estoy satisfecho con mi trabajo.
40. Tomaría de nuevo el mismo trabajo
41. Recomendaría este trabajo a un amigo.
42. Este trabajo está a la altura de mis expectativas.
43. Siento que mi empleador me trata con justicia.
44. Los juicios de mi jefe suelen ser bastante justos.
45. Me parece que mi jefe se comporta bastante bien conmigo.
46. Estoy considerando dejar este trabajo.
47. Estoy buscando otro trabajo de forma activa.
48. Si fuera completamente libre para elegir, dejaría este trabajo.
49. Si buscara un trabajo, posiblemente encontraría uno mejor que el que tengo ahora.
50. Creo que siempre puedo encontrar un trabajo aceptable.
51. Estoy completamente seguro de que puedo encontrar un trabajo que, al menos, sea igual de bueno que el que tengo ahora.
52. Soy consciente de la existencia de otros empleos en los que puedo hacer uso de lo que he aprendido en mi trabajo actual.
53. La cualificación que poseo es demandada por otras empresas.
54. Con mi experiencia puedo encontrar un empleo relativamente rápido.
55. Existen buenas oportunidades de promoción dentro de mi empresa
56. Me preocupa perder mi trabajo.
57. Me preocupa mi desarrollo de carrera dentro de la empresa.
58. Recibo información clara acerca de mi desempeño en mi trabajo
59. Confío en mis compañeros de trabajo cuando las cosas se ponen difíciles.

En una escala del 1-5 (donde 1=en muy poco o ningún grado; 2=en poco grado; 3=en algún grado, 4=en considerable grado;5=En alto grado), en que medida se siente más próximo a las siguientes afirmaciones:

Retención de talento internacional.

60. Soy responsable del éxito o del fracaso de mi carrera profesional.
61. En general mi carrera profesional la auto-dirijo de manera muy independiente.
62. Cuando mi empresa no me ha ofrecido oportunidades de desarrollo las he buscado yo mismo/a.
63. En el pasado, cuando ha sido necesario encontrar un nuevo trabajo, me he basado más en mí mismo que en otras personas.
64. Gestiono mi propia carrera, basándome en mis propias prioridades personales, más que en las prioridades fijadas por mis superiores.
65. No me importa mucho como otros evalúan mis decisiones respecto a mi carrera profesional.
66. Sobre mi éxito profesional, para mí es más importante lo que opino yo, que lo que puedan opinar los otros.
67. Si la empresa me pide hacer algo que va en contra de mis valores, me guiaré según mi conciencia.
68. En el pasado, permanecí fiel a mis propios valores cuando la empresa me pidió hacer algo que no estaba de acuerdo.
69. Busco tareas en el trabajo que me permitan aprender algo nuevo.
70. Disfruto realizando tareas que requieran trabajar fuera de mi organización.
71. Me gustan las tareas que requieren trabajar con personas más allá de mi departamento.
72. Disfruto con los trabajos que requieren que interactúe con personas de distintas organizaciones.
73. En el pasado he buscado oportunidades laborales que me permitieran trabajar fuera de la organización.
74. Me entusiasman nuevas experiencias y situaciones.
75. Me gusta la previsibilidad que se deriva de trabajar en la misma organización.
76. Me sentiría muy perdido/a si no pudiera continuar trabajando en mi organización actual.
77. Prefiero estar en una empresa con la que estoy familiarizado, que buscar empleo en cualquier otro sitio.
78. Si mi empresa me ofreciera seguridad laboral para toda la vida nunca buscaría trabajo en otra organización.

En una escala del 1-5 (donde 1 es muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo), responda a las siguientes afirmaciones:

79. En mi empresa existe una cultura de 'adictos al trabajo', en donde trabajar hasta tarde se percibe como algo positivo, que se espera implícitamente y se fomenta o, incluso, es una señal/condición para ascensos.
80. Mi empresa tiene buenas políticas de flexibilidad (teletrabajo, flexibilidad en horarios, reducciones de jornada para madres y padres que cuidan de hijos, etc...).
81. Mi empresa cuenta con servicios que ayudan a conciliar el trabajo con la vida familiar (guarderías, ayudas si tienes hijos, programas de gestión de tiempo y gestión de estrés, etc...).
82. Estoy satisfecho con los programas de formación que ofrece mi empresa.
83. Mi empresa ofrece formación en habilidades interculturales que ayudan a operar eficientemente en un contexto internacional.

Retención de talento internacional.

- 84. La organización prepara, con ayuda del trabajador, un plan de carrera personalizado
- 85. Mi empresa valora la experiencia internacional de sus empleados.
- 86. Dentro de mi empresa los empleados con experiencia internacional reciben mejor salario y/o acceden a un puesto superior.
- 87. Al volver de una asignación internacional, el trabajador hace uso de las habilidades adquiridas en el extranjero.
- 88. En mi empresa, las carreras están concebidas como carreras internacionales, en las que se espera que un empleado cambie de lugar geográfico en función de las exigencias de su trabajo.

