



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de León

Grado en Comercio Internacional

Curso 2018 / 2019

LA GESTIÓN DE LOS EMPLEADOS EXPATRIADOS: UNA APROXIMACIÓN  
MEDIANTE EL ANÁLISIS DE LA MOVILIDAD INTERNACIONAL DE PROFESORES Y  
ALUMNOS DE EDUCACIÓN ESCOLAR

(THE MANAGEMENT OF EXPATRIATED EMPLOYEES: AN APPROACH THROUGH  
THE ANALYSIS OF AN INTERNATIONAL MOBILITY OF STUDENTS AND  
TEACHERS OF SCHOOLS)

Realizado por la Alumna Dña. Tania Mirallas Abella

Tutelado por los Profesores D. Francisco Javier Martínez Pariente y Dña. Henar Álvarez  
Cuesta

León, 27 de junio 2019

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Resumen .....	5
Palabras claves .....	5
Abstract.....	6
Keywords .....	6
Introducción.....	7
Objeto del trabajo .....	9
Metodología.....	10
<b>1. LA EXPATRIACIÓN.....</b>	<b>12</b>
1.1. LAS FASES DE LA EXPATRIACIÓN:.....	14
1.2. MOTIVOS PARA LA EXPATRIACIÓN DE LOS TRABAJADORES .....	20
1.3. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE UTILIZAR EMPLEADOS LOCALES Y EXPATRIADOS..	23
1.4. INCENTIVOS Y MOTIVACIONES DE LOS TRABAJADORES A LA HORA DE ACEPTAR LA EXPATRIACIÓN. ....	25
1.5. ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DE LA EXPATRIACIÓN .....	26
<b>2. EL PERFIL DEL EXPATRIADO .....</b>	<b>29</b>
2.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS TRABAJADORES EXPATRIADOS .....	34
<b>3. ORIGEN Y DESTINO DE LOS EXPATRIADOS.....</b>	<b>35</b>
3.1. ÚLTIMAS TENDENCIAS EN LA EXPATRIACIÓN .....	38
3.2. ESPAÑA COMO DESTINO PARA LOS EXPATRIADOS.....	39
<b>4. LA REPATRIACIÓN.....</b>	<b>45</b>
<b>5. CASO PRÁCTICO:UNA APROXIMACIÓN MEDIANTE EL ANÁLISIS DE LA MOVILIDAD INTERNACIONAL DE PROFESORES Y ALUMNOS EN CENTROS DE EDUCACIÓN ESCOLAR.....</b>	<b>47</b>
5.1. ¿EN QUÉ CONSISTE EL PROGRAMA ERASMUS+ KA2? .....	49
5.2. FASES DEL PROYECTO .....	50
5.3. MÉTODO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN: EL CUESTIONARIO Y LA ENTREVISTA.....	53
5.3.1 Extracto de la entrevista personal con el profesorado .....	53
5.3.2 El cuestionario.....	55
5.3.3 Muestra .....	56
5.3.4 Resultados y conclusiones .....	59
Conclusiones alcanzadas. ....	66
Referencias .....	70
Anexo I .....	73
Anexo II .....	74

## **ÍNDICE DE CUADROS**

Cuadro 1.1. Definiciones de expatriación .....	12
Cuadro 1.2. Ventajas e inconvenientes de la utilización de locales vs expatriados .....	24
Cuadro 1.3. Aspectos positivos y negativos de la expatriación centrados en el expatriado .....	27
Cuadro 2. 1. Características generales de los expatriados .....	34
Cuadro 3. 1. Variación del porcentaje según los destinos .....	36
Cuadro 5. 1. Escala de valoración del cuestionario .....	56
Cuadro 5. 2. Distribución de la muestra por país de destino .....	57

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1. 1. Motivos de expatriación de trabajadores.....	22
Gráfico 1. 2. Motivaciones para aceptar la expatriación .....	26
Gráfico 2. 1. Género de los expatriados .....	29
Gráfico 2. 2. Aumento de mujeres expatriadas en 2018 por continentes .....	30
Gráfico 2. 3. Previsiones realizadas por las empresas .....	31
Gráfico 2. 4. Rango de edad de los trabajadores expatriados.....	32
Gráfico 2. 5. Estado civil de los expatriados .....	33
Gráfico 2. 6. Formación académica de los expatriados .....	34
Gráfico 3. 1. Origen de expatriados más comunes .....	36
Gráfico 3. 2. Destinos preferidos para los españoles.....	37
Gráfico 3. 3. Valoraciones de expatriados en España .....	40
Gráfico 3. 4. Razones para venir a trabajar a España .....	41
Gráfico 3. 5. Sectores de los expatriados en España .....	41
Gráfico 3. 6. Regiones de origen principales.....	42
Gráfico 3. 7. Índice global de los países más saludables.....	44
Gráfico 5. 1. Motivaciones de los estudiantes para realizar la movilidad .....	57
Gráfico 5. 2. Requisitos para participar en la movilidad .....	58
Gráfico 5. 3. Valoración de aspectos previos a la movilidad .....	60
Gráfico 5. 4. Valoración aspectos durante la movilidad.....	61
Gráfico 5. 5. Valoración de aspectos relacionados con la vuelta al centro de origen .....	62
Gráfico 5. 6. Aspectos personales .....	64

