

No es momento de derroches: la recuperación de talentos dispersos como *driver* de competitividad

María Bastida Domínguez

Universidade de Santiago de Compostela
maria.bastida@usc.es | <https://orcid.org/0000-0002-3630-5629>

Alberto Vaquero García

Universidade de Vigo
vaquero@uvigo.es | <https://orcid.org/0000-0002-8697-4847>

Este trabajo ha obtenido el **accésit** del **Premio Estudios Financieros 2021** en la modalidad de **Recursos Humanos**.

El jurado ha estado compuesto por: doña María Luisa Salanova Soria, doña Carmen Castro Casal, doña Antonia Mercedes García Cabrera, doña Ana María Lucía Casademunt, don Alfredo Rodríguez Muñoz y doña María Eugenia Sánchez Vidal.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato.

Extracto

En los últimos años, hemos asistido a una salida constante de jóvenes de nuestro país, en su mayor parte con estudios terciarios, en búsqueda de mejores oportunidades laborales en otros territorios. Tradicionalmente, este fenómeno se ha analizado desde una óptica de resignación pesimista, intentando estimar los daños que esta fuga de capital humano cualificado tiene para nuestra economía y nuestra sociedad. Sin embargo, se ha obviado que una parte significativa de esas personas jóvenes adquiere en su estancia en el extranjero una serie de conocimientos y experiencias que les permiten retornar con mayores competencias y habilidades. De hecho, la experiencia internacional es generalmente considerada un recurso valioso tanto por el mercado laboral como por quien la posee.

Este trabajo aborda esa tarea pendiente, el análisis del potencial de mejora de capacitación personal y profesional de las personas a través de una experiencia internacional. A través de un estudio realizado entre más de 300 españoles y españolas que emigraron a otros países, se constata la percepción de adquisición de una serie de competencias y habilidades que pueden ser determinantes para la mejora del potencial competitivo de nuestras empresas. Los resultados obtenidos permiten señalar la existencia de una importante fuente de ventaja competitiva dispersa y no valorada, de importancia trascendente no solo individualmente, sino para las empresas y las Administraciones públicas, para la recuperación de este importante capital humano.

Palabras clave: fuga de capital humano; recuperación de talento; mejora empresarial; ventaja competitiva; mejora de competencias.

Fecha de entrada: 04-05-2021 / Fecha de aceptación: 10-09-2021

Cómo citar: Bastida Domínguez, María y Vaquero García, Alberto. (2021). No es momento de derroches: la recuperación de talentos dispersos como *driver* de competitividad. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 464, 197-232.



No time to waste: the recovery of dispersed talents as a driver of competitiveness

María Bastida Domínguez

Alberto Vaquero García

Abstract

In recent years, we have seen a steady outflow of young people from our country, mostly with tertiary education, in search of better job opportunities in other territories. Traditionally, this phenomenon has been analyzed from a perspective of pessimistic resignation, trying to estimate the damage that this flight of qualified human capital has for our economy and our society. However, it has been ignored that a significant part of these young people acquire during their stay abroad a series of knowledge and experiences that allow them to return with greater skills and abilities. In fact, international experience is generally considered a valuable resource by both the labour market and the workers themselves.

This paper addresses this outstanding task, the analysis of the potential for improving the personal and professional training of individuals through an international experience. Through a study carried out among more than 300 Spanish people who emigrated to other countries, the perception of acquiring a series of skills and abilities that can be determining for the improvement of the competitive potential of our companies is confirmed. The results obtained indicate the existence of an important source of dispersed and unappreciated competitive advantage, of transcendent importance not only for individuals themselves, but also for companies and public administrations, for the recovery of this important human capital.

Keywords: human capital drain; talent recovery; business improvement; competitive advantage; skills enhancement.

Citation: Bastida Domínguez, María y Vaquero García, Alberto. (2021). No time to waste: the recovery of dispersed talents as a driver of competitiveness. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 464, 197-232.



Sumario

1. Introducción
 2. Organizaciones, equipos directivos y personas
 - 2.1. *Think locally, act globally*
 - 2.2. La importancia de la experiencia en el extranjero
 3. El estudio
 4. Discusión de resultados
 5. Conclusiones
- Referencias bibliográficas
- Anexo I. Modelo estadístico
- Anexo II. Escala de resultados

1. Introducción

A tenor del actual escenario económico, resulta necesario dotar a nuestras organizaciones con los recursos y capacidades necesarias para el nuevo marco de competencia. En este sentido, el papel de las personas que ocupan puestos de dirección parece particularmente importante. En 1984, Hambrick y Mason publicaron su reconocida teoría de *upper echelons*. Según esta, las organizaciones se comportan de la forma en la que lo hacen quienes las dirigen (Hambrick, 2007). En consecuencia, las personas que están al frente de las entidades son las responsables de la transmisión de la cultura, los valores y las estrategias organizativas; sus experiencias, conocimientos, habilidades y capacidades determinarán, parcial o totalmente, el recorrido de las organizaciones en las que trabajan. Quienes se erigen CEO (*chief executive officer* –director ejecutivo–) de las empresas deben considerarse recursos estratégicos con capacidad de influencia en el resto del *staff* directivo y en la movilización de la plantilla para la creación de ventajas competitivas (Collins, 2021). Del mismo modo, sus capacidades y habilidades son elementos clave para desplegar adecuadamente los recursos de la organización para alcanzar un mayor rendimiento empresarial (Helfat y Peteraf, 2015).

A pesar de la plena vigencia del planteamiento expuesto, la creciente globalización ha provocado una revisión de las características exigidas al personal directivo para poder dirigir eficientemente las empresas. En este contexto, la experiencia internacional del *staff* directivo de alto nivel es el principal motor para la internacionalización empresarial (Liu *et al.*, 2018); su *know-how* permite desempeñar un papel fundamental en la aplicación de una estrategia global y en la obtención de mejores resultados (Hutzschenreuter y Horstkotte, 2013). En consecuencia, estas personas, con talento global y habilidades interculturales eficaces, son esenciales para todas aquellas entidades que buscan ser globalmente competentes (Harvey y Novicevic, 2004; Li, 2018). Por tanto, la decisión sobre quién formará parte de los equipos directivos es fundamental.

Con todo, la inserción laboral de las personas jóvenes, y en especial aquellas con educación superior, no siempre se logra con éxito. Una parte significativa del empleo que consiguen no resulta de calidad y no está remunerado; por lo que la emigración aparece como una alternativa para paliar esta situación (Eremenko y Miyar-Busto, 2021; Puente Díaz y Regil Amorena, 2020). A modo de ejemplo, el informe publicado por Eurostat (2018) sobre la situación laboral de la población juvenil en Europa revela que el 43 % de las personas

jóvenes en España estarían dispuestas a irse a trabajar a otro país¹. Nuestro país sería el tercero de la Unión Europea donde la falta de oportunidades laborales obliga a este grupo de población a irse a trabajar fuera.

No podemos permitirnos esta pérdida de capital humano, sobre todo cuando se trata de personas altamente cualificadas (Petersen y Puliga, 2017). Si bien parece evidente que se ha producido cierta «fuga de talento», no conocemos el potencial competitivo que se puede alcanzar si se consigue el retorno de estas personas, gracias al valor añadido que han adquirido durante su etapa fuera y lo que supondría para nuestras empresas esta posibilidad.

En este estudio se aborda la exploración de los resultados que obtienen las personas, en su mayor parte jóvenes, que optan por abandonar España para buscar nuevas oportunidades laborales y/o un mayor desarrollo profesional. Nuestro planteamiento es conocer los resultados de su experiencia internacional, y lo que supondría este conocimiento para que las empresas mejorasen su posicionamiento estratégico. En consecuencia, se pretende poner en valor si ese talento disperso permitiría que nuestras empresas compitiesen con más éxito en el mercado global.

2. Organizaciones, equipos directivos y personas

La publicación del trabajo de Hambrick y Mason (1984) sobre la influencia de los equipos de alta dirección –y, más concretamente, del perfil de estas personas en las decisiones estratégicas y los resultados empresariales– marcó un antes y un después en las investigaciones sobre la dirección de las organizaciones. Desde entonces, la *upper echelons theory* se ha convertido en uno de los referentes más influyentes en la literatura de gestión estratégica de la empresa (Neely *et al.*, 2020).

Este planteamiento ha tenido un papel muy relevante en el contexto de negocios internacionales, donde se ha constatado la importancia en la composición de los equipos directivos sobre una amplia variedad de decisiones y resultados estratégicos, entre ellos, los procesos de internacionalización empresarial (Li, 2018; Saeed y Ziaulhaq, 2019), el acceso al mercado internacional (e. g., Nielsen y Nielsen, 2011) o el rendimiento económico de las filiales (Hsu *et al.*, 2013; Slater y Dixon-Fowler, 2009). Entre algunas de las características analizadas, el hecho de que las personas del *staff* directivo dispongan de experiencia

¹ No obstante, es preciso señalar que numerosas investigaciones académicas cuestionan la fiabilidad de las cifras oficiales (e. g., Bermúdez y Brey, 2017; González Enríquez y Martínez Romera, 2017). Otra parte de la literatura ha indicado las dificultades para medir correctamente el alcance de este proceso, al no contar con estadísticas que permitan cuantificar adecuadamente el fenómeno migratorio (e. g., Domingo i Valls y Ortega Rivera, 2015; Izquierdo Peinado *et al.*, 2015).

internacional resulta determinante para alcanzar con éxito la internacionalización empresarial (Andresen y Bergdolt, 2019; Hutzschenreuter y Horstkotte, 2013; Oxelheim y Randøy, 2005; Piaskowska y Trojanowski, 2014).

Esta línea de investigación se ha ampliado poniendo en valor la experiencia internacional de las personas empleadas. Se constata que una mayor experiencia internacional en la plantilla garantiza resultados positivos en el proceso de internacionalización empresarial (Herrmann y Datta, 2005). Contar con esta experiencia es sinónimo de disponer de conocimientos relacionados con otras culturas, normativas, sistemas legales y riesgos de mercado, y todo esto reduce la incertidumbre de los procesos de expansión internacional, familiarizándose, con mayor intensidad, con los mercados extranjeros, favoreciendo la velocidad de entrada en estos (Hsieh *et al.*, 2019; Hutzschenreuter y Horstkotte, 2013).

En resumen, todas estas investigaciones permiten constatar la importancia de adquisición de experiencia internacional de las personas que trabajan en las organizaciones, mejorando la gestión al reducir su incertidumbre, aumentando su confianza y su actitud de cara a la asunción de riesgos (Herrmann y Datta, 2005, 2006). Además, contribuye a potenciar una mentalidad global (Javidan y Bowen, 2013; Javidan y Teagarden, 2011) y, finalmente, permite mejorar la orientación estratégica internacional (Nielsen y Nielsen, 2011).