Le agradecemos su participación en el estudio.

Si está interesado en recibir los resultados del test de “Inteligencia Cultural”, puede proporcionarnos un correo electrónico

Retención de talento internacional.

SURVEY ABOUT TALENT RETENTION.

The objective of this study is to identify the elements that help to retain talent within the Company. You have been selected to participate because you belong to the small group of people who are highly valued within the Organisation. The study consists of a questionnaire you will need to fill out, which should take around 15 minutes to complete, and you do not need to complete it in one sitting. It is completely anonymous.

The study has a section that determines your ability to adapt and function in other cultures. If you are interested in receiving a report with the results of your “Cultural Intelligence”, please provide us with an email address upon completion of the questionnaire and we will send the results to you.

BLOCK I. Demographic Information.

BLOCK II. Cultural Intelligence.

BLOCK III. Work Satisfaction.

SURVEY

I. Demographic Information.

1. Country of Residence

2. What country were you born in?

3. Marital Status

Single.

Married or with couple.

4. For how many years have you been working at your current company?

5. What sector does your company belong to?

6. What is your job type?

Directive.

Operative.

7. What is your age?

Retención de talento internacional.

8. What is your gender?

- Male
 Female

9. What is your highest level of education?

- Primary School*
 Secondary (High) School
 University (not completed)
 University or College Degree
 Post-Graduate Degree (e.g. Masters, Doctorate, LLD, MD)

10. How many languages do you speak fluently other than your native language?

- None
 One
 Two
 Three or more

11. In how many different countries have you lived for more than six months other than your country of origin? (*Select one*).

- None.
 One to two different countries.
 Three to five different countries
 Over five different countries.

II. Cultural Intelligence.

The purpose of this set of questions is to assess your ability to adapt and function in other cultures.

Read each statement and select the response that best describes your capabilities. Select the answer that BEST describes you AS YOU REALLY ARE (1=strongly disagree; 7=strongly agree)

12. I am conscious of the cultural knowledge I use when interacting with people with different cultural backgrounds.

13. I adjust my cultural knowledge as I interact with people from a culture that is unfamiliar to me.

14. I am conscious of the cultural knowledge I apply to cross-cultural interactions.

15. I check the accuracy of my cultural knowledge as I interact with people from different cultures.

Retención de talento internacional.

16. I know the legal and economic systems of other cultures.
17. I know the rules (e.g., vocabulary, grammar) of other languages.
18. I know the cultural values and religious beliefs of other cultures.
19. I know the marriage systems of other cultures.
20. I know the arts and crafts of other cultures.
21. I know the rules for expressing non-verbal behaviors in other cultures.
22. I enjoy interacting with people from different cultures.
23. I am confident that I can socialize with locals in a culture that is unfamiliar to me.
24. I am sure I can deal with the stresses of adjusting to a culture that is new to me.
25. I enjoy living in cultures that are unfamiliar to me.
26. I am confident that I can get accustomed to the shopping conditions in a different culture.
27. I change my verbal behavior (e.g., accent, tone) when a cross-cultural interaction requires it.
28. I use pause and silence differently to suit different cross-cultural situations.
29. I vary the rate of my speaking when a cross-cultural situation requires it.
30. I change my non-verbal behavior when a cross-cultural situation requires it.
31. I alter my facial expressions when a cross-cultural interaction requires it.

III. SATISFACTION.

The purpose of this set of questions is to rate your current level of satisfaction with your job.

Indicate your level of satisfaction

1 is highly dissatisfied and 5 is highly satisfied

32. Base pay.
33. Variable pay.
34. Benefits.

Respond to the following statements:

1 is strongly disagree and 5 is strongly agree

35. I enjoy discussing my organization with people outside it.
36. I have a strong sense of affinity to the organization I work for.
37. It often feels as the organizations problems are the same as my own problems.
38. The organization has a big personal importance to me.
39. I am satisfied with my job.

Retención de talento internacional.

40. I would to take the same job again
41. I would recommend this job to a friend.
42. This job measures up to my expectations
43. I believe my employer treats me fairly.
44. My employers judgements are usually fair
45. I find that my employer behaves fairly towards me.
46. I feel that I could leave this job.
47. I am actively looking for other jobs.
48. If I was completely free to choose I would leave this job.
49. If I really looked for a job, I probably could find a better one.
50. I believe that acceptable jobs can always be found.
51. There is no doubt in my mind that I can find a job at least as good as the one I have now.
52. I am aware of other employments where I could make use of what I have learnt in my current job.
53. The work qualifications I bestow are in demand by employers.
54. With my experience I can find new work relatively quickly.
55. There are good promotion opportunities within the company
56. I worry about being laid off.
57. I feel worried about my career development within the organization.
58. I get clear information about my work performance.
59. I trust in my work colleagues when things become difficult.