**Resumen**

En el mundo globalizado en el que vivimos, la expatriación es uno de los procesos más utilizados por las empresas que operan internacionalmente, para continuar creciendo como corporaciones. Se define expatriación como el proceso en el que una empresa multinacional envía a uno o varios empleados a una de sus filiales para cumplir unos objetivos previamente establecidos. No obstante, si la empresa quiere que la expatriación sea exitosa tendrá que cuidar muchos aspectos, pero sobre todo tener una comunicación activa con el empleado.

El empleado expatriado se define por ser una persona de mente abierta, con espíritu de liderazgo e iniciativa.

Las empresas multinacionales cada vez buscan a candidatos mejor preparados y sobre todo que no tengan miedo a salir de su zona de confort, personas que se adapten fácilmente a ambientes multiculturales, es por ello por lo que se ha realizado una aproximación a la movilidad Erasmus+ escolar, ya que fomenta el deseo de los jóvenes estudiantes de trabajar en el extranjero en un futuro. De modo que la participación en este tipo de programas de movilidad se toma como una preparación para la expatriación, ya que guarda algunas similitudes. Además, los estudiantes participantes desarrollan algunas de las competencias que se requieren en la expatriación.

**Palabras claves**

Expatriación, expatriado, movilidad, mente abierta, ambientes multiculturales.

**Abstract**

In the globalised world we live in, expatriation is one of the most relevant processes for companies which operate internationally to keep growing as corporations. The term expatriation is defined as the process in which a transnational enterprise sends one or several employees to one of their subsidiaries in order to achieve their economical or strategical aims.

However, if the enterprise wants a successful expatriation, they will have to treat many aspects carefully, mainly, having an active communication with the employee.

The expatriated employee is characterised to be an open-minded person, with leadership and entrepreneurial spirit.

Transnational companies look for well-trained candidates, who do not have any fear to leave their comfort zone, people who adapt easily to multicultural atmospheres, that is why an approach to the Erasmus+ school mobility has been made, because it boosts young students' desire to work abroad in the near future, for that reason, mobilities are considered a training process for expatriation, due to the fact that they are similar. Furthermore, the participating students develop some skills that are required for an expatriation.

**Keywords**

Expatriation, expatriated employee, mobility, open-minded, multicultural atmospheres.

## **Introducción**

Hoy en día vivimos en un mundo en el que la forma de trabajar ha cambiado significativamente con respecto a la de hace unos años.

Las empresas cada vez buscan personas más formadas, tanto a nivel académico como con grandes experiencias personales, como pueden ser: haber realizado un programa Erasmus o de intercambio que implique una inmersión en otra cultura. Consecuentemente se produce un intercambio muy enriquecedor para la persona que lo realiza y que ayuda a entender otras maneras de pensar, estudiar, trabajar...

En la actualidad, especialmente en las grandes empresas, está muy demandado que algunos de sus trabajadores tengan disponibilidad y capacidades para trasladarse a otros países en los cuales tienen sede, bien para aportar una estrategia necesaria en el destino o para mejorar la formación del trabajador y posteriormente la utilización de ésta en el país de origen, a su vuelta. Dicha movilidad internacional es una gran inversión que se transforma en creación de valor posterior.

Hoy, el proceso formativo de los estudiantes cuenta con programas de movilidad y bilingüismo que preparan a los futuros profesionales para trabajar en un mundo interconectado y predisponen positivamente a la expatriación, en su caso.

La elección del tema del siguiente trabajo está motivada por el interés personal hacia la gestión de los empleados expatriados y por la importancia que tiene el proceso de expatriación en la actualidad. Además, se desea conocer la influencia que tienen los programas de movilidad escolar como el Erasmus+ KA2 en los estudiantes, ya que se adquieren numerosas habilidades durante su realización y los prepara para la vida en ambientes multiculturales. También se desea comparar el perfil de estudiante y profesor que realizan este tipo de movilidad con el perfil de expatriado para ver sus diferencias y similitudes.