2.1. *Think locally, act globally*

La exposición a entornos extranjeros es una cuestión vital para la proyección internacional de las empresas. La literatura empírica sobre los procesos de aprendizaje y formación para la conformación de personas líderes pone en valor las experiencias formativas en la identificación y adquisición de competencias clave para la dirección de las organizaciones (e. g., Day y Dragoni, 2015; McCall, 2010; Noe *et al.*, 2014). Estos trabajos permiten superar una serie de retos, potenciando sus capacidades directivas. El desarrollo de habilidades y competencias a partir de un puesto de trabajo es multidimensional. Estas características se ajustan especialmente al desempeño de puestos en el extranjero, por parte de las personas expatriadas², que asumen un gran número de tareas y responsabilidades nuevas en un entorno desconocido y con personal de diversos países. En este mismo marco es también

² Las asignaciones internacionales son puestos de trabajo que se desempeñan en un país extranjero, en un marco temporal definido. Los expatriados y expatriadas son las personas de un país que viven y trabajan en otro. Los estudios de gestión internacional de personas suelen distinguir una amplia tipología entre estas personas expatriadas, siendo básica la diferenciación entre personal expatriado organizativo (CAE, *corporate assigned expatriates*) y autoiniciado (SIE, *self-initiated expatriates*). El primero se traslada por cuenta de (y con soporte de) las empresas, normalmente en un marco temporal definido; el segundo se mueve de forma voluntaria, por múltiples motivos (como puede ser la búsqueda de empleo o la expectativa de mejora profesional) y por un periodo temporal más incierto.

necesaria la interacción con los *stakeholders*, al representar a su empresa en el país de destino. Todos estos contactos dan lugar a una red de relaciones que en buena medida condicionan el desarrollo de la carrera profesional. Además, las personas expatriadas suelen ser enviadas para sustituir a otras, heredando problemas o teniendo que enfrentarse a algún conflicto por la necesidad de equilibrar las exigencias empresariales en origen con los requisitos de la filial. En consecuencia, se deben enfrentar a un nuevo entorno donde deben adquirir habilidades para aprender funciones específicas, normas de rendimiento, expectativas y responsabilidades de liderazgo (Chen *et al.*, 2010).

Por lo tanto, resulta esperable que este personal desplazado desarrolle altos niveles de competencias directivas esenciales para el desarrollo profesional (Harvey y Novicevic, 2004; Leung *et al.*, 2014; Ng *et al.*, 2009). Entre otras se pueden citar la «*global mindset*» o mentalidad global, esto es, la capacidad de influir, comunicarse y trabajar con quienes son diferentes (Javidan y Bowen, 2013; Lovvorn y Chen, 2011), o la combinación de conciencia y apertura a la diversidad de culturas y mercados con capacidad de integración a través de la diversidad (Gupta y Govindarajan, 2002); todo esto es lo que se conoce como «*think locally and act globally*».

Se ha relacionado esta rapidez de penetración con una mentalidad por parte de las personas dirigentes que les confiere proactividad y visión internacional (Felicio *et al.*, 2015; Kyvik *et al.*, 2013). También se ha vinculado esta mentalidad global con la mejora de la capacidad de identificar las diferencias entre distintas culturas y el desarrollo de herramientas adecuadas para obtener un beneficio de estas diferencias (Elo *et al.*, 2015).

En consecuencia, las estancias en el extranjero suponen experiencias culturales intensivas, que desarrollan las capacidades y habilidades de las personas exponiéndolas a los retos de un entorno ajeno. La ocupación sucesiva de asignaciones internacionales facilita la adquisición de competencias globales, conformando una herramienta importante para desarrollar a personal directivo global necesario para dirigir empresas internacionales (Bolino, 2007; Caligiuri y Tarique 2009; Takeuchi *et al.*, 2005).

2.2. La importancia de la experiencia en el extranjero

Cada vez es más frecuente que las empresas soliciten personas trabajadoras que sean capaces de operar en múltiples entornos; para ello es necesario que posean una serie de habilidades, algunas de complicada cuantificación, pero de indudable valor, como la adaptabilidad y la flexibilidad cultural. En los últimos años, diversos trabajos han venido explorando las habilidades y capacidades que deben reunir las personas para competir en un mundo global, a través de la competencia intercultural (Li, 2020; Li *et al.*, 2016), que permita tener la capacidad de trabajar y vivir eficazmente en distintas culturas.

Los elementos necesarios para el desarrollo de esta competencia global o intercultural son variados, oscilando entre el planteamiento clásico de Gertsen (1990) –que distingue una dimensión afectiva (rasgos de personalidad y actitudes culturales), una cognitiva (adquisición de conocimientos culturales) y, finalmente, una tercera de comunicación y comportamiento– y otras propuestas más complejas, como la de Bücken y Poutsma (2010), que señala la importancia de un componente conductual (recursos para adaptar el comportamiento). Más recientemente, se ha añadido la motivación para la actuación en contextos transculturales como otro elemento importante de la competencia intercultural (Chen *et al.*, 2010).

Hasta el momento, los postulados anteriores se han aplicado, sobre todo, al personal expatriado organizativo, es decir, aquellas personas enviadas por sus empresas a un puesto de trabajo en otro país (normalmente, al frente de filiales) durante un tiempo determinado. No obstante, si el desarrollo de la competencia global es la exposición e interacción en entornos culturales externos, su adquisición no se encuentra limitada a este tipo de personal. Precisamente por ello, en este trabajo se propone que la competencia intercultural, entendida como el conjunto de conocimientos, competencias y habilidades como resultado de una experiencia internacional, también está presente en las personas que se van voluntariamente al extranjero, con independencia de las razones que impulsan este traslado.

Lo interesante del planteamiento es el conjunto de expectativas que esta hipótesis de trabajo abre para las empresas. Estas son fundamentalmente diferentes por el conjunto de recursos y capacidades que atesoran; sobre esta base, el capital humano de las organizaciones representa un conjunto único de recursos, de elevado valor, no imitables ni sustituibles, es decir, activos estratégicos en la conceptualización clásica de Barney (1991), fuente de ventaja competitiva para la empresa. Tomando como referencia la teoría de recursos y capacidades³ (Wernerfelt, 1984), señala que las personas suponen el activo estratégico fundamental de las empresas. Por lo tanto, la posesión de personal con talento global debería ser un diferencial competitivo para las organizaciones, tanto por su importancia intrínseca como por las interacciones de esos individuos con otras personas de la organización.

3. El estudio

Considerando que la exposición a entornos culturales ajenos es la clave de desarrollo de competencias interculturales, este artículo persigue identificar los resultados principales

³ La teoría de los recursos y capacidades de la empresa señala la existencia de diferencias entre las empresas en lo que se refiere a su dotación de recursos y capacidades. Mientras que los recursos son los activos que las empresas poseen, las capacidades se refieren a la movilización, combinación y uso de recursos. Esta heterogeneidad está en la base de las diferencias existentes en los resultados de las empresas. La teoría de recursos y capacidades se ha convertido en uno de los paradigmas más reconocidos en el ámbito de la dirección estratégica de la empresa.

que perciben aquellas personas que, voluntariamente, se trasladan al extranjero, con independencia de la razón que justifica el desplazamiento. Se presta atención especial a los objetivos de naturaleza personal, esto es, aquellos que realmente proporcionan oportunidades de mejora de habilidades y capacidades interculturales, que es la base de generación del talento global.

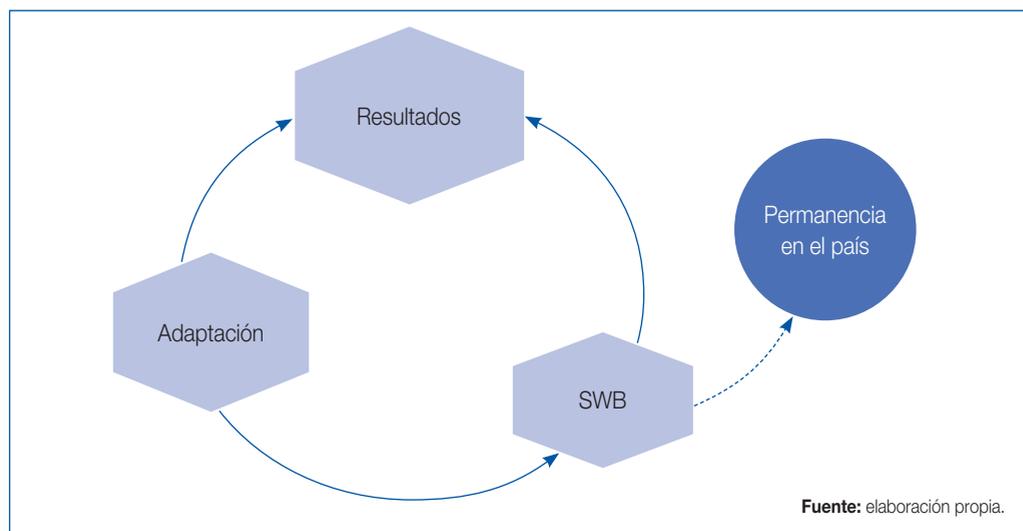
Para ello se asume que estas personas se adaptan al país que las acoge, lo que se conoce como el «ajuste intercultural», esto es, el grado de confort psicológico con los diferentes aspectos del país de acogida (Hemmasi *et al.*, 2010), una cuestión de atención primordial en la investigación sobre gestión internacional. Además, también se asume que la falta de adaptación es la causa principal del fracaso de las personas expatriadas, lo que provoca el regreso anticipado. Por lo tanto, esta adaptación supone un requisito para ser capaz de trabajar eficazmente en un país extranjero y, por tanto, alcanzar objetivos. En consecuencia, planteamos como primera hipótesis de trabajo (H_1) que existe una relación positiva entre la adaptación al país de destino y la obtención de objetivos de tipo personal.

En segundo lugar, se plantea el efecto que puede tener el bienestar subjetivo de las personas (SWB o *subjective well-being*) en el proceso de adaptación y posterior obtención de resultados en el país de destino. La introducción de esta variable es innovadora, ya que apenas se ha estudiado el papel que juegan las emociones sobre el trabajo internacional, incluso considerando que la adaptación es un proceso emocionalmente exigente (Haslberger *et al.*, 2013), puesto que el SWB tiene beneficios tanto en el trabajo como el ámbito personal (Judge *et al.*, 2017). Esta falta de medición de los efectos del SWB resulta aún más paradójica teniendo en cuenta que, desde la aparición de la hipótesis del trabajador feliz-productivo, se considera que quienes tienen un elevado SWB son más productivos. En el ámbito del personal expatriado, Selmer y Lauring (2014) realizan una primera aproximación al estudio del posible efecto del SWB en su rendimiento en el extranjero, aunque no estudian directamente el SWB, sino su opuesto (SIB, *subjective ill-being* o malestar subjetivo). En su investigación sobre *staff* académico expatriado, se señala que el SIB mostraba un fuerte efecto negativo sobre la adaptación al puesto, el rendimiento laboral, la eficacia en el trabajo y la satisfacción laboral. De Paul y Bikos (2015) se centran en el estudio de otro indicador relacionado con el SWB, el bienestar psicológico del personal expatriado, confirmando que la adaptación al país de destino es un elemento fundamental para la generación del citado bienestar.