On a scale of 1 - 5, to what extent do you feel the following statements are true:

1 = to little or no extent; 2 = to a limited extent; 3 = to some extent; 4 = to a considerable extent; 5 = to a great extent

60. I am responsible for my success or failure in my career.
61. Overall, I have a very independent, self-directed career.
62. When development opportunities have not been offered by my company, I've sought them out on my own.
63. In the past I have relied more on myself than others to find a new job when necessary.
64. I navigate my own career, based on my personal priorities, as opposed to my employer's priorities.

Retención de talento internacional.

65. It doesn't matter much to me how other people evaluate the choices I make in my career.
66. What's most important to me is how I feel about my career success, not how other people feel about it.
67. I'll follow my own conscience if my company asks me to do something that goes against my values.
68. In the past I have sided with my own values when the company has asked me to do something I don't agree with.

69. I seek job assignments that allow me to learn something new
70. I enjoy job assignments that require me to work outside of the organization.
71. I like tasks at work that require me to work beyond my own department.

72. I enjoy jobs that require me to interact with people in many different organizations.
73. I have sought opportunities in the past that allow me to work outside the organization.
74. I am energized in new experiences and situations.
75. I like the predictability that comes with working continuously for the same organization.
76. I would feel very lost if I couldn't work for my current organization.
77. I prefer to stay in a company I am familiar with rather than look for employment elsewhere.
78. If my organization provided lifetime employment, I would never desire to seek work in other organizations.

On a scale of 1 - 5 (1 is strongly disagree and 5 is strongly agree), respond to the following statements:

79. In my company, there is a culture of "workaholics". In fact, working late is considered as positive, implicitly expected and encouraged, and even is considered as a condition for promotion.
80. My company has good flexibility policies (telecommuting, flexible work hours, reduced work hours for parents who take care of their children, etc ...).
81. My company offers services that help reconcile work and family life (daycare centers, aid to families with children, time and stress management programs, etc).
82. I am satisfied with the training programs offered by my company.
83. My company offers training in intercultural skills that help one to operate efficiently in an international context.
84. The organization prepares a personalized career plan with the help of each employee.
85. My company values the international experience of its employees.
86. In my company, internationally experienced employees receive a higher salary and / or access to a higher position.
87. Returning from an international assignment, the employee uses the skills acquired abroad.
88. In my company, careers are considered as international oriented in which it is expected that an employee changes geographic location depending on the demands of their work.

Retención de talento internacional.

Thanks!!!

We appreciate your participation in the study.

If you are interested in receiving the results of your “Cultural Intelligence”, please provide us with an email address .

ANEXO B.

Variables	No. Pregunta	Ítems	Escala	Autor	
Info demográfica	1	País en el que reside	0 Casado - 1 Soltero		
	2	País en el que nació			
	3	Estado civil			
	4	Años que lleva trabajando dentro de su actual empresa			
	5	Sector al que pertenece su empresa	Clasificación CNAE		Clasificación CNAE
	6	Tipo de puesto	0 Directivo - 1 Operacional		Business Cultural Intelligence Quotient (Alon et al., 2016)
	7	Edad			
	8	Género	0 Masculino - 1 Femenino		
	9	Educación	Primaria- Postgrado		
	10	Idiomas además del idioma nativo	0;1;2;3 o más		
	11	Países en los que ha vivido más de 6 meses además de país de origen	0; 1-2; 3-5; 5 o más		
I. C. Dimensión Metacognitiva	12	Soy consciente del comportamiento cultural que uso cuando interactúo con personas que poseen diferentes bagajes (antecedentes) culturales	1 extremadamente en desacuerdo 7 extremadamente de acuerdo	Ang et al., 2007	
	13	Adapto mi conocimiento cultural cuando interactúo con personas de una cultura que no me resulta familiar			
	14	Soy consciente del conocimiento cultural que aplico en interacciones cros-culturales			
	15	Me pregunto el nivel de veracidad de mi conocimiento cultural cuando interactúo con personas de diferentes lugares			

Retención de talento internacional.