Cada vez son más las empresas que optan por enviar empleados fuera de su país. Se pretende averiguar las principales razones por las que los trabajadores son enviados a otros países, los destinos principales y las motivaciones que los llevan a aceptar este gran cambio en sus vidas, ya que tienen que trasladarse a otro país, adoptar otras maneras de trabajo, conocer un nuevo idioma, adaptarse a una nueva cultura y en muchos casos sus familias tendrán que acompañarlos, por lo que no es sólo un cambio

para el trabajador. También se llevará a cabo un estudio de algunos aspectos importantes como las competencias que se requieren para la expatriación o las dificultades que pueden acompañar la repatriación. Además, en el mundo globalizado en el que vivimos, cada vez es más común que las grandes corporaciones que se dedican a operaciones de comercio internacional utilicen como herramienta la expatriación para conseguir unos objetivos predeterminados, por lo tanto, la empresa como los trabajadores expatriados se benefician de las competencias internacionales que adquieren gracias a este proceso.



## **Objeto del trabajo**

Este trabajo tiene los siguientes objetivos:

- Conocer en profundidad qué significan los conceptos de expatriado y expatriación, ya que la expatriación es un proceso compuesto por varias fases.
- Conocer los motivos fundamentales por los que se realiza la expatriación de los trabajadores.
- Conocer las motivaciones e incentivos principales que llevan a los trabajadores a tomar la decisión de aceptar la expatriación.
- Conocer los posibles efectos positivos y adversos de la expatriación.
- Averiguar cuál es el perfil del expatriado y conocer los requerimientos o competencias que se buscan en los candidatos en un proceso de expatriación.
- Conocer el origen y los destinos preferidos para la expatriación.
- Averiguar cuáles son las últimas tendencias en destinos de expatriación.
- Realizar una apreciación de España como destino para los expatriados.
- Averiguar por qué es tan importante la repatriación para que el fin del proceso de expatriación sea exitoso.
- Averiguar las diferencias y similitudes que existen entre un proceso de expatriación y un proceso de movilidad internacional realizado por alumnos y profesores de varios centros escolares.
- Corroborar si la movilidad internacional escolar incentiva y prepara a los estudiantes para que en un futuro quieran trabajar en el extranjero.

## **Metodología**

Con la finalidad de cumplir los objetivos previamente establecidos, se ha realizado una revisión de la literatura enfocada al proceso de expatriación y su gestión en libros, informes, ensayos, artículos especializados y otras publicaciones sobre la materia.

El trabajo se divide en dos bloques principales. En primer lugar, se ha llevado a cabo una búsqueda de ámbito teórico sobre la información necesaria para consolidar las bases teóricas del presente trabajo. En este primer bloque se consultaron varios informes entre ellos varios realizados por la *IESE Business School* para conocer a fondo la definición de expatriación y trabajador expatriado. Después se relataron las distintas fases que tiene un proceso de expatriación de manera muy detallada y los diferentes motivos por los que las empresas y los trabajadores recurren a la expatriación.

También se consultaron informes como el *Global Mobility Trends, Perceptions of employer mobility in a climate of change* y *Expatriation Explorer: Broadening perspectives* para conocer las últimas tendencias en la expatriación (origen y destino más frecuentes). Además, gracias al último informe citado se pudo conocer en qué lugar se encuentra España cuando se habla de expatriación.

Por último, para concluir con esta primera parte teórica se explicó de manera más profunda por qué es tan importante la buena planificación de la repatriación para que la expatriación sea exitosa con ayuda de libros como *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, *La gestión internacional de recursos humanos en España* citados en la bibliografía.

Por otra parte, como uno de los objetivos del trabajo es estudiar el paralelismo y la influencia que los programas de movilidad en el ámbito educativo (como Erasmus+) tienen con los procesos de expatriación, se ha realizado una investigación utilizando la técnica de entrevista personal y cuestionarios de Google, utilizando escalas Likert para obtener información objetiva sobre los ítems que pueden ilustrar el desarrollo de las distintas fases del desarrollo del programa y compararlas con las distintas fases del proceso de expatriación, para afianzar la conclusión de que los estudiantes que han vivido este tipo de experiencias están más predispuestos para aceptar en el futuro una asignación internacional y que las competencias adquiridas se corresponden con las competencias que se requieren para formar parte de un proceso de expatriación,

aspectos que también se comprueban en artículos como “*Erasmus+: Un pasaporte al mercado laboral*” escrito por Charo Barroso.

Aparte de la investigación centrada en los estudiantes, también se ha recabado la opinión de docentes participantes en programas de movilidad para ilustrar las características de las distintas etapas del proceso de movilidad escolar y compararlas con las fases que tiene un proceso de expatriación, ratificando sus similitudes y diferencias.

## 1. LA EXPATRIACIÓN

A continuación, en el cuadro 1.1., se recogen algunas definiciones citadas por diferentes autores, ya que es importante ver sus similitudes y diferencias cuando se intenta definir la expatriación.