En consecuencia, y aunque el efecto del SWB en los resultados de una persona que se ha ido a trabajar en el extranjero no ha sido estudiado, las citadas investigaciones permiten señalar un efecto positivo del SWB en los resultados en la expatriación y, al mismo tiempo, señalan que la adaptación de la persona expatriada a su destino resulta un elemento importante para que se genere dicho estado emocional. Con base en estos argumentos se plantean dos hipótesis de trabajo: (H_2) el ajuste al país de destino se relaciona positivamente con el bienestar de las personas desplazadas y (H_3) el bienestar de las personas desplazadas se relaciona positivamente con la consecución de objetivos en el país extranjero.

Finalmente, se asume que cuanto mayor sea el bienestar de la persona en el extranjero, menor será su intención de retornar al país de origen. Por tanto, la hipótesis final del estudio sería: (H₄) el bienestar de las personas desplazadas se relaciona positivamente con su intención de permanecer en el país extranjero. La figura 1 presenta el modelo que resume estas hipótesis.

Figura 1. Modelo propuesto



Muestra. Para poder realizar este estudio se diseñó un cuestionario *online*. El citado cuestionario incluía las medidas del estudio y una serie de preguntas de tipo personal (e. g., género, edad y educación), así como otras relacionadas con la experiencia internacional en el país de destino (e. g., duración de la estancia, país). Los ítems se ordenaron aleatoriamente para minimizar cualquier problema potencial de sesgo y, en ciertos casos, se plantearon con puntuación inversa para reducir la probabilidad de obtener respuestas uniformes (MacKenzie *et al.*, 2005; Podsakoff *et al.*, 2012).

El cuestionario se distribuyó a través de redes sociales y profesionales donde interactúan las personas desplazadas al extranjero, recogiendo los datos entre mayo y septiembre de 2018. En el estudio participaron 309 personas expatriadas españolas (196 mujeres y 113 hombres). Esta muestra corrobora otros estudios precedentes, que señalan que las mujeres son una minoría entre las personas expatriadas asignadas por las empresas, pero tienen una presencia muy superior en los desplazamientos voluntarios (e. g., Hutchings y Michailova, 2014). Las personas encuestadas tenían una media de edad próxima a los 30 años, llevando en el extranjero de media 16 meses en distintos países, aunque con una presencia muy destacada en los pertenecientes a la Unión Europea (casi un 76 %). El 70 % de

las personas participantes tenía estudios universitarios, lo que también corrobora la idea de la salida de jóvenes con alto perfil de formación. Finalmente, una amplia mayoría trabajaba en el sector servicios. La tabla 1 resume el perfil de las personas participantes.

Tabla 1. Características de la muestra

Participantes (n = 309)						
H: 113 M: 196	H	M	%	H: 36,3% M: 63,4%	Total	%
Edad				Industria		
18-25 años	12	57	21,99	Servicios	91	29,44
26-34 años	57	94	49,14	Salud	40	12,92
35-49 años	37	43	25,93	High Tech/Ingeniería	31	10,12
50-65 años	7	2	2,936	Turismo	27	8,7
Media (años)	31,25	28,87		Educación	26	8,57
Destino				IT	25	8,12
UE	72	162	75,77	Petróleo/Gas	9	3,04
América del Norte	12	8	6,52	Banca	9	3,03
América Central/del Sur	7	10	5,44	Administración pública	8	2,55
Oriente Medio	13	4	5,47	Consultoría	8	2,45
Asia y Oceanía	9	12	6,79	Aeronáutica	5	1,65
Estudios				Periodismo	3	0,98
Posgraduado (Doctorado/Máster)	42	51	30,1	Otros	26	8,44
Graduado	54	69	39,89	Tiempo en el destino		
Secundarios	10	42	16,7	1-12 meses	168	54,3
Formación profesional	5	25	9,84	13-24 meses	69	22,41
Otros	2	9	3,47	25-36 meses	35	11,27
Experiencia int. previa				+ 36 meses	37	12,02
Ninguna	52	122	56,2			
1-2 desplazamientos	48	62	35,8			
3 o más desplazamientos	13	12	8			

Fuente: elaboración propia.

Medidas. Para cuantificar los elementos del modelo se aplicaron escalas destinadas a medir constructos⁴ ampliamente aceptados para evaluar el ajuste o adaptación (Black y Stephens, 1989), los resultados del personal expatriado (Hemmasi *et al.*, 2010) y el SWB (Diener *et al.*, 1985). La fiabilidad de todos los constructos fue aceptable, puesto que los alfas de Cronbach eran superiores a 0,7 (Nunnally, 1978).

Para los parámetros de control, se optó por realizar preguntas directas. El *género* y la *edad* se evaluaron de forma dicotómica través de un ítem hombre (1) o mujer (0) y su edad (en años). El *nivel educativo* se cuantificó por elección entre cinco categorías –estudios terciarios (doctorado o máster), graduado, estudios secundarios, de formación profesional u otros estudios–. El *tiempo transcurrido en el destino* también se midió a través de un ítem único, solicitando el tiempo (en meses) transcurrido en su ubicación actual, que fue controlada a través de una pregunta directa. Ante la variabilidad de países referidos, se procedió a una reclasificación en función de si estos países estaban en la Unión Europea, América del Norte, Central o del Sur, Oriente Medio, Asia y Oceanía. Igualmente, se solicitó a las personas participantes que indicasen la *actividad* en la que estaban desarrollando su actividad profesional. Una vez analizadas las respuestas, se realizó una reclasificación en función de su homogeneidad. Finalmente, se preguntó a las personas participantes si tenían alguna *experiencia previa* en traslados internacionales.

Ajuste. El ajuste se evaluó mediante la escala clásica desarrollada por Black y Stephens (1989), a través de catorce ítems medidos en una escala Likert de siete puntos. Siete de estos ítems se relacionan con el ajuste general; para el ajuste interpersonal se establecieron cuatro ítems, utilizando los tres ítems restantes para el ajuste al trabajo.

Resultados. Para la identificación de los resultados percibidos por las personas desplazadas se tomó como referencia inicial la escala de identificación de objetivos de la expatriación diseñada y validada por Hemmasi *et al.* (2010). Como esta escala está concebida para la identificación de resultados de las personas expatriadas organizativas, se realizó una adaptación para explorar los resultados de tipo individual de las personas expatriadas.

En primer lugar, se eliminaron todos los ítems relacionados a cometidos específicamente empresariales (e. g., la transferencia de conocimientos hacia filiales, su control de filiales o la coordinación de estas con la sede central de las empresas). En segundo lugar, se incluyeron medidas tendentes a estimar la percepción de obtención de resultados (e. g., el conocimiento de la forma de hacer negocios en culturas extranjeras o la mejora de las habilidades relacionales). Así, se pidió a las personas encuestadas que calificaran su percepción de consecución en cada uno de los ítems relacionados con los diferentes resultados en una escala tipo Likert de siete puntos, entre 1 (nada) y 7 (totalmente logrado). Entre estos objetivos se plantea, por ejemplo, la generación de redes de contactos profesionales,

⁴ Los constructos son construcciones teóricas que se crean para poder dar respuesta a un problema científico determinado.

la percepción de desarrollo de nuevas habilidades y capacidades o la identificación de formas distintas de hacer negocios en otras culturas⁵. Tras eliminar los elementos que presentaban colinealidad, la escala se limitó a seis ítems.

Bienestar subjetivo. Se midió utilizando la escala de satisfacción con la vida de Diener *et al.* (1985), que es una de las más utilizadas para medir el bienestar subjetivo (SWB). Consta de cinco ítems que puntúan la percepción de satisfacción vital en un formato Likert de siete puntos. Para evitar la colinealidad, la escala quedó en cuatro ítems.

Intención de permanencia. Para cuantificar esta variable se adapta la escala desarrollada por Black y Stephens (1989). La escala original mide la intención de abandonar la asignación a través de dos ítems («Realmente pienso en la posibilidad de volver a casa antes de tiempo» y «Haría cualquier cosa para mantener esta asignación durante su duración prevista»). Al tener como objetivo medir la intención de permanencia en el destino, en lugar del deseo de abandonarlo, se procedió a adaptar estos ítems invirtiendo el primero.

Método. El cuestionario permite identificar un constructo de segundo orden (ajuste), compuesto por las tres medidas parciales de ajuste –constructos, a su vez, de primer– y tres dimensiones de primer orden: los resultados obtenidos, el SWB y la intención de retorno. En lo que se refiere a la medida multidimensional de ajuste, resulta relevante si debe establecerse como constructo formativo o reflexivo, en función de la dirección del impacto. Esto es, si los cambios en el constructo generan modificaciones en los indicadores, o si son los indicadores quienes forman el constructo, algo necesario para poder establecer la estructura del modelo (MacKenzie *et al.*, 2005). En relación con el ajuste del constructo de segundo orden, al estar formado por tres subniveles de ajuste altamente correlacionados, cabe suponer que un cambio en uno de los citados subniveles implicará modificaciones en los otros elementos; por lo tanto, el ajuste es un constructo de tipo reflectivo (Black y Stephens, 1989).

Al operativizarse las medidas como compuestos (Henseler, 2017), se selecciona PLS-SEM como herramienta para comprobar las hipótesis del modelo⁶. Los compuestos se estiman siguiendo el procedimiento propuesto por Henseler *et al.* (2016), en dos pasos. En primer lugar, se procede con la evaluación del modelo de medición y, en segundo lugar, la evaluación del modelo estructural. Se realiza una estimación aproximada de la bondad del ajuste del modelo, pese a que este paso no es preciso al ser este de carácter exploratorio (Henseler *et al.*, 2016). El valor de la normalización de la raíz cuadrada media residual (SRMR) del modelo es 0,007 y, por tanto, menor que el umbral de aceptabilidad fijado por Hu y Bentler (1998), situado en 0,008. La significación de los parámetros se establece a

⁵ La escala completa se puede ver en el anexo II de este documento.

⁶ EL PLS-SEM (*partial least squares-structural equation modeling*) es una técnica de análisis multivariante para estimar modelos estructurales.

través de la técnica de remuestreo conocida como *bootstrap*⁷, que permite establecer la significación de los índices de ajuste, los coeficientes *path* y las ponderaciones y cargas de los indicadores para cada compuesto. De igual forma, se comprobó el poder predictivo del modelo fuera de la muestra de estudio con el procedimiento descrito por Shmueli *et al.* (2019). El *software* utilizado fue el SmartPLS versión 3.2.9 (Ringle *et al.*, 2015).

Modelo de medición. Inicialmente, y aunque el diseño del cuestionario se basó en las recomendaciones de MacKenzie *et al.* (2005) y Podsakoff *et al.* (2012), para evitar posibles problemas de método de varianza común, se realizó un test de colinealidad basado en los factores de inflación de la varianza (VIF), que permite detectar problemas potenciales⁸. Las estimaciones de todos los VIF tenían valores inferiores a 3,3, por lo que se descarta ese problema (Kock y Lynn, 2012). También se realiza un análisis para comprobar la fiabilidad de los indicadores.