Variables	No. Pregunta	Ítems	Escala	Autor
I. C. Dimensión Cognitiva	16	Conozco los sistemas legales y económicos de otras culturas.	1 extremadamente en desacuerdo 7 extremadamente de acuerdo	Ang et al., 2007
	17	Conozco las reglas de otros idiomas (vg. Vocabulario, gramática).		
	18	Conozco los valores culturales y las creencias religiosas de otras culturas.		
	19	Conozco los sistemas de matrimonio de otras culturas.		
	20	Conozco las artes y estilos pictóricos característicos de otras culturas.		
	21	Conozco las reglas de expresión, el comportamiento no verbal, en otras culturas		
I. C. Dimensión Motivacional	22	Me divierte interactuar con personas de diferentes culturas		
	23	Tengo confianza en que puedo socializarme con nativos de otras culturas que no son familiares para mí		
	24	Estoy seguro/a que puedo controlar el estrés que supone ajustarme a una cultura que es nueva para mí.		
	25	Me divierte vivir en otras culturas poco familiares para mí		
	26	Tengo confianza en que puedo acostumbrarme a las condiciones de vida (ej. alimentación, estilo de vestir) de una cultura diferente a la mía		

Retención de talento internacional.

Variables	No. Pregunta	Ítems	Escala	Autor
I. C. Dimensión Conductual	27	Puedo cambiar mi comportamiento verbal (ej., acento, tono) cuando la situación lo requiere	1 extremadamente en desacuerdo 7 extremadamente de acuerdo	Ang et al., 2007
	28	Utilizo pausas y silencios para facilitar el seguimiento de la situación cultural		
	29	Varío el código –profundidad– de mi vocabulario hablado cuando la situación lo requiere		
	30	Cambio mi comportamiento no verbal cuando una situación de interacción lo requiere.		
	31	Altero mi expresión facial cuando la situación de interacción cultural lo requiere		
Satisfacción con el salario	32	Satisfacción con salario base	1 altamente insatisfecho 5 altamente satisfecho	Bonache, 2005
	33	Satisfacción con salario variable		
	34	Satisfacción con los beneficios		
Compromiso afectivo	35	Disfruto hablando de mi empresa con personas que no trabajan ella	1 altamente insatisfecho 5 altamente satisfecho	Allen y Meyer, 1990; Arnaez, 2015
	36	Tengo una alto grado de afinidad hacia la empresa para la que trabajo		
	37	En ocasiones siento que los problemas de la empresa son mis problemas.		
	38	La empresa tiene una importancia personal muy grande para mí.		

Retención de talento internacional.

Variables	No. Pregunta	Ítems	Escala	Autor
Satisfacción con el trabajo	39	Estoy satisfecho con mi trabajo.	1 altamente insatisfecho 5 altamente satisfecho	Bonache, 2005
	40	Tomaría de nuevo el mismo trabajo		
	41	Recomendaría este trabajo a un amigo		
	42	Este trabajo está a la altura de mis expectativas		
Sensación de justicia (con el jefe)	43	Siento que mi empleador me trata con justicia.	1 altamente insatisfecho 5 altamente satisfecho	Van der Vliet and Hellgren, 2002
	44	Los juicios de mi jefe suelen ser bastante justos.		
	45	Me parece que mi jefe se comporta bastante bien conmigo.		
Intención de abandono	46	Estoy considerando dejar este trabajo	1 altamente insatisfecho 5 altamente satisfecho	Sjöberg y Sverke, 2000
	47	Estoy buscando otro trabajo de forma activa.		
	48	Si fuera completamente libre para elegir, dejaría este trabajo		
Oportunidades de empleo alternativas	49	Si buscara un trabajo posiblemente encontraría uno menor que el que tengo ahora	1 altamente insatisfecho 5 altamente satisfecho	Wayne et al., 1997; Lazarova y Cerdin, 2007
	50	Creo que siempre puedo encontrar un trabajo aceptable		
	51	Seguridad de obtener un trabajo al menos igual de bueno que el actual		
Empleabilidad fuera de la empresa	52	Soy consciente de otros empleos en los que puedo hacer uso de lo que he aprendido en mi trabajo actual	1 altamente insatisfecho 5 altamente satisfecho	Näswall et al., 2006
	53	La cualificación que poseo es demandada por otras empresas.		
	54	Con mi experiencia puedo encontrar un empleo relativamente rápido.		

Retención de talento internacional.

Variables	No. Pregunta	Ítems	Escala	Autor
Satisfacción con la prospección de carrera	55	En qué medida hay buenas oportunidades de carrera dentro de la empresa	1 a 5	Bonache, 2005
Inseguridad laboral	56	Me preocupa perder mi trabajo	1 a 5	Hellgren, Sverke e Isaksson, 1999
	57	Me preocupa mi desarrollo de carrera dentro de la empresa	1 a 5	
Comunicación/feedback	58	Normalmente conozco si mi trabajo es satisfactorio.	1 a 5	Hackman y Oldman, 1975
Satisfacción con los compañeros	59	Confío en mis compañeros cuando las cosas se ponen difíciles	1 a 5	Shaffer et al., 1997; Bonache, 2005
<i>Protean Career</i>	60	Soy responsable del éxito o del fracaso de mi carrera profesional.	1 altamente insatisfecho 5 altamente satisfecho	Briscoe y Hall, 2005; Briscoe et al., 2006
	61	En general mi carrera profesional la auto-dirijo		
	62	Cuando mi empresa no me ha ofrecido oportunidades de desarrollo las he buscado yo mismo/a.		
	63	En el pasado, cuando ha sido necesario encontrar un nuevo trabajo, me he basado más en mí mismo que en otras personas.		
	64	Gestiono mi propia carrera, basándome en mis propias prioridades personales, más que en las prioridades fijadas por mis superiores.		
	65	No me importa mucho como otros evalúan mis decisiones respecto a mi carrera profesional		
	66	Sobre mi éxito profesional, para mí es más importante lo que opino yo, que lo que puedan opinar los otros.		