**Cuadro 1.1.** Definiciones de expatriación

Autor (Año)	Definición
Porret (2014)	Expatriado es el trabajador de una empresa que acepta la movilidad internacional durante un periodo normalmente largo, estando de acuerdo con las condiciones que le son propuestas para el destino, teniendo en consideración una serie de factores que afectan al trabajador tanto en lo personal como en lo laboral.
Orsi, Bertoia y Barbosa-Lima (2015)	La expatriación es un procedimiento en el que se envían ejecutivos desde la sede central de la compañía a otras sedes no centrales.
Mondy (2010)	Un empleado expatriado es aquel que su objetivo es la realización de una labor internacional durante un periodo establecido. También añade que el trabajador expatriado es ciudadano del país en el que su compañía tiene su sede central.
Bonache (2002)	Los expatriados son trabajadores de empresas que operan internacionalmente y que son enviados a trabajar fuera de su país durante un periodo estipulado en unas condiciones normalmente muy favorables.

Fuente: Elaboración propia a partir de Polanco Pantoja (2018) y Faura e Izquierdo (2006)

Según el “Padrón de españoles residentes en el extranjero” elaborado por el Instituto Nacional de Estadística (2019), la cifra de españoles residentes en el extranjero se ha incrementado de manera significativa (un 56%) a causa de la crisis, llegando a 1 de enero de 2018 a casi dos millones y medio (2.482.808). Es interesante comentar este dato en este apartado sobre el concepto de expatriado, porque en ocasiones se confunde, incluso en los medios de comunicación, el término expatriado con el de emigrante.

Después de haber recogido los conceptos anteriores, es importante mencionar, que no es expatriado el nacional que simplemente reside en otro país, aunque su motivación para emigrar fuera buscar un trabajo o una oportunidad profesional. Entendemos por expatriado un empleado de una compañía que, por unas razones concretas y con unos objetivos específicos, es trasladado de forma temporal a otra sede etc.

Por lo tanto, recogiendo los elementos comunes de las definiciones anteriores, podemos decir que expatriados son aquellos trabajadores de una empresa multinacional que son desplazados a otra sede de dicha empresa en otro país diferente. Estos trabajadores son destinados durante un periodo y unas condiciones laborales anteriormente acordadas, que les han motivado a tomar la decisión de aceptar dicha oferta, ya que no afecta solo a ellos mismos, sino que también a su familia.

La expatriación es un proceso, por lo que requiere una planificación y el desarrollo de una serie de etapas. También es una asignación temporal, no definitiva, de modo que tiene que responder a unos objetivos, que cuando son alcanzados ponen fin a dicho proceso. La expatriación es un fenómeno que trae consigo muchas facetas más allá de lo laboral o de los objetivos de una entidad (personales, familiares, sanitarias, culturales, legales...).

## **1.1. LAS FASES DE LA EXPATRIACIÓN:**

Realizar un proceso de expatriación no es una tarea fácil y conlleva una planificación y organización previa, si queremos obtener unos beneficios tanto para la empresa como para el trabajador que lo realiza. Normalmente el proceso de expatriación pasa por varias fases, según el informe de la IESE Business School (2008) citado por Polanco Pantoja (2018) se podrían encontrar tres fases, las cuales analizaremos a continuación.

### **➤ 1ª Fase (previa o de inicio):**

Esta fase comienza con la selección del candidato correcto para llevar a cabo el proceso expatriación de la manera más exitosa posible. Generalmente la empresa ha identificado con anterioridad a los posibles candidatos por sus capacidades y potencial profesional. Respecto a los criterios de selección, según el informe citado, los aspectos más valorados a la hora de seleccionar al personal son los siguientes: la experiencia, la trayectoria profesional, los conocimientos técnicos, el grado de adaptabilidad cultural, la capacidad de liderazgo y las habilidades negociadoras.

En esta fase es muy importante la comunicación que establece la empresa con el trabajador. La empresa tiene que ser clara y concisa y expresar los objetivos que quiere que sean satisfechos por el trabajador. El trabajador tiene que ser consciente de las consecuencias que acarrearán la toma de sus decisiones en el destino, tanto a nivel laboral como personal.