Los resultados (tabla 2) permiten señalar cómo el modelo de medición cumple con todos los requisitos. Todos los ítems (indicadores) individuales son fiables, al obtenerse que sus cargas estandarizadas son mayores que 0,7. Además, de su análisis individualizado se comprueba que los tres niveles de ajuste son importantes y tienen un efecto determinante en el proceso de adaptación de la persona desplazada. Sin embargo, y al igual que se constata en investigaciones previas, el ajuste relacional tiene un mayor efecto relativo⁹.

En la composición de los resultados percibidos se observan, igualmente, dos grupos de indicadores. El primero, con cargas superiores a 0,8, recoge resultados relacionados con: la adquisición de nuevos conocimientos y competencias (IO3), la percepción de transferibilidad de estas capacidades (GO3) y la adquisición de nuevos conocimientos para hacer negocios en otras culturas (IO5). En el segundo grupo se incluiría la adquisición de competencias profesionales (IO4), la realización de habilidades que no están disponibles en el país de origen (IO6) y el desarrollo de una red de contactos profesional (IO1).

⁷ El *bootstrap* es un procedimiento estadístico que permite aproximar características de la distribución en el muestreo de un estadístico. Consiste en generar un elevado número de muestras mediante un remuestreo de la muestra original, lo que supone no tener que establecer ninguna hipótesis sobre el proceso generador de los datos.

⁸ Cuando el instrumento de recogida de datos es único, puede aparecer un sesgo de varianza común, que puede aumentar artificialmente las relaciones entre las variables (Podsakoff *et al.*, 2012). Pese a que algunas investigaciones apuntan a que la dimensión real de este problema se ha sobredimensionado (Spector, 2006), por lo general en el diseño de cuestionarios se toman una serie de precauciones para minimizar el riesgo de que estos sesgos aparezcan.

⁹ En concreto, lo que revelan los estudios es que los tres tipos de ajuste son importantes, pero entre ellos sobresale el papel del ajuste interpersonal como mecanismo que, a su vez, favorece el ajuste general y de trabajo, ya que estos procesos se basan en las relaciones interpersonales (Andresen y Bergdolt, 2019; Selmer y Lauring, 2015).

Tabla 2. Validez y fiabilidad de los constructos de medida

Compuesto	Indicador	Cargas	P-valor
Ajuste	Ajuste general	0,885***	0,000
	Ajuste relacional	0,994***	0,000
	Ajuste al trabajo	0,865***	0,000
Resultados	GO3	0,815***	0,000
	IO1	0,735***	0,000
	IO3	0,84***	0,000
	IO4	0,797***	0,000
	IO5	0,801***	0,000
	IO6	0,745***	0,000
Intención de permanencia	IP1	0,995***	0,000
	HP2	0,876***	0,000
SWB	HP3	0,896***	0,000
	HP4	0,857***	0,000
	HP5	0,695***	0,000

* p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001

Fuente: elaboración propia.

En segundo lugar, se procede a analizar la validez discriminante de cada constructo, esto es, en qué medida cada uno de ellos difiere del resto. Todas las medidas consistentes son superiores a 0,8 (tabla 3), en consecuencia, el modelo planteado satisface el requisito de la fiabilidad del constructo¹⁰. Las puntuaciones del valor de varianza extraída (AVE) son mayores que el umbral de 0,5; este resultado confirma que los compuestos alcanzan validez convergente.

¹⁰ Las medidas consistentes más adecuadas de fiabilidad de consistencia interna son: ρ_A (rho de Jöreskog), la fiabilidad compuesta y el alfa de Cronbach (Hair, Hult *et al.*, 2017). En investigaciones avanzadas, estos valores deben ser superiores a 0,8, aunque para nuevos instrumentos se aceptan valores superiores a 0,7 (Nunnally y Bernstein, 1994). La varianza media extraída (AVE) sirve como medida de unidimensionalidad. Por último, una relación *heterotrait-monotrait* de correlaciones (HTMT) inferior a 0,898 proporciona evidencia de validez discriminante (Henseler *et al.*, 2016).

Tabla 3. Validez y fiabilidad de los constructos de medida

	Dijkstra-Henseler's Rho	Fiabilidad compuesta	Alfa de Cronbach	Varianza extraída media (AVE)
Ajuste	0,928	0,94	0,904	0,84
Intención de permanencia	1	1	1	1
Resultados	0,893	0,908	0,881	0,624
SWB	0,892	0,901	0,855	0,697

Fuente: elaboración propia.

Por su parte, el valor del indicador HTMT (*heterotrait-monotrait*) está por debajo de 0,85 (tabla 4), lo que concede a los constructos validez discriminante (Gold *et al.*, 2001).

Tabla 4. *Heterotrait-Monotrait*

	Ajuste	Interés de permanencia	Resultados	SWB
Ajuste				
Interés de permanencia	0,079			
Resultados	0,398	0,086		
SWB	0,524	0,172	0,457	

Fuente: elaboración propia.

Adicionalmente, la tabla 5 presenta la matriz de correlaciones de los constructos, que demuestra su validez discriminante de estos, al comprobarse que todos los constructos tienen más relación sobre su propio constructo que sobre el resto.

Tabla 5. Matriz de correlaciones de los constructos (*)

	Ajuste	Interés de permanencia	Resultados	SWB
Ajuste	0,916			
Interés de permanencia	0,074	1		



	Ajuste	Interés de permanencia	Resultados	SWB
Resultados	0,371	0,08	0,79	
SWB	0,492	0,158	0,421	0,835

(*) En la diagonal se presenta la raíz cuadrada del AVE (criterio Fornell y Larcker de validez discriminante).

Fuente: elaboración propia.

Según Hair, Hollingsworth *et al.* (2017); Hair, Hult *et al.* (2017) y Hair, Sarstedt *et al.* (2017), el uso del *bootstrapping* (5.000 remuestreos) produce errores estándar y estadísticos t que permiten evaluar la significación de los efectos planteados (*path*). La tabla 6 permite señalar cómo todos los efectos planteados son estadísticamente significativos; los percentiles en el intervalo de confianza del 95 % confirman el resultado. El modelo planteado posibilita un R² de 0,213 para el constructo objetivo, del 0,242 para el SWB y del 0,025 para la intención de permanencia.

Tabla 6. Significación de los efectos

	Efectos	Intervalos de confianza		Significación (p-valor)	R ² constructo dependiente
		5 %	95 %		
Efectos					
Ajuste ≥ Resultados	0,217	0,111	0,312	Sí (0,000)	0,213
Ajuste ≥ SWB	0,492	0,419	0,568	Sí (0,000)	0,242
SWB ≥ Interés de permanencia	0,158	0,07	0,252	Sí (0,003)	0,025
SWB ≥ Resultados	0,314	0,221	0,412	Sí (0,000)	0,213
Indirectos totales					
Ajuste ≥ Interés de permanencia	0,078	0,034	0,13	Sí (0,004)	0,025
Ajuste ≥ Resultados	0,155	0,108	0,21	Sí (0,000)	0,213
Indirectos específicos					
Ajuste ≥ SWB ≥ Resultados	0,155	0,108	0,21	Sí (0,000)	0,213

	Efectos	Intervalos de confianza		Significación (p-valor)	R ² constructo dependiente
		5%	95%		
Ajuste ≥ SWB ≥ Interés de permanencia	0,078	0,034	0,13	Sí (0,004)	0,025
Efectos totales					
Ajuste ≥ Interés de permanencia	0,078	0,034	0,13	Sí (0,004)	0,025
Ajuste ≥ Resultados	0,371	0,286	0,455	Sí (0,000)	0,213
Ajuste ≥ SWB	0,492	0,419	0,568	Sí (0,000)	0,242
SWB ≥ Interés de permanencia	0,158	0,07	0,252	Sí (0,003)	0,025
SWB ≥ Resultados	0,314	0,221	0,412	Sí (0,000)	0,213

* p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001

Fuente: elaboración propia.

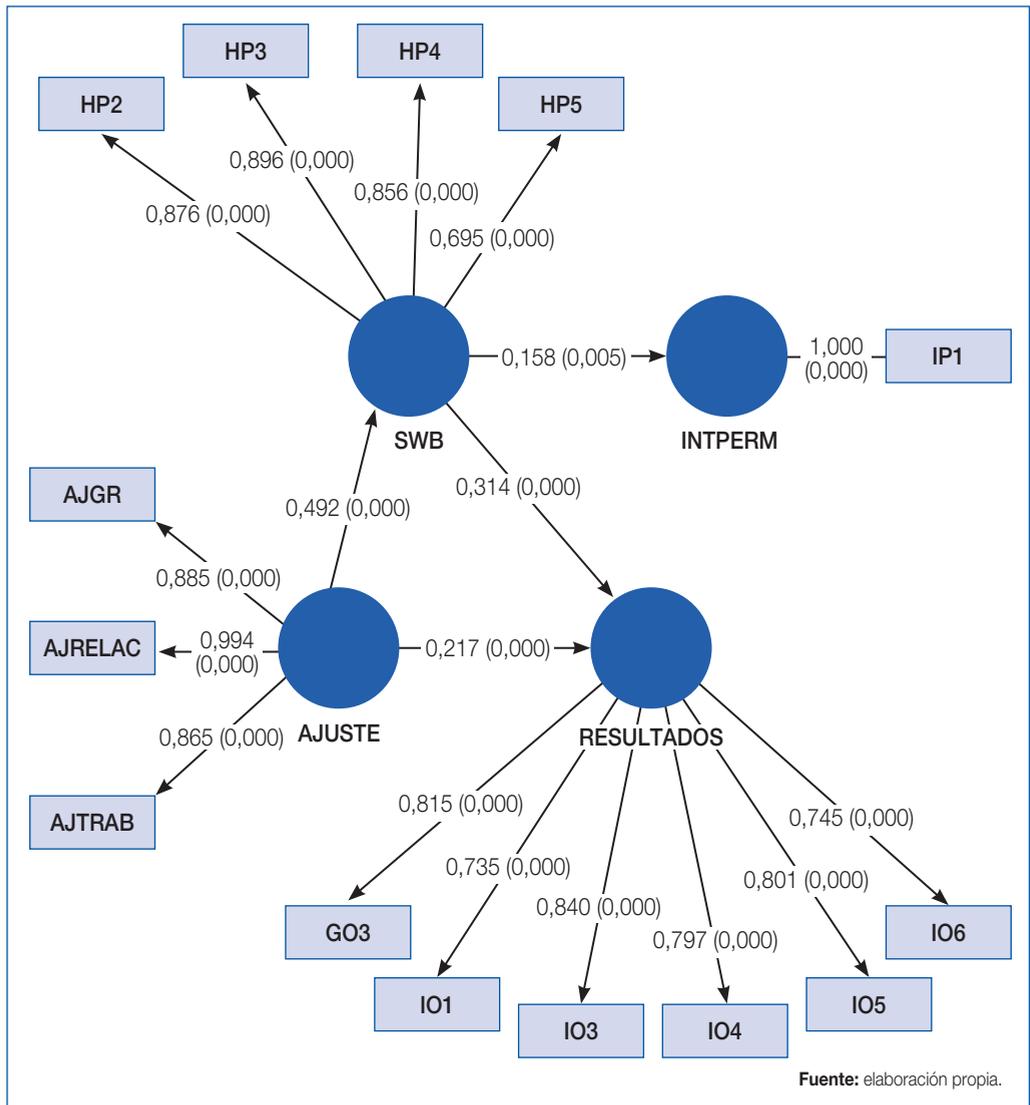
La tabla 7 resume el tamaño de los efectos, comprobándose cómo el efecto del ajuste sobre el SWB es moderado ($0,15 < f^2 < 0,35$), mientras que el resto de los efectos es bajo ($0,02 < f^2 < 0,15$).