Retención de talento internacional.

Variables	No. Pregunta	Ítems	Escala	Autor
<i>Protean Career</i>	67	Si la empresa me pide hacer algo que va en contra de mis valores, me guiaré según mi conciencia.	1 altamente insatisfecho 5 altamente satisfecho	Briscoe y Hall, 2005; Briscoe et al., 2006
	68	En el pasado, permanecí fiel a mis propios valores cuando la empresa me pidió hacer algo que no estaba de acuerdo.		
<i>Boundaryless Career</i>	69	Busco tareas en el trabajo que me permitan aprender algo nuevo.		
	70	Disfruto realizando tareas que requieran trabajar fuera de mi organización.		
	71	Me gustan las tareas que requieren trabajar con personas más allá de mi departamento.		
	72	Disfruto con los trabajos que requieren que interactúe con personas de distintas organizaciones.		
	73	En el pasado he buscado oportunidades laborales que me permitieran trabajar fuera de la organización.		
	74	Me entusiasman nuevas experiencias y situaciones.		
	75	Me gusta la previsibilidad que se deriva de trabajar en la misma organización.		
	76	Me sentiría muy perdido/a si no pudiera continuar trabajando en mi organización actual		
77	Prefiero estar en una empresa con la que estoy familiarizado, que buscar empleo en cualquier otro sitio.			
78	Si mi empresa me ofreciera seguridad laboral para toda la vida nunca buscaría trabajo en otra.			

Retención de talento internacional.

Variables	No. Pregunta	Ítems	Escala	Autor
Conciliación	79	En mi empresa existe una cultura de ‘adictos al trabajo’	1 altamente insatisfecho 5 altamente satisfecho	Preguntas propias
	80	Mi empresa tiene buenas políticas de flexibilidad		
	81	Mi empresa cuenta con servicios que ayudan a conciliar el trabajo con la vida familiar		
Formación	82	Estoy satisfecho con los programas de formación que ofrece mi empresa.		
	83	Mi empresa ofrece formación en habilidades interculturales		
	84	La organización prepara, con ayuda del trabajador, un plan de carrera personalizado		
Valoración de experiencia internacional	85	Mi empresa valora la experiencia internacional de sus empleados.		
	86	Dentro de mi empresa los empleados con experiencia internacional reciben mejor salario y/o acceden a un puesto superior.		
	87	Al volver de una asignación internacional, el trabajador hace uso de las habilidades adquiridas en el extranjero.		
	88	En mi empresa, las carreras están concebidas como carreras internacionales, en las que se espera que un empleado cambie de lugar geográfico en función de las exigencias de su trabajo		

ANEXO C.



Estimados Sres:

Junto con esta carta les remitimos el enlace a una encuesta sobre la retención de talento. Este cuestionario forma parte de una tesis doctoral que cuenta con la financiación y respaldo del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología de México (CONACYT).

Conscientes de que en la actualidad, uno de los temas que más preocupa a las empresas es la eficiente gestión internacional de su talento más estratégico y de que es necesaria una mayor investigación para ayudar a estas organizaciones a resolver problemáticas reales a las que se enfrentan cuando internacionalizan sus operaciones y movilizan trabajadores a otros países, este trabajo pretende proporcionar a la empresa información relevante que le permita tomar mejores decisiones.

El propósito final consiste en establecer unas recomendaciones para que las empresas puedan mejorar la gestión de su talento. Para ello solicitamos amablemente su colaboración para hacer llegar este cuestionario a los trabajadores mas valorados/talentedos de su organización, con o sin experiencia internacional.

El Perfil de los trabajadores a los que va dirigido es el siguiente:

- a) Trabajadores que poseen las competencias (entendidas como habilidades y conocimientos) que dotan a la empresa de una ventaja competitiva en el mercado en el que opera. Estos empleados suelen ser categorizados dentro de la empresa como empleados de alto rendimiento (trabajadores cuyo rendimiento esté por encima de la media respecto a sus iguales); trabajadores estratégicos; trabajadores tipo "A". Se trata de profesionales que la organización desea retener pues el coste de perderlos sería muy alto.
- b) Trabajadores que estén o hayan estado en asignaciones/proyectos internacionales.