El informe “*Global Mobility Trends Survey 2015*” revela que todavía existen diferencias entre lo que la empresa y el empleado expatriado declaran sobre la comunicación recibida durante el proceso. La comunicación antes, durante y después de la asignación son cruciales para conseguir los objetivos de la misión internacional. Y las respuestas a la encuesta indicaron que las empresas todavía fallan a la hora de comunicarse con sus empleados (Cigna, 2015). El informe nos deja algunas cuestiones que debemos tener en cuenta durante la fase previa:

- El 38% de los encuestados tan sólo recibió una comunicación antes de su expatriación y casi un tercio recibió dos o tres únicamente. Este dato es

- chocante, ya que es un número de comunicaciones muy bajas y seguramente los empleados que recibieron éstas se sintieron poco informados y no acompañados.
- Más del 75% recibió información sobre los aspectos positivos que conllevarían realizar un programa de expatriación. Uno de cada cuatro, recibieron mensajes cada tres meses. Esta cifra del 75% confirma que en la mayoría de las empresas hay una comunicación previa y generalmente correcta para los empleados antes de su expatriación.
  - El email y las llamadas telefónicas al departamento de RR.HH. en lugar de las entrevistas personales, fueron las principales formas de comunicación con un 90% y 70%, respectivamente.
  - La comunicación entre empleado expatriado y empresa se realiza cada vez más por medios digitales. Desde el 2013 se ha triplicado el uso de redes sociales, registrándose un incremento en la utilización de nuevas plataformas por parte de los empleadores. Por ejemplo: el número de expatriados que eligieron Facebook se duplicó, representando un 12% y se triplicó el uso de LinkedIn con un 10%.
  - En 2015 casi el doble de los expatriados reconoció que la intranet de la empresa es una plataforma de comunicación eficaz en el 57% de los casos. También se triplicó la utilización de páginas web en la que interactúan activamente comunidades de expatriados en un 38%.

Normalmente, la empresa ofrece a su trabajador una serie de facilidades para ayudarle y asesorarle en su nuevo destino. Lo más apreciado por los trabajadores a la hora de recibir ayuda es la información que se les da sobre cómo se realizará y planificará la expatriación, el viaje, dónde van a vivir, la adaptación cultural, la conciliación familiar y el idioma.

Después de efectuar la valoración bajo los criterios de selección debería elegirse al candidato mejor valorado y al que presente la mayor predisposición para aceptar su labor en este proceso.

El trabajador seleccionado podría plantearse una serie de cuestiones, ya que se generan muchas inquietudes, ante un cambio de destino, un nuevo trabajo y todo lo que ello conlleva.

Por ejemplo, el candidato podría hacerse preguntas como:

- ¿Quiero irme a trabajar a otro país?
- ¿Será una experiencia positiva para mi carrera profesional?
- ¿Me será fácil adaptarme a otra cultura diferente a la mía?
- ¿Mi familia estará cómoda en el nuevo destino?
- ¿Tengo fluidez en el idioma que se requiere en el destino?
- ¿La retribución será correspondiente al nivel de vida del país de destino?

Si al terminar este balance personal la conclusión es positiva, es muy probable que el trabajador decida aceptar la asignación internacional.

No obstante, la expatriación es una aventura sin garantías y no son pocos los candidatos que rechazan tal proposición. Según Correro (2008), el 58% de los candidatos que no aceptan la expatriación lo hacen por falta de planificación de su regreso. Para Sandalio Gómez, catedrático de Recursos Humanos de IESE Business School, también citado por Correro (2008), es frecuente que muchos expatriados jóvenes entre 25 y 30 años, sin responsabilidades familiares, vean la expatriación como un vehículo para mejorar su trayectoria profesional e incrementar su empleabilidad, no teniendo intención de regresar a la empresa de la que proceden. Pero esto no se cumple en el caso de directivos con experiencia que son destinados a otros países y se preocupan especialmente de su situación cuando sean repatriados, por lo que en esta fase previa, el tema del retorno debe también considerarse, estar bien planificado y ser tratado en profundidad en la negociación previa con el empleado...

Además, el Art.40 del Estatuto de los trabajadores citado en el BOE por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social (2015), exige que los cambios de residencia estén justificados por razones económicas, técnicas, organizativas o de producción. También exige que el traslado se comunique al trabajador y a los representantes de los trabajadores de la empresa con una antelación de treinta días a la fecha de su efectividad.

Un asunto importante en esta primera fase es el pacto sobre la retribución del expatriado. En muchas ocasiones, además del salario dinerario se incluyen otras retribuciones no dinerarias como viajes pagados al país de origen, dietas, alquiler de la



vivienda o vehículo. La retribución percibida configura la situación fiscal del expatriado con respecto a su país de origen. Por ejemplo, en España, con respecto al IRPF, el expatriado tendrá que obtener una certificación de residencia fiscal en el país de destino para perder la residencia fiscal en España que le obligaría a tributar por el IRPF español. También la fecha en la que el expatriado será desplazado tiene su trascendencia fiscal, pues los 183 días de permanencia en España (que determinan la residencia fiscal en nuestro país) no son objeto de prorrateo y se computan de forma anual, de modo que si un trabajador es desplazado a su nuevo destino en la segunda mitad de un año no perdería ese año su residencia fiscal en España y podría padecer una doble imposición. Por todo esto, el candidato debe ser bien informado antes de adoptar una decisión.