Tabla 7. Tamaño de los efectos

	Ajuste	Interés de permanencia	Resultados	SWB
Ajuste			0,045	0,319
Interés de permanencia				
Resultados				
SWB		0,026	0,095	

Fuente: elaboración propia.

En función de los resultados obtenidos por los diferentes contrastes, se puede afirmar que todas las hipótesis planteadas (H_1 , H_2 , H_3 y H_4) se cumplen (figura 2). Por lo tanto, la adaptación al país extranjero genera bienestar en las personas desplazadas y, además, posibilita la obtención de una serie de beneficios individuales. Al mismo tiempo, esa sensación de bienestar repercute de forma positiva en esa percepción de eficacia y genera un deseo por permanecer en el país, aunque este efecto es mucho menor en términos relativos.

Figura 2. Modelo testado


Con el objetivo de garantizar una mayor robustez a estos resultados, se procede con dos pruebas adicionales. En primer lugar –y aunque al tratarse de un modelo exploratorio no necesita de pruebas adicionales de validez–, se opta por comprobar la bondad del modelo. El procedimiento seguido es calcular las pruebas de ajuste del modelo basadas en *bootstrap*, incluyendo la discrepancia geodésica entre la matriz de correlación empírica y la implícita en el modelo (Dijkstra y Henseler, 2015); el residuo cuadrático medio normalizado (SRMR) (Henseler *et al.*, 2016); y la discrepancia de mínimos cuadrados no ponderados (Dijkstra y Henseler, 2015). Estadísticamente, el modelo presenta un buen ajuste si estos valores son inferiores a los cuantiles del 95 o 99 % extraídos del *bootstrap* (Henseler *et al.*, 2016).

En la tabla 8 se presentan todos los índices de ajuste, en términos absolutos y en intervalos de confianza, comprobándose cómo hay un ajuste significativo entre la matriz de datos empíricos y la matriz del modelo propuesto. Los tres estadísticos empleados confirman un buen ajuste.

Tabla 8. Bondad de ajuste global, análisis confirmatorio compuesto basado en *bootstrap* (95 % y 99 % cuantiles)

Medida	Modelo estimado	Hi ₉₅	Hi ₉₉	Modelo saturado	Hi ₉₅	Hi ₉₉
SRMR	0,03	0,033	0,037	0,03	0,037	0,042
D _{uls}	0,097	0,142	0,188	0,096	0,116	0,145
D _G	0,048	0,051	0,058	0,048	0,049	0,055

SRMR: *standardised root mean*; D_{uls}: *unweighted least squares discrepancy*; D_G: *geodesic discrepancy*

Fuente: elaboración propia.

En segundo lugar, se decide contrastar la capacidad de predicción del modelo, para comprobar si las relaciones se mantendrían al introducir nuevos datos, para verificar si las variables antecedentes de un constructo pueden predecir el comportamiento de dicha variable dependiente. Para ello se emplea el modelo propuesto¹¹ por Shmueli *et al.* (2019).

¹¹ El procedimiento fue incluido a partir de la versión 3.2.6 de SmartPLS y desarrollado posteriormente por Shmueli *et al.* (2019). En primer lugar, debe decidirse el número de «*folders*» (particiones) que se van a realizar, puesto que la aplicación (PLS Predict) se basa en la validación cruzada de «*k*» secciones. El conjunto de datos global se divide en «*k*» subconjuntos de datos de igual tamaño. El tamaño mínimo de cada sección es de tres particiones, por lo que en nuestro caso la muestra se repartió en diez *folders* (309/3). En segundo lugar, y siguiendo la recomendación de Shmueli *et al.* (2019), se utilizaron diez repeticiones.

Los resultados de este procedimiento comienzan a evaluar el PLS-SEM Q^2_{predict} para los indicadores de cada variable dependiente y, a continuación, se cuantifica la asimetría de los errores de predicción. Si la asimetría es mayor que 1, se utiliza el RMSE (*root mean squared error*); si es menor que 1, se utiliza el MAE (*mean absolute error*). Por último, se comprueba si los errores residuales del PLS-SEM son mayores que los errores residuales de regresión lineal (es decir, LM), en cuyo caso podemos afirmar que el modelo tiene poder predictivo (Shmueli *et al.*, 2019).

La tabla 9 muestra los resultados del poder predictivo para los indicadores de PF. Todos los Q^2_{predict} para todos los indicadores de PF son positivos, empleando el RMSE como error residual por la alta simetría de la distribución de los errores. Los estadísticos muestran cómo la mayor parte de los errores residuales para los indicadores son superiores a la LM; por lo tanto, el modelo tiene un alto poder de predicción (Shmueli *et al.*, 2019).

Tabla 9. Capacidad de predicción del modelo

	RMSE (PLS)	Q^2_{predict}	RMSE (LM)	RMSE (PLS-LM)
IP1	1,827	0,004	1,839	-0,012
IO3	1,712	0,079	1,722	-0,01
IO4	1,949	0,066	1,955	-0,006
GO3	1,67	0,125	1,678	-0,008
IO1	1,959	0,066	1,974	-0,015
IO6	1,978	0,014	1,977	0,001
IO5	1,514	0,11	1,522	-0,008
HP3	1,451	0,227	1,43	0,021
HP5	1,962	0,038	1,956	0,006
HP4	1,686	0,12	1,675	0,011
HP2	1,459	0,242	1,404	0,055

Fuente: elaboración propia.

4. Discusión de resultados

La aplicación de la teoría de recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984) con relación al estudio de los recursos humanos de las organizaciones ha posibilitado un desarrollo muy importante del estudio de las personas como activos estratégicos de las empresas y como fuente potencial de obtención de ventajas competitivas para estas. Estos estudios identifican a las personas trabajadoras como motor fundamental de avance y desarrollo de las empresas. La captación de personas con las capacidades y habilidades necesarias para impulsar ventajas competitivas es uno de los mayores retos que afrontan las organizaciones, es lo que se conoce como la «guerra de talento».

Con todo, existe un amplio debate acerca de cuáles son las capacidades y habilidades críticas para desarrollar ventajas competitivas. La creciente globalización económica ha revolucionado no solo la forma en la que se entienden los negocios, sino la identificación de requisitos y capacidades que deben reunir las personas para favorecer las oportunidades de sus empresas para competir en un entorno global. La internacionalización ha pasado de ser una estrategia de expansión a convertirse en una de supervivencia para muchas empresas.

La proliferación de estudios en la forma en la que las empresas acometen estos procesos de apertura ha permitido el desarrollo de una línea de investigación centrada en las características, capacidades y habilidades que deben tener las personas que ocupan puestos de dirección (Li, 2020; Li *et al.*, 2019). Estos trabajos destacan la necesidad de que estas personas tengan cierto nivel de competencia intercultural para acometer la tarea de salir a mercados exteriores (Andresen y Bergdolt, 2019; Hutzschenreuter y Horstkotte, 2013; Oxelheim y Randøy, 2005; Piaskowska y Trojanowski, 2014).

A esta importancia por poseer este bagaje internacional hay que sumar la necesidad de que las personas empleadas de estas organizaciones compartan dicha capacitación, sobre todo aquellas que deben interactuar en entornos culturalmente diversos (Bücker y Poutsma, 2010; Mendenhall *et al.*, 2017; 2012). El debate no se centra solo en identificar *cuáles* son las competencias necesarias, sino, y muy especialmente, en *cómo* adquirirlas (Herrmann y Datta, 2006; Nielsen y Nielsen, 2011; Oxelheim y Randøy, 2005).

En las últimas décadas, las empresas han enviado a sus trabajadores y trabajadoras fuera del país por múltiples razones, entre todas ellas también se busca una forma rápida y eficiente de adquisición de capacidades globales (Bolino, 2007; Caligiuri y Tarique, 2009). Para reducir los costes asociados a estos traslados, suelen utilizarse otras formas de asignación «no tradicionales», como asignaciones de corto plazo, rotatorias, temporales. Sin embargo, parece haberse obviado la existencia de talento disperso en múltiples localizaciones.

El problema parece estar en la óptica de enfoque disciplinar desde la que se ha abordado este análisis. Es habitual que los estudios se adscriban al ámbito de la gestión de personal

en multinacionales y, en consecuencia, están orientados a la identificación de resultados de las personas expatriadas organizativas, aunque posteriormente se aborde el estudio de las expatriadas autoiniciadas (*self-initiated expatriates*), esto es, personas que voluntariamente abandonan su país. Sin embargo, y a pesar de ser un tema abordado por la literatura, se manifiesta una escasez de información para estimar el papel de estas personas expatriadas autoiniciadas para aportar sus conocimientos y habilidades a las empresas. Este artículo señala la necesidad de una mejor comprensión de esas capacidades, para garantizar que se conviertan en un vehículo de mejora del rendimiento y potencial competitivo empresarial.

En el proceso de revisión de la literatura económica y empresarial se ha identificado un conjunto de trabajos que enfatizan, entre las habilidades directivas y capacidades adquiridas fuera del país, la adquisición de competencias globales, la denominada «mentalidad global» (*global mindset*), esto es, la capacidad de interactuar de forma efectiva con personas de culturas diferentes (Javidan y Bowen, 2013; Lovvorn y Chen, 2011). También se ha destacado otro grupo de estudios que ponen de relevancia la ocupación sucesiva de empleos fuera del país como mecanismo para adquirir esa mentalidad global (Bolino, 2007; Caligiuri y Tarique 2009). En el artículo que presentamos se plantea que la exposición a entornos internacionales es lo que proporciona la base de adquisición de competencias interculturales; por lo tanto, las personas que voluntariamente se han trasladado al extranjero tienen las mismas oportunidades para adquirir estas competencias.