La información recogida se utilizará únicamente con fines académicos y será tratada de forma completamente **anónima, confidencial y utilizando datos agregados**. Y al término de la investigación, si así nos lo comunica, su empresa recibirá un informe con los resultados obtenidos.

Agradeciendo de antemano su colaboración, que consideramos imprescindible y ofreciéndonos para cualquier duda o requerimiento de mayor información, así como para cualquier comentario o sugerencia que desee realizar sobre la investigación planteada, reciba un cordial y afectuoso saludo.

Gabriela Hernández Lechuga

Responsable de investigación
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Doctorado en Economía y Empresa
Universidad Pontificia Comillas
tel: +34 635897849
tghernandez@comillas.edu

ANEXO D.

Encuesta sobre Retención de Talento

Estimado señor/señora:

Le invitamos a participar en una investigación doctoral sobre retención de talento, que se lleva a cabo desde la Universidad Pontificia Comillas.

El propósito de este proyecto es identificar los elementos que favorecen la retención del talento, y en especial del talento internacional, en la empresa. **[] ha mostrado interés por colaborar en esta investigación y usted ha sido seleccionado para participar, pues pertenece a este reducido grupo de personas altamente estratégicas para su organización.** Por ello solicitamos su valiosa colaboración.

El estudio consiste en completar un cuestionario de aproximadamente 15 minutos. La información que aporte se recibirá directamente en la Universidad, se utilizará únicamente con fines académicos y será tratada de forma completamente **anónima y confidencial, utilizando datos agregados** (por defecto esta encuesta no permite conocer el remitente).

Con su ayuda generaremos **recomendaciones** para que las compañías puedan mejorar la gestión de sus trabajadores más valiosos. Adicionalmente, el estudio cuenta con un apartado que determina su capacidad de adaptación y funcionamiento en otras culturas, por lo que si está interesado en conocer su "Inteligencia Cultural", puede proporcionarnos, **de manera opcional**, un correo electrónico al terminar el cuestionario y le haremos llegar dicha información a título personal.

El cuestionario se ha elaborado en español e inglés, para que usted pueda elegir el que le resulte más cómodo.

[Haga clic aquí para ir al cuestionario en español](#)

[Go to survey \(english version\)](#)

Agradecemos de antemano su inestimable colaboración y nos ofrecemos para resolver cualquier duda respecto al proyecto.

Reciba un sincero y afectuoso saludo.

Gabriela Hernández Lechuga
Responsable de investigación
contacto: tghernandez@comillas.edu



Estimado señor/señora:

Le invitamos a participar en una encuesta sobre la retención de talento que se lleva a cabo desde la facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Pontificia Comillas de Madrid, España, y que cuenta con el respaldo del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología de México y el Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Puebla, México.

ha mostrado interés por esta investigación y usted ha sido seleccionado para participar, pues pertenece a este reducido grupo de personas altamente estratégicas para la organización. Por ello solicitamos su valiosa colaboración.

El estudio consiste en completar un cuestionario que le llevará 20 minutos aproximadamente. La información que aporte se recibirá directamente en la universidad, se utilizará únicamente con fines académicos y será tratada de forma **completamente anónima y confidencial**.

El propósito final consiste en establecer unas **recomendaciones** para que las empresas puedan mejorar la gestión de sus trabajadores más valiosos y estratégicos. Adicionalmente, el estudio cuenta con un apartado que determina su capacidad de adaptación y funcionamiento en otras culturas, por lo que si está interesado en conocer su "Inteligencia Cultural", puede proporcionarnos, **de manera voluntaria**, un correo electrónico al terminar el cuestionario y le haremos llegar dicha información a título personal.

[Ir al cuestionario](#)

Agradecemos de antemano su inestimable colaboración y nos ofrecemos para cualquier duda o sugerencia sobre esta investigación.

Reciba un sincero y afectuoso saludo.

MBA y M.Sc. Gabriela Hernández Lechuga
Responsable de investigación
contacto: gabriela.hernandezlechuga@gmail.com

ANEXO E

Descriptivos Inteligencia Cultural.