Una vez notificada la decisión de traslado, el empleado podrá elegir entre aceptarlo, percibiendo una compensación por los gastos pertinentes, o la extinción de su contrato, teniendo derecho a recibir una indemnización de veinte días de salario por año de trabajo, prorrateándose por meses los periodos de tiempo inferiores a un año y con un máximo de doce mensualidades.

La compensación a la que hace referencia el párrafo anterior corresponde a los gastos del empleado expatriado y a los de su familia, satisfaciéndolos según lo establecido en los convenios colectivos.

Cuando el empleado no opta por la extinción de su contrato y se muestre disconforme con la decisión de la empresa, podrá objetarla ante la jurisdicción competente. La sentencia declarará el traslado justificado o injustificado y, en ese caso, reconocerá el derecho del trabajador a volver al lugar de trabajo habitual.

### ➤ **2ª Fase o de desarrollo**

Es la etapa en la que el trabajador expatriado y en su caso, su familia, se trasladan al país de destino, allí empieza su adaptación e integración a un entorno laboral, social y cultural diferente, por lo que es muy importante apoyar al empleado y hacerle que se sienta acompañado en el proceso. En esta fase es crucial la comunicación y el contacto con la empresa, no sólo en lo referente a las cuestiones profesionales o los objetivos del trabajo en la nueva asignación, sino que se requiere un especial esfuerzo por parte de la compañía para que sea posible la creación de una sinergia entre expatriado y empresa.

La expatriación es una inversión, por lo que no se puede descuidar ningún aspecto para que sea exitosa.

A continuación, analizaremos los aspectos que no pueden ser descuidados:

- **El entorno familiar del expatriado:** Pueden existir problemas relacionados con el cónyuge o los hijos. En muchas ocasiones, los expatriados no cumplen su rol de manera eficaz debido a la incapacidad de adaptación del cónyuge al nuevo entorno. Hay veces en las que el cónyuge decide desempeñar el rol de ama/o de casa porque no quieren enfrentarse a un cambio también en su vida laboral o se tienen problemas para conciliar ambas vidas laborales y finalmente deciden quedarse en casa desempeñando otras funciones. También no tenemos que olvidar si el cónyuge habla o no el idioma del país, hay que tratar de conseguir la integración máxima de éste para que no se sienta apartado o desplazado y pueda llegar a establecer relaciones de amistad fuera de su entorno familiar.

Las empresas no pueden olvidar que la familia del expatriado es un pilar fundamental de apoyo para esta etapa, pues es la fuerza de empuje y ánimo para el trabajador. En muchos casos, los hijos son menores (pequeños o adolescentes) y podrían llegar a sentirse desarraigados en esos momentos tan difíciles de sus vidas, en los que están buscando una identidad e integración en la sociedad.

Según un estudio de la *IESE Business School* y *Ernest & Young* llevado a cabo por Álvarez Novoa, Gómez López Egea, y Contreras Álvarez (2011) nos revela que 51,2% de los cónyuges de los expatriados tiene una licenciatura, por lo que podrían desenvolverse en el mercado laboral. Otro estudio recopilado en el artículo de Polanco Pantoja (2018) realizado por *la IESE* y *Ernst & Young* en el 2008 dice que una de las grandes dificultades en el proceso de expatriación es el desarrollo de las carreras duales, cada vez las parejas tienen más altas las expectativas en el ámbito de la promoción profesional y a veces es muy difícil desarrollarlas al mismo tiempo.

- **El ámbito social y cultural:** Cuestiones como el clima, echar de menos a las amistades, las normas de conducta, la alimentación, cambios de horario, el idioma y costumbres pueden crear problemas y tanto el empleado como la familia pueden llegar a experimentar sentimientos de irritabilidad, incompetencia, inseguridad, inquietud y tristeza por el anhelo del país de procedencia. Es importante que la empresa ofrezca el apoyo necesario para hacer que esta fase sea más fácil y la adaptación al nuevo entorno sea más rápida. El departamento de RR.HH. debe estar muy atento y mostrar interés por el empleado para hacerle sentir más apoyado y hacer menor el posible estrés en el proceso de transición hacia el nuevo entorno.