Para probar lo anterior, en este trabajo procedemos a estudiar las competencias que adquieren en el extranjero las personas que se trasladan de forma voluntaria. Nuestro trabajo parte de la premisa de que el elemento determinante para que surjan estos objetivos es la adaptación al país extranjero, un requisito tradicionalmente empleado en el caso de las personas expatriadas organizativas (Hemmasi *et al.*, 2010). Paralelamente, se mide el efecto del SWB o bienestar subjetivo, un elemento que no ha sido tenido muy en cuenta por la investigación en la dirección internacional de personas.

Con este planteamiento contribuimos al debate desde una múltiple perspectiva. La primera, de naturaleza conceptual, al analizar un colectivo que tradicionalmente ha tenido menos atención (las personas expatriadas autoiniciadas) y, además, el efecto que puede tener el SWB en el desarrollo vital y profesional en el extranjero. A diferencia de otros trabajos previos (De Paul y Bikos, 2015; Selmer y Luring, 2014), en nuestro modelo se utiliza una estimación directa de bienestar, concretamente el constructo que diseñaron Diener *et al.* (1985). Nuestra segunda contribución es de naturaleza metodológica, al utilizar la técnica PLS-SEM que posibilita, entre otros resultados, estimar el valor de predicción del modelo propuesto.

El diseño del modelo comienza planteando que la adaptación de las personas al país extranjero resulta determinante para que aparezcan resultados relacionados con la adquisición de capacidades y habilidades. Además, sugerimos que, si se percibe un alto nivel de bienestar, estos beneficios serán muchos más probables.

Los resultados confirman todas nuestras hipótesis. Las personas que se adaptan al país extranjero perciben una sensación de bienestar y tanto la adaptación como el bienestar favorecen esa percepción de obtención de resultados por parte de las personas desplazadas. El análisis pormenorizado de las cargas de cada uno de estos resultados permite intuir la importancia relativa que tiene cada uno de ellos. Así, encontramos como variables más relevantes la percepción de adquisición de nuevos conocimientos y capacidades, la percepción de transferibilidad de dichos resultados a una organización y la adquisición de conocimientos sobre la forma de hacer negocios en otros países. En segundo lugar, la percepción de desarrollo de nuevas habilidades profesionales, de estar desarrollando capacidades no disponibles en el país de destino, o de establecer una red de contactos profesionales de interés en el extranjero.

Otra cuestión interesante es el análisis del SWB en el proceso de ajuste y percepción de resultados. La evidencia obtenida permite señalar que, a mayor adaptación de la persona en el extranjero, mayor es la percepción de consecución de objetivos. De igual forma, a mayor adaptación, mayor sensación de bienestar y mayor percepción de obtención de resultados. En consecuencia, se multiplica el efecto de la adaptación, al coincidir un efecto directo y otro indirecto (producido a través del bienestar), siendo además este segundo superior.

Lo anterior permite señalar dos aportaciones de interés. En primer lugar, se confirma lo determinante que es la adaptación al país de destino, en coherencia con la literatura en gestión internacional de personas. En segundo lugar, permite señalar cómo la percepción de bienestar en las personas tiene potencial para impulsar la relación entre la adaptación y la obtención de resultados. Este último resultado es especialmente relevante, puesto que son escasos los trabajos que han analizado el efecto del bienestar en las personas en su desplazamiento a otros países. A partir de los resultados obtenidos, esto no solo es relevante por su efecto directo, sino por su incidencia en otros aspectos como la propia adaptación.

Teniendo en cuenta el perfil de las personas participantes en el estudio, los resultados cobran todavía un mayor interés. Se trata de personas jóvenes con un alto nivel de formación, que se han marchado al extranjero de forma voluntaria. En el estudio hemos comprobado cómo estas personas adquieren conocimientos, competencias y habilidades distintivas de carácter global y que, además, todas ellas serían fácilmente transferibles a otras organizaciones. Por lo tanto, todo apunta a la existencia de un conjunto de «talentos dispersos» que ha pasado desapercibido para las empresas, pero que lo tienen a su disposición, y que podría traducirse en un importante aumento de su dotación de activos estratégicos.

Además, y puesto que todas las relaciones resultan estadísticamente significativas, y que el modelo tiene una buena capacidad predictiva, es de esperar que nuestros resultados sean extrapolables en otras situaciones o contextos, aunque no sea posible su generalización. Lo anterior permite indicar un conjunto de resultados de importancia desde una múltiple perspectiva (académica, empresarial y Administración pública).

Por lo que respecta al debate académico, los resultados obtenidos por las personas expatriadas voluntarias o autoiniciadas merecen una mayor atención de la literatura. Del mismo modo, se debe señalar que la importancia que tiene en el modelo el SWB debe ser objeto de desarrollo posterior.

En cuanto a la aplicabilidad para las organizaciones, los resultados presentan al menos tres implicaciones. Primero, puesto que el modelo tiene capacidad predictiva, sería esperable que las relaciones encontradas sean también de aplicación a las personas expatriadas organizativas. Por tanto, no deben limitarse a generar las condiciones para que las personas enviadas al extranjero tengan una buena adaptación al país de destino, sino procurarles un buen bienestar, puesto que esto se traduciría en multiplicar el efecto positivo de la adaptación. Segundo, el modelo también permite señalar cómo los resultados que obtienen las personas expatriadas, y en particular aquellos que pueden ser base de ventajas competitivas, también se obtendrían para otro tipo de personas trabajadoras desplazadas. Tercero, el modelo validado permite señalar que para las empresas podría tener el mismo efecto enviar a personas trabajadoras desde el país de origen que contratarlas en destino. Esto no solamente ahorraría una ingente cantidad de recursos inherentes al envío de personas expatriadas, sino que también minimizaría el efecto de algunos problemas como los relacionados con el choque cultural o la disminución inicial de rendimiento.

Finalmente, desde la óptica de las Administraciones públicas y los Gobiernos, nuestro modelo permite poner en valor la necesidad de recuperar el talento disperso en otros países, residente en jóvenes que han abandonado paulatinamente el nuestro por diferentes motivos generalmente asociados a dificultades laborales. La salida de jóvenes altamente cualificados no supone únicamente un efecto de dispersión y pérdida de talento, el conocido como *brain drain*, sino que implica el derroche de todas las inversiones realizadas en su formación. No obstante, con nuestro trabajo se constata que estas personas adquieren unos conocimientos y habilidades valiosas y que, por tanto, deben considerarse un patrimonio potencial para ser utilizado, mediante el retorno de estas personas o vía transferencia del conocimiento en organizaciones. Lo segundo no se puede hacer tan solo con contrataciones en el país de destino, sino a través de otras vías con menor coste, por ejemplo, diferentes vías de colaboración (trabajo en red a través de las TIC). Esto supondría revertir la descapitalización inherente al *brain drain* en una dinámica de *brain gain*, es decir, una ganancia de capital humano, asociada a una mejor capacitación de los recursos. Además, incluso valdría para compensar las inversiones en formación de la juventud emigrada, ya que de esta forma se estaría poniendo su talento, conocimientos y capacidades al servicio de empresas del país de origen.

A pesar de los buenos resultados obtenidos, debemos señalar algunas de las limitaciones del estudio. La primera es que sería conveniente que la muestra fuese más amplia, sobre todo con el objetivo de extrapolar con mayor seguridad los resultados. La segunda es que se trata de un modelo de naturaleza transversal y sería muy recomendable contar con información a lo largo del tiempo, para construir quizás una base de datos de panel,

pero carecíamos de esta información. Precisamente lo anterior puede ser una futura línea de trabajo para comprobar si esta ganancia de capacidades mejora con el tiempo.

5. Conclusiones

El activo fundamental de las empresas son las personas. En los últimos años se ha puesto de manifiesto la conveniencia de que las personas que trabajan en estas empresas deben contar con un conjunto de capacidades y habilidades que facilite su interacción en mercados internacionales.

Tradicionalmente, las empresas han enviado a su *staff* directivo a puestos en el extranjero para facilitarles la adquisición de esas competencias globales. Sin embargo, no se ha tenido en cuenta que hay personas que se desplazan voluntariamente al extranjero y que también tienen las mismas posibilidades de adquirir dichas habilidades y capacidades. El artículo presentado confirma precisamente este planteamiento. Además, estas personas reconocen que las citadas habilidades son transferibles en las organizaciones; esto refuerza la necesidad de captar a estas personas para reforzar la dotación de talento de las empresas vía colaboración.

Estos resultados son de especial importancia para nuestro país, puesto que en los últimos años se ha generado una salida constante de personas con un perfil alto de formación al extranjero, en su mayor parte en un deseo por encontrar mejores oportunidades profesionales. A tenor de los resultados expuestos, las empresas podrían captar a estas personas para beneficiarse de estas habilidades y competencias, y utilizarlas para hacer negocios en un mercado cada vez más globalizado. Al mismo tiempo, las Administraciones públicas tendrían que aprovechar este capital humano para identificar y captar este talento disperso, ya que estas capacidades revertirían en una dotación incremental de capital humano y permitirían amortizar las inversiones realizadas en la formación de estas generaciones.

La figura 3 resume nuestra principal recomendación. Se puede dejar que las personas jóvenes que están en el extranjero valoren su bienestar en el país que las acoge y pongan las competencias adquiridas a disposición de las empresas de ese país. Esto implicaría una triple pérdida: la derivada de la inversión hecha en su formación en el país de origen, el coste de oportunidad de ese país por no aprovechar su talento y capacidad, y el riesgo de elevar la ventaja competitiva de las empresas del país de residencia. La actuación que recomendamos es captar a esas personas, de forma que las capacidades adquiridas en el extranjero se pongan a disposición de nuestras empresas, elevando sus ventajas competitivas y sus posibilidades de competencia en un mercado global. En el fondo, todo se reduce a una única decisión: perder o ganar talento.