12. Soy consciente de la diferencia cultural y pienso en ello cuando interactúo con personas de diferente procedencia cultural.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,0	10	2,4	2,4	2,4
	2,0	11	2,6	2,6	5,0
	3,0	12	2,9	2,9	7,9
	4,0	16	3,8	3,8	11,7
	5,0	54	12,9	12,9	24,6
	6,0	114	27,2	27,3	51,9
	7,0	201	48,0	48,1	100,0
	Total	418	99,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,2		
Total		419	100,0		

13. Adapto mi conocimiento cultural tanto como necesito al interactuar con personas de culturas que son poco conocidas para mí.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,0	2	,5	,5	,5
	2,0	4	1,0	1,0	1,4
	3,0	10	2,4	2,4	3,8
	4,0	21	5,0	5,0	8,9
	5,0	56	13,4	13,5	22,4
	6,0	151	36,0	36,3	58,7
	7,0	172	41,1	41,3	100,0
	Total	416	99,3	100,0	
Perdidos	Sistema	3	,7		
Total		419	100,0		

14. Soy consciente de las diferencias culturales y me adapto a ellas en las interacciones con personas de otras culturas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,0	9	2,1	2,2	2,2
	4,0	12	2,9	2,9	5,1
	5,0	58	13,8	14,0	19,1
	6,0	158	37,7	38,2	57,2
	7,0	177	42,2	42,8	100,0
	Total	414	98,8	100,0	
Perdidos	Sistema	5	1,2		
Total		419	100,0		

15. Me pregunto el nivel de veracidad de mi conocimiento cultural cuando interactúo con personas de diferentes lugares.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,0	17	4,1	4,1	4,1
	2,0	12	2,9	2,9	7,0
	3,0	23	5,5	5,5	12,5
	4,0	53	12,6	12,8	25,3
	5,0	82	19,6	19,8	45,1
	6,0	108	25,8	26,0	71,1
	7,0	120	28,6	28,9	100,0
	Total	415	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,0		
Total		419	100,0		

Retención de talento internacional.

16. Conozco el sistema legal y económico de otras culturas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,0	28	6,7	6,7	6,7
	2,0	52	12,4	12,5	19,2
	3,0	69	16,5	16,5	35,7
	4,0	98	23,4	23,5	59,2
	5,0	98	23,4	23,5	82,7
	6,0	50	11,9	12,0	94,7
	7,0	22	5,3	5,3	100,0
	Total	417	99,5	100,0	
Perdidos	Sistema	2	,5		
Total		419	100,0		

17. Conozco las reglas de otros idiomas (ej. vocabulario, gramática).

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,0	26	6,2	6,3	6,3
	2,0	35	8,4	8,4	14,7
	3,0	40	9,5	9,6	24,3
	4,0	73	17,4	17,5	41,8
	5,0	91	21,7	21,9	63,7
	6,0	100	23,9	24,0	87,7
	7,0	51	12,2	12,3	100,0
	Total	416	99,3	100,0	
Perdidos	Sistema	3	,7		
Total		419	100,0		

18. Conozco los valores culturales y las creencias religiosas de otras culturas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,0	7	1,7	1,7	1,7
	2,0	18	4,3	4,3	6,0
	3,0	40	9,5	9,6	15,7
	4,0	70	16,7	16,9	32,5
	5,0	126	30,1	30,4	62,9
	6,0	112	26,7	27,0	89,9
	7,0	42	10,0	10,1	100,0
	Total	415	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,0		
Total		419	100,0		

19. Conozco los sistemas matrimoniales de otras culturas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,0	26	6,2	6,3	6,3
	2,0	44	10,5	10,7	17,0
	3,0	60	14,3	14,6	31,6
	4,0	97	23,2	23,6	55,2
	5,0	82	19,6	20,0	75,2
	6,0	72	17,2	17,5	92,7
	7,0	30	7,2	7,3	100,0
	Total	411	98,1	100,0	
Perdidos	Sistema	8	1,9		
Total		419	100,0		

Retención de talento internacional.

20. Conozco las artes y estilos pictóricos característicos de otras culturas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,0	21	5,0	5,1	5,1
	2,0	58	13,8	14,1	19,2
	3,0	56	13,4	13,6	32,8
	4,0	95	22,7	23,1	55,8
	5,0	98	23,4	23,8	79,6
	6,0	63	15,0	15,3	94,9
	7,0	21	5,0	5,1	100,0
	Total	412	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	7	1,7		
Total		419	100,0		

21. Conozco las reglas de expresión, el comportamiento no verbal, en otras culturas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,0	22	5,3	5,3	5,3
	2,0	43	10,3	10,4	15,7
	3,0	50	11,9	12,1	27,8
	4,0	84	20,0	20,3	48,1
	5,0	116	27,7	28,0	76,1
	6,0	73	17,4	17,6	93,7
	7,0	26	6,2	6,3	100,0
	Total	414	98,8	100,0	
Perdidos	Sistema	5	1,2		
Total		419	100,0		

22. Me divierte interactuar con personas de diferentes culturas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,0	3	,7	,7	,7
	2,0	3	,7	,7	1,4
	3,0	4	1,0	1,0	2,4
	4,0	17	4,1	4,1	6,5
	5,0	37	8,8	8,9	15,4
	6,0	104	24,8	25,1	40,5
	7,0	247	58,9	59,5	100,0
	Total	415	99,0	100,0	
Perdidos	Sistem	4	1,0		
Total		419	100,0		