Algunas empresas cuentan con programas de adaptación, tanto para los familiares como para el expatriado. Como ejemplo se citan las siguientes ideas que podrían ser implementadas:

- Ofrecer clases del idioma requerido, tanto para los familiares del expatriado como al empleado expatriado.
- Realización de excursiones para facilitar el conocimiento del lugar donde se va a vivir.
- Ofertar actividades deportivas o de ocio (yoga, zumba, pilates, senderismo...) tanto para familiares como para el empleado expatriado. Éstas fomentan el grado de integración dentro y fuera de la empresa ya que crean nuevos vínculos (amistades).
- Visitas programadas a museos, para mejorar el conocimiento de la cultura e historia del país de destino.
- Organizar comidas, encuentros o actos sociales informales con los compañeros nuevos fuera del trabajo, estos encuentros favorecen a que el expatriado conozca mejor a los compañeros con los que trabaja.

Podría pensarse que el expatriado, como profesional que libremente acepta la asignación de un nuevo destino, debería ser el responsable de cuidar los aspectos relativos a su adaptación y la de su familia, en su caso, a las nuevas condiciones de vida y que la empresa no debería desplegar una conducta paternalista en este sentido. Sin embargo,

parece suficientemente demostrado que el apoyo, seguimiento y cuidado por parte de la empresa durante todo el proceso es una garantía para el éxito del proceso de expatriación.

### ➤ **3ª Fase o de repatriación**

Es la etapa en la que el empleado expatriado regresa a su país de procedencia, una vez concluida la misión internacional para la que fue asignado. En algunos casos puede que suceda antes del tiempo previsto, debido a problemas durante el proceso de expatriación, en ese caso el trabajador asignado para la expatriación o la empresa deciden concluir la misión sin haber satisfecho los objetivos planificados. Por ello, es fundamental la comunicación clara, detallada y continua entre empleado y empresa antes, durante y al finalizar la expatriación; para así evitar malentendidos posteriores que podrían dañar o abortar la misión antes del tiempo establecido.

La fase de retorno al país de origen tampoco es tarea fácil de gestionar, aunque marca el final de la misión también puede presentar impedimentos que harán más dificultoso el cese del proceso.

Los trabajadores que son expatriados normalmente han pasado años fuera de su país y a su vuelta se encuentran que su estatus social y laboral ha cambiado significativamente. En muchos casos, al volver a su centro de origen se dan cuenta que sus antiguos compañeros no son los mismos, en ocasiones ya no hay sitio para el repatriado en la nueva configuración de la empresa. Algunos experimentan una reducción de su salario, funciones, jornada laboral... haciendo que el empleado repatriado sienta una desconexión con la empresa, lo que puede crear sentimientos de tristeza y sentirse fuera de lugar dentro de la compañía. Por todo esto, la repatriación tiene que estar bien pactada y preparada.

## **1.2. MOTIVOS PARA LA EXPATRIACIÓN DE LOS TRABAJADORES**

Algunas empresas deciden seguir una **estrategia policéntrica**<sup>1</sup> cuando tienen que hacer el proceso de reclutamiento, no obstante, las empresas multinacionales suelen utilizar la

---

<sup>1</sup> Cuando las empresas deciden contratar empleados locales para las filiales, en lugar de empleados de la sede central (Bonache, 2006).

asignación de los destinos internacionales, por lo que optan por un **planteamiento etnocéntrico**<sup>2</sup> para conseguir algunos de sus objetivos estratégicos, como pueden ser transferir y adquirir nuevos conocimientos, tener una mejor coordinación entre sede principal y las respectivas filiales, controlar el funcionamiento de las filiales. La finalidad de todos estos objetivos es asegurar que no haya pérdida de conexión entre filial y sede central, manteniendo la uniformidad entre ambas, a pesar de estar localizadas en diferentes países (Bonache, 2006).

Conforme al informe realizado por Gómez López Egea y Fernández Prieto (2005) para la *IESE Business School* las empresas multinacionales normalmente comienzan la búsqueda de un candidato adecuado para la expatriación por los motivos siguientes:

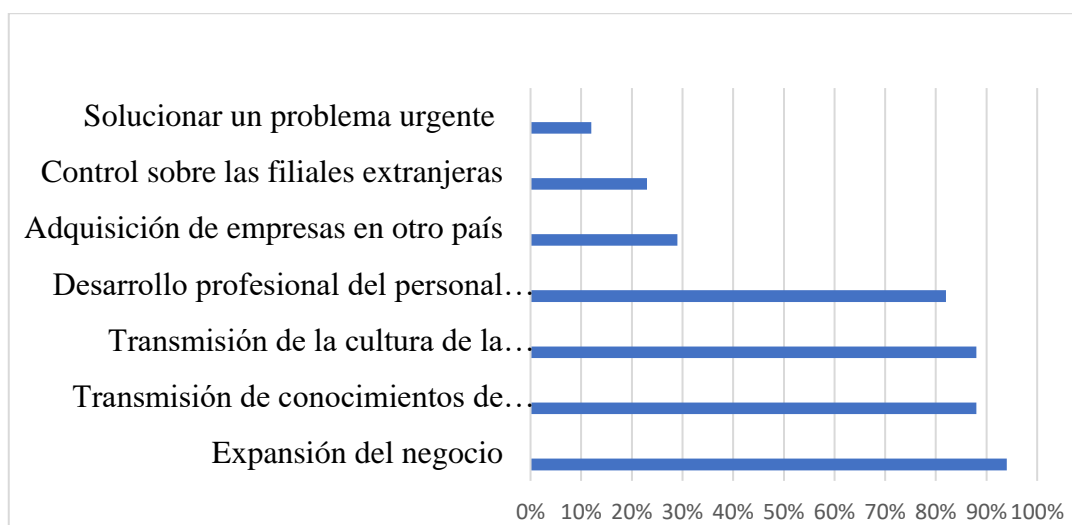
- **Solución de problemas urgentes:** en ocasiones es necesario enviar a un empleado de la sede central a una filial para solucionar problemas de la manera más breve y eficaz posible. En general el expatriado suele tener mayores conocimientos o más experiencia para resolver estos problemas que surgen en las filiales.
- **Desarrollo de la carrera profesional:** se suele dar en empleados de altos niveles ejecutivos, en los que se tiene especial interés por enviar internacionalmente, de este modo se amplía su conocimiento global y su aprendizaje de nuevos modos de trabajo. Estos empleados amplían su rango formativo, de manera que desarrollan su carrera profesional, cumpliendo objetivos tanto personales como laborales.
- **Toma de control:** Ante nuevas fusiones y adquisiciones (**mergers and acquisitions**) se envía a un empleado/os para la respectiva vigilancia de la gestión de la empresa y evitar la pérdida de control en ésta desde la central.
- **Por motivos de expansión:** cuando una empresa decide hacer más grande su negocio y crear una nueva filial, es importante que ésta se empape de la cultura corporativa del país de origen ya que la diferencia cultural e idiomática puedan causar problemas a la empresa central, es por ello por lo que se manda un trabajador expatriado.

---

<sup>2</sup> Cuando las empresas deciden enviar a los altos cargos o puestos claves desde el país de origen a la filial para supervisar las actividades internacionales (Gómez Mejía et al., 2001).

- **Intercambio de know-how:** consiste en la transmisión de los conocimientos y experiencias que dicha persona posee (expatriado) en diversas cuestiones o técnicas de gestión para que sean aprendidas por el personal de la filial.
- **Transmisión de cultura corporativa:** la empresa decide enviar a un trabajador desde la central a una filial. El trabajador expatriado siente gran vinculación a la empresa y tiene unos sentimientos muy grandes al pertenecer a la empresa, conoce ampliamente la cultura de la empresa y la da a conocer en la filial.

**Gráfico 1. 1** Motivos de expatriación de trabajadores



Fuente: Elaboración propia a partir de Gómez López Egea y Fernández Prieto (2005)

El gráfico anterior nos dice que el 94% de las empresas que deciden expatriar, es debido a que quieren expandir el negocio. El segundo motivo más común, con un 88%, es por la transmisión de conocimientos de la central a las subsidiarias. En tercer lugar, tenemos el desarrollo profesional del personal directivo con un 82%, para formar a empleados que se cree que tienen un potencial profesional alto y que puede ser mayor si se les asigna un destino internacional. El motivo menos frecuente es solucionar un problema urgente y cuenta con un 12%.

Además de los motivos generales para la expatriación es importante hacer una distinción entre empresas industriales (fabricantes de productos) y empresas de servicios (comerciales, bancos, seguros...) ya que los motivos de expatriación pueden ser muy diferentes. Mientras que en las empresas industriales los motivos pueden ser más técnicos, en las empresas de servicios o del sector financiero podría haber motivos más

sociales (transmisión de cultura corporativa); de modo que el perfil del expatriado cambiará según el tipo de empresa que sea.

Pongamos un ejemplo para ilustrar el párrafo anterior:

- Una empresa cuya razón social es la producción de aerogeneradores envía a uno de sus ingenieros (desde la central) a otro país donde tiene una filial para que instale un tipo de aerogeneradores en ese país. En el país donde se encuentra la filial es la primera vez que se instala este tipo de producto, por lo que el ingeniero de la central tiene que ir hasta allí para mostrar a la filial cómo instalar este nuevo producto, transmitiendo así su know-how (saber-hacer) a otros trabajadores.

En este caso el motivo de expatriación es más técnico, el empleado expatriado va para mostrar unos conocimientos para que puedan ser implementados en la filial.

- Una compañía española dedicada al sector bancario envía a uno de sus directivos a una nueva sede abierta en Japón, el empleado es expatriado para intentar transmitir una cultura corporativa, ya que Japón es un país totalmente diferente a España, con diferente cultura