Referencias bibliográficas

- Andresen, Maike y Bergdolt, Franziska. (2019). Individual and job-related antecedents of a global mindset: An analysis of international business travelers' characteristics and experiences abroad. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 1-33.
- Barney, Jay. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bermúdez, Anastaria y Brey, Elisa. (2017). Is Spain becoming a country of emigration again? Data evidence and public responses. En Jean-Michel Lafleur y Mikolaj Stanek (Eds.), *South-North migration of EU citizens in times of crisis* (pp. 123-148). Springer International Publishing.
- Black, J. Stewart y Stephens, Gregory K. (1989). The influence of the spouse on American expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim overseas assignments. *Journal of Management*, 15(4), 529-544.
- Bolino, Mark C. (2007). Expatriate assignments and intra-organizational career success: Implications for individuals and organizations. *Journal of International Business Studies* 38(5), 819-835.
- Bücker, Joost y Poutsma, Erik. (2010). Global management competencies: A theoretical foundation. *Journal of Managerial Psychology*, 25(8), 829-844.
- Caligiuri, Paula y Tarique, Ibraiz. (2009). Predicting effectiveness in global leadership activities. *Journal of World Business*, 44(3), 336-350.
- Chen, Gilad; Kirkman, Bradley L.; Kim, Kwanghyun; Farh, Crystal I. C. y Tangirala, Subrahmaniam. (2010). When does cross-cultural motivation enhance expatriate effectiveness? A multilevel investigation of the moderating roles of subsidiary support and cultural distance. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1.110-1.130.
- Collins, Christopher J. (2021). Expanding the resource-based view model of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 331-358.
- Day, David V. y Dragoni, Lisa. (2015). Leadership development: An outcome-oriented review based on time and levels of analyses. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 133-156.
- De Paul, Nicola F. y Bikos, Lynette H. (2015). Perceived organizational support: A meaningful contributor to expatriate development professionals' psychological well-being. *International Journal of Intercultural Relations*, 49, 25-32.
- Diener, Ed; Emmons, Robert A.; Larsen, Randy J. y Griffin, Sharon. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75.
- Dijkstra, Theo K. y Henseler, Jörg. (2015). Consistent partial least squares path modeling. *MIS Quarterly*, 39(2), 297-316.
- Domingo i Valls, Andreu y Ortega Rivera, Enrique. (2015). La emigración española: esa vieja desconocida. En Cristóbal Torres Alberó (Ed.), *España 2015. Situación social* (pp. 207-215). CIS.
- Elo, Maria; Benjowsky, Christiane y Nummela, Niina. (2015). Intercultural competences and interaction schemes: Four forces regulating dyadic encounters in international business. *Industrial Marketing Management*, 48(5), 38-49.
- Eremenko, Tatiana y Miyar-Busto, María. (2021). ¿Billete de ida y vuelta? Perfiles y trayectorias migratorias de los graduados españoles. *Anuario CIDOB de la Inmigración*, 129-166.

- Felício, J. Augusto; Caldeirinha, Vítor R. y Ribeiro-Navarrete, Belen. (2015). Corporate and individual global mind-set and internationalization of European SMEs. *Journal of Business Research*, 68(4), 797-802.
- Gertsen, Martine Cardel. (1990). Intercultural competence and expatriates. *The International Journal of Human Resource Management*, 1(3), 341-362.
- Gold, Andrew H.; Malhotra, Arvind y Segars, Albert H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
- González Enríquez, Carmen y Martínez Romera, José Pablo. (2017). La emigración española cualificada tras la crisis. Una comparación con la migración desde el sur de Europa e Irlanda. *Migraciones. Publicación del Instituto Universitario de Estudios sobre Migraciones*, 43, 117-145.
- Gupta, Anil K. y Govindarajan, Vijay. (2002). Cultivating a global mindset. *Academy of Management Executive*, 16(1), 116-126.
- Hair, Joe; Hollingsworth, Carole L.; Randolph, Adriane B. y Chong, Alain Yee Loong. (2017). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial Management y Data Systems*, 117(3), 442-458.
- Hair, Joseph F.; Hult, G. Tomas M.; Ringle, Christian M.; Sarstedt, Marko y Thiele, Kai Oliver. (2017). Mirror, mirror on the wall: A comparative evaluation of composite-based structural equation modeling methods. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(5), 616-632.
- Hair, Joseph F.; Sarstedt, Marko; Ringle, Christian M. y Gudergan, Siegfried P. (2017). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. Sage publications.
- Hambrick, Donald C. (2007). Upper echelons theory: An update. *The Academy of Management Review*, 32(2), 334-343.
- Hambrick, Donald C. y Mason, Phyllis A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Harvey, Michael y Novicevic, Milorad M. (2004). The development of political skill and political capital by global leaders through global assignments. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(7), 1.173-1.188.
- Haslberger, Arno; Brewster, Chris y Hippler, Thomas. (2013). The dimensions of expatriate adjustment. *Human Resource Management*, 52(3), 333-351.
- Helfat, Constance E. y Peteraf, Margaret A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the micro-foundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831-850.
- Hemmasi, Masoud; Downes, Meredith y Varner, Iris I. (2010). An empirically-derived multidimensional measure of expatriate success: Reconciling the discord. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 982-998.
- Henseler, Jörg. (2017). Bridging design and behavioral research with variance-based structural equation modelling. *Journal of Advertising*, 46(1), 1-15.
- Henseler, Jörg; Hubona, Geoffrey y Ray, Pauline Ash. (2016). Using PLS path modelling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management and Data Systems*, 116(1), 2-20.
- Herrmann, Pol y Datta, Deepak K. (2005). Relationships between top management team characteristics and international diversification: An empirical investigation. *British Journal of Management*, 16(1), 69-78.

- Herrmann, Pol y Datta, Deepak K. (2006). CEO experiences: Effects on the choice of FDI entry mode. *Journal of Management Studies*, 43(4), 755-778.
- Hsieh, Linda; Child, John; Narooz, Rose; Elbanna, Said; Karmowska, Joanna; Marinova, Svetla; Puthusserry, Pushyarag; Tsai, Terence y Zhang, Yunlu. (2019). A multidimensional perspective of SME internationalization speed: The influence of entrepreneurial characteristics. *International Business Review*, 28(2), 268-283.
- Hsu, Wen-Tsung; Chen, Hsiang-Lan y Cheng, Chia-Yi. (2013). Internationalization and firm performance of SMEs: The moderating effects of CEO attributes. *Journal of World Business*, 48(1), 1-12.
- Hu, Li-tze y Bentler, Peter M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424.
- Hutchings, Kate y Michailova, Sneijna. (2014). Women in international management: Reviewing past trends and identifying emerging and future issues. En Kate Hutchings y Sneijna Michailova (Ed.^{as}), *Research Handbook on Women in International Management*. Edward Elgar Publishing.
- Hutzschenreuter, Thomas y Horstkotte, Julian. (2013). Performance effects of international expansion processes: The moderating role of top management team experiences. *International Business Review*, 22(1), 259-277.
- Izquierdo Peinado, Mario; Jimeno Serrano, Juan F. y Lacuesta Gabarain, Aitor. (2015). Spain: From immigration to emigration? *Documentos de Trabajo del Banco de España*, 1503.
- Javidan, Mansour y Bowen, David. (2013). The "global mindset" of managers. *Organizational Dynamics*, 42(2), 145-155.
- Javidan, Mansour y Teagarden, Mary B. (2011). Conceptualizing and measuring global mindset. En William H. Mobley, Ming Li y Ying Wang (Eds.), *Advances in global leadership* (pp. 13-39). Emerald Group Publishing Limited.
- Judge, Timothy A.; Weiss, Howard M.; Kammermeyer-Mueller, John D. y Hulin, Charles L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356.
- Kock, Ned y Lynn, Gary. (2012). Lateral collinearity and misleading results in variance-based SEM: An illustration and recommendations. *Journal of the Association for Information Systems*, 13(7), 546-580.
- Kyvik, Oyvin; Saris, Willem; Bonet, Eduard y Felício, J. Augusto. (2013). The internationalization of small firms: The relationship between the global mindset and firms' internationalization behavior. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(2), 172-195.
- Leung, Kwok; Ang, Soon y Tan, Mei Ling. (2014). Intercultural competence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 1(1), 489-519.
- Li, Ming. (2020). An examination of two major constructs of cross-cultural competence: Cultural intelligence and intercultural competence. *Personality and Individual Differences*, 164, 110105. <https://psycnet.apa.org/record/2020-43770-001>.
- Li, Ming; Mobley, William H. y Kelly, Aidan. (2016). Linking personality to cultural intelligence: An interactive effect of openness and agreeableness. *Personality and Individual Differences*, 89, 105-110.
- Li, Peng-Yu. (2018). Top management team characteristics and firm internationalization: The moderating role of the size of middle managers. *International Business Review*, 27(1), 125-138.
- Liu, Dong; Fisher, Greg y Chen, Guoli. (2018). CEO attributes and firm performance:

- A sequential mediation process model. *Academy of Management Annals*, 12(2), 789-816.
- Lowvorn, Al S. y Chen, Jiun-Shiu. (2011). Developing a global mindset: The relationship between an international assignment and cultural intelligence. *International Journal of Business and Social Science*, 2(9), 275-283.
- MacKenzie, Scott B.; Podsakoff, Philip M. y Jarvis, Cheryl Burke. (2005). The problem of measurement model misspecification in behavioral and organizational research and some recommended solutions. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 710.
- McCall Jr., Morgan W. (2010). Recasting leadership development. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(1), 3-19.
- Mendenhall, Mark E.; Osland, Joyce S.; Bird, Allan; Oddou, Gary R.; Stevens, Michael J.; Maznevski, Martha y Stahl, Günter K. (Eds.). (2017). *Global leadership: Research, practice, and development*. Routledge.
- Mendenhall, Mark E.; Reiche, B. Sebastian; Bird, Allan y Osland, Joyce S. (2012). Defining the "global" in global leadership. *Journal of World Business*, 47(4), 493-503.
- Neely Jr., Brett H.; Lovelace, Jeffrey B.; Cowen, Amanda P. y Hiller, Nathan J. (2020). Metacritiques of upper echelons theory: Verdicts and recommendations for future research. *Journal of Management*, 46(6), 1.029-1.062.
- Ng, Kok-Yee; Van Dyne, Linn y Ang, Soon. (2009). From experience to experiential learning: Cultural intelligence as a learning capability for global leader development. *Academy of Management Learning y Education*, 8(4), 511-526.
- Nielsen, Bo Bernhard y Nielsen, Sabina. (2011). The role of top management team international orientation in international strategic decision-making: The choice of foreign entry mode. *Journal of World Business*, 46(2), 185-193.
- Noe, Raymond A.; Clarke, Alena D. y Klein, Howard J. (2014). Learning in the twenty-first-century workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 1(1), 245-275.
- Nunnally, Jum C. (1978). *Psychometric methods*. McGraw-Hill.
- Nunnally, Jum C. y Bernstein, Ira. (1994). *Psychometric methods* (3.^a ed.). McGraw-Hill.
- Oxelheim, Lars y Randøy, Trond. (2005). The effects of internationalization on CEO compensation. *Journal of International Business Studies*, 36(4), 470-483.
- Petersen, Alexander M. y Puliga, Michelangelo. (2017). High-skilled labour mobility in Europe before and after the 2004 enlargement. *Journal of the Royal Society Interface*, 14(128). <https://royalsocietypublishing.org/doi/10.1098/rsif.2017.0030>.
- Piaskowska, Dorota y Trojanowski, Grzegorz. (2014). Twice as smart? The importance of managers' formative-years' international experience for their international orientation and foreign acquisition decisions. *British Journal of Management*, 25(1), 40-57.
- Podsakoff, Philip M.; MacKenzie, Scott B. y Podsakoff, Nathan P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539-569.
- Puente Díaz, Sergio y Regil Amorena, Ana Valentina. (2020). Tendencias laborales intergeneracionales en España en las últimas décadas. *Boletín Económico*, 2, 1-16.
- Ringle, Christian M.; Wende, Sven y Becker, Jan-Michael. (2015). "SmartPLS3.SmartPLS". <http://www.smartpls.com>.
- Saeed, Abubakr y Ziaulhaq, Hafiz Muhammad. (2019). The impact of CEO characteristics on the internationalization of SMEs: Evidence

- from the UK. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 36(3), 322-335.
- Selmer, Jan y Lauring, Jakob. (2014). Unhappy expatriates at work: Subjective ill-being and work outcomes. *European Journal of International Management*, 8(6), 579-599.
- Selmer, Jan y Lauring, Jakob. (2015). Host country language ability and expatriate adjustment: The moderating effect of language difficulty. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(3), 401-420.
- Shmueli, Galit; Sarstedt, Marko; Hair, Joseph F.; Cheah, Jun-Hwa; Ting, Hiram; Vaithilingam, Santha y Ringle, Christian M. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: Guidelines for using PLSpredict. *European Journal of Marketing*, 53(11), 2.322-2.347.
- Slater, Daniel J. y Dixon-Fowler, Heather R. (2009). CEO international assignment experience and corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 89(3), 473-489.
- Spector, Paul E. (2006). Method variance in organizational research: Truth or urban legend? *Organizational Research Methods*, 9(2), 221-232.
- Takeuchi, Riki; Tesluk, Paul E.; Yun, Seokhwa y Lepak, David P. (2005). An integrative view of international experience. *Academy of Management Journal*, 48(1), 85-100.
- Wernerfelt, Birger. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.