23. Tengo confianza en que puedo socializar con nativos de otras culturas que no son familiares para mí.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,0	1	,2	,2	,2
	2,0	2	,5	,5	,7
	3,0	6	1,4	1,4	2,2
	4,0	11	2,6	2,6	4,8
	5,0	51	12,2	12,3	17,1
	6,0	114	27,2	27,4	44,5
	7,0	231	55,1	55,5	100,0
	Total	416	99,3	100,0	
Perdidos	Sistema	3	,7		
Total		419	100,0		

24. Estoy seguro/a que puedo controlar el estrés que supone ajustarme a una cultura que es nueva para mí.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,0	2	,5	,5	,5
	2,0	2	,5	,5	1,0
	3,0	4	1,0	1,0	1,9
	4,0	17	4,1	4,1	6,0
	5,0	65	15,5	15,6	21,6
	6,0	137	32,7	32,9	54,4
	7,0	190	45,3	45,6	100,0
	Total	417	99,5	100,0	
Perdidos	Sistem	2	,5		
Total		419	100,0		

25. Me divierte vivir en otras culturas poco familiares para mí.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,0	8	1,9	1,9	1,9
	2,0	7	1,7	1,7	3,6
	3,0	13	3,1	3,1	6,8
	4,0	39	9,3	9,4	16,2
	5,0	84	20,0	20,3	36,5
	6,0	101	24,1	24,4	60,9
	7,0	162	38,7	39,1	100,0
	Total	414	98,8	100,0	
Perdidos	Sistem	5	1,2		
Total		419	100,0		

Retención de talento internacional.

26. Tengo confianza en que puedo acostumbrarme a las condiciones de vida (ej. alimentación, estilo de vestir) de una cultura diferente a la mía.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,0	1	,2	,2	,2
	2,0	6	1,4	1,4	1,7
	3,0	15	3,6	3,6	5,3
	4,0	36	8,6	8,7	14,0
	5,0	62	14,8	14,9	28,9
	6,0	132	31,5	31,8	60,7
	7,0	163	38,9	39,3	100,0
	Total	415	99,0	100,0	
Perdidos	Sistem	4	1,0		
Total		419	100,0		

27. Puedo cambiar mi comportamiento verbal (ej., acento, tono) cuando la situación lo requiere.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,0	9	2,1	2,2	2,2
	2,0	15	3,6	3,6	5,8
	3,0	15	3,6	3,6	9,4
	4,0	33	7,9	7,9	17,3
	5,0	78	18,6	18,7	36,0
	6,0	129	30,8	30,9	66,9
	7,0	138	32,9	33,1	100,0
	Total	417	99,5	100,0	
Perdidos	Sistem	2	,5		
Total		419	100,0		

28. Utilizo pausas y silencios para facilitar el seguimiento de la situación cultural.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,0	3	,7	,7	,7
	2,0	11	2,6	2,6	3,4
	3,0	16	3,8	3,8	7,2
	4,0	42	10,0	10,1	17,3
	5,0	105	25,1	25,2	42,5
	6,0	138	32,9	33,2	75,7
	7,0	101	24,1	24,3	100,0
	Total	416	99,3	100,0	
Perdidos	Sistem	3	,7		
Total		419	100,0		

29. Varío el código –profundidad– de mi vocabulario hablado cuando la situación lo requiere.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,0	2	,5	,5	,5
	2,0	10	2,4	2,4	2,9
	3,0	8	1,9	1,9	4,8
	4,0	33	7,9	8,0	12,8
	5,0	87	20,8	21,0	33,8
	6,0	155	37,0	37,4	71,3
	7,0	119	28,4	28,7	100,0
	Total	414	98,8	100,0	
Perdidos	Sistem	5	1,2		
Total		419	100,0		

30. Cambio mi comportamiento no verbal cuando la situación de interacción lo requiere.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,0	6	1,4	1,4	1,4
	2,0	5	1,2	1,2	2,7
	3,0	6	1,4	1,4	4,1
	4,0	33	7,9	8,0	12,0
	5,0	97	23,2	23,4	35,4
	6,0	163	38,9	39,3	74,7
	7,0	105	25,1	25,3	100,0
	Total	415	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,0		
Total		419	100,0		

31. Altero mi expresión facial cuando la situación de interacción cultural lo requiere.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,0	11	2,6	2,7	2,7
	2,0	11	2,6	2,7	5,3
	3,0	23	5,5	5,6	10,9
	4,0	61	14,6	14,8	25,7
	5,0	94	22,4	22,8	48,4
	6,0	134	32,0	32,4	80,9
	7,0	79	18,9	19,1	100,0
	Total	413	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	6	1,4		
Total		419	100,0		

Retención de talento internacional.