ANEXO I

Modelo estadístico

La técnica *partial least squares* (PLS) –mínimos cuadrados parciales– tiene como objetivo la predicción de variables latentes a partir de la estimación de *ordinary least squares* (OLS) –mínimos cuadrados ordinarios– junto con el *analysis of principal components* (ACP) –análisis de componentes principales–, una técnica de análisis multivariante.

Este procedimiento estadístico, basado en la varianza, presenta una mayor versatilidad que otras técnicas centradas en el análisis de la covarianza, sobre todo en relación con las exigencias de la distribución de las variables de la muestra, el tipo de variable e, incluso, la dimensión muestral. Esta flexibilidad significa que no es necesario plantear hipótesis de niveles de medida, distribuciones de los datos y tamaño muestral, de forma que las variables independientes y dependientes se convierten en las mejores variables predictoras posibles y las mejores variables predecidas, respectivamente. Gracias a esta modelización tan flexible se puede estimar la probabilidad de un acontecimiento con base en la información disponible de otros sucesos. Todo ello la convierte en una técnica muy utilizada en el campo de la economía y administración de empresas.

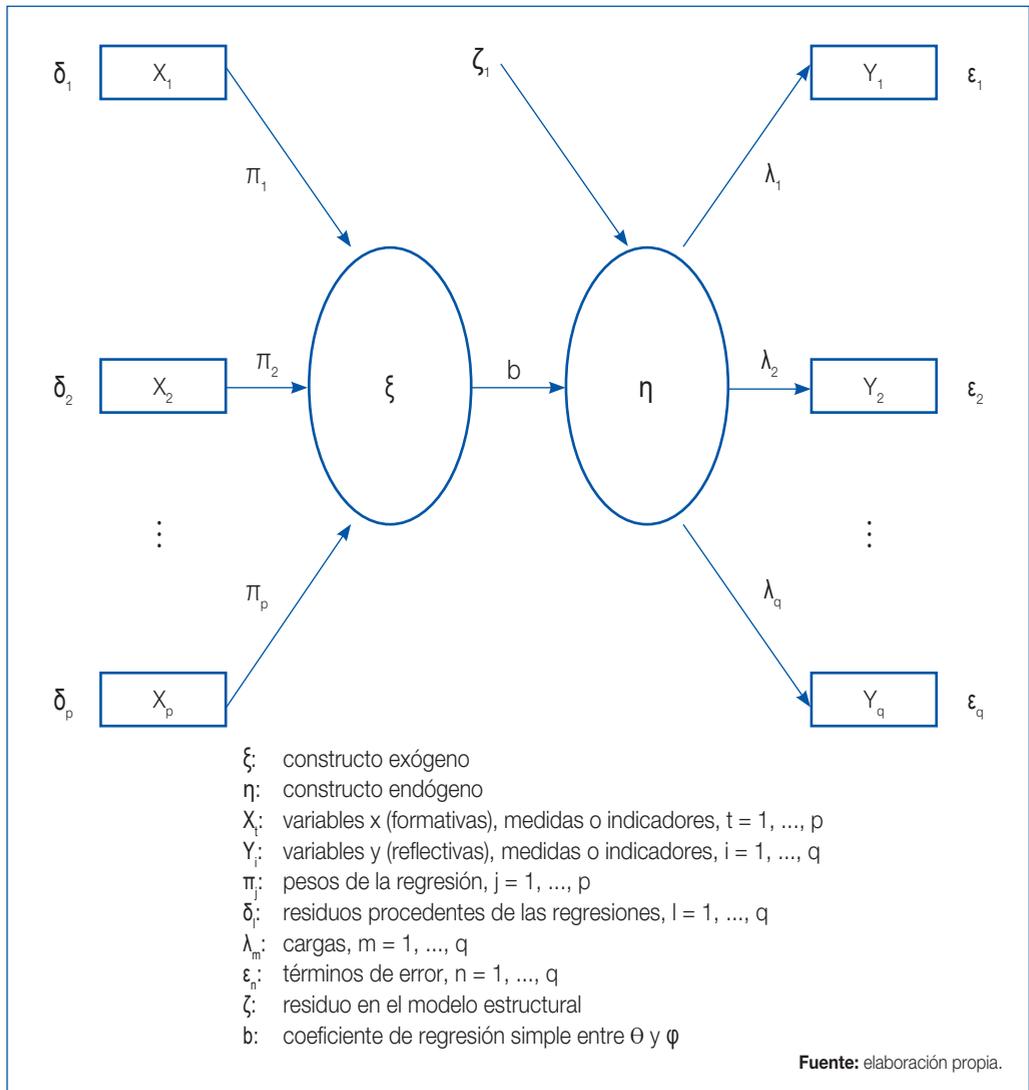
La principal ventaja de la modelización PLS es la predicción de las variables dependientes, tanto aquellas de naturaleza latente como manifiesta, bajo el supuesto de una especificación de predictor no paramétrica, frente a otras técnicas que exigen una distribución normal multivariada con observaciones independientes, esto es, una especificación paramétrica. EL PLS se basa en maximizar la varianza explicada de las variables dependientes, de forma que las estimaciones de los parámetros tratan de minimizar las varianzas residuales de las variables endógenas.

El PLS posee una mayor capacidad de adaptación para aplicaciones predictivas y de desarrollo de la teoría (lo que se conoce como análisis exploratorio) y, al mismo tiempo, se puede emplear para la confirmación de la teoría (esto es, el análisis confirmatorio). Además, el PLS permite modelar la relación entre las variables latentes y sus medidas, tanto en su forma reflectiva como formativa.

Otro elemento destacable es que el PLS posibilita el análisis causal predictivo, al tratarse de una técnica óptima para precisión en la predicción, más que la estimación de parámetros, cuando el modelo presenta una alta complejidad explicativa y, al mismo tiempo, no se cuenta con un desarrollado conocimiento teórico, algo que ya hemos señalado en este trabajo. Además, el PLS es una técnica consistente a medida que aumenta el número de indicadores y se incrementa la muestra. Finalmente, el PLS permite su utilización en modelos complejos, cuando aumenta el número de constructos e indicadores, y es mucho más efectivo que otras técnicas de estimación para muestras de pequeño tamaño, que es precisamente con lo que contamos en este estudio.

La figura 4 representa la construcción del modelo PLS a través de un nomograma. El punto de partida es especificar el modelo estructural (modelo interno) con las relaciones entre los indicadores y los constructos en el modelo de medida (modelo externo). De esta forma, el PLS emplea la siguiente notación:

- **Constructo (variable) teórico, variable latente o no observable, representado por un círculo.** Dentro de los constructos, los exógenos (ξ) actúan como variables predictoras o causales de constructos endógenos (η). Esto significa que un constructo exógeno es consistente con la idea de la variable independiente (X), mientras que un endógeno lo es con la noción de dependiente (Y).
- **Indicadores, que se representan por un cuadrado.** Dentro de esta categoría, se diferencian los indicadores formativos y los reflectivos:
 - **Indicador formativo:** el constructo es expresado como una función de las variables, que causa o precede el constructo. Se trata de variables observadas que son asumidas, que causan una variable latente. Cada indicador representa una dimensión de la variable latente. Estas medidas no necesitan estar correlacionadas, y los indicadores de la variable latente son competitivos entre sí, por lo que representan manifestaciones de la variable latente.
 - **Indicador reflectivo:** las variables observadas son expresadas en función del constructo, las variables reflejan o son manifestaciones del constructo. Esto significa que la variable latente precede a los indicadores en sentido causal, de forma que las medidas de un constructo deberían estar correlacionadas y alcanzar un alto valor del alfa de Cronbach o el índice de fiabilidad compuesta, puesto que presentarían una elevada covarianza al estar altamente correlacionadas.
- **Relaciones asimétricas:** se trata de relaciones en una sola dirección entre variables, de naturaleza causal o predictiva, que se representan por medio de una flecha en una sola dirección y que mide la predicción de la varianza de esa variable. Por lo tanto, el esquema de flechas recoge las relaciones internas entre un constructo (modelo interno) y las relaciones externas entre cada variable latente y sus indicadores (modelo externo).
- **Bloque:** es el conjunto de flechas entre un constructo y sus indicadores. Los bloques se pueden diferenciar entre aquellos dirigidos interna y externamente:
 - **Bloque dirigido internamente:** representa a indicadores formativos (las flechas se dirigen desde los indicadores al constructo).
 - **Bloque dirigido externamente:** representa a indicadores reflectivos (las flechas se dirigen desde el constructo a los indicadores).

Figura 4. Nomograma de dos constructos


La interpretación del modelo PLS se basa en dos etapas. La primera consiste en la valoración de la viabilidad y fiabilidad del modelo de medida, tratando de analizar si el planteamiento teórico se encuentra establecido correctamente a través de las variables observadas, realizando una doble aproximación: validez respecto a los atributos, esto es, si se mide realmente lo que se desea, y fiabilidad, es decir, si se realiza esta medición de forma estable y consistente. La segunda etapa consiste en la valoración del modelo estructural, donde se evalúa el peso y la magnitud de las relaciones entre las variables.



ANEXO II

Escala de resultados

Resultados

- PD5: Esta experiencia internacional me permitirá promocionar en mi carrera profesional.
- IO1: Desarrollo una importante red de contactos profesionales.
- IO2: Creo que esta etapa internacional es una experiencia profesional valiosa.
- IO3: Estoy aprovechando la oportunidad para adquirir nuevos conocimientos y capacidades.
- IO4: Desarrollo nuevas habilidades profesionales.
- IO5: Soy capaz de apreciar distintas formas de hacer negocios en culturas diferentes.
- IO6: Desde mi punto de vista, desarrollo capacidades profesionales que no están disponibles en el país en el que resido.
- GO3: Sería capaz de transferir estos conocimientos y capacidades a una organización.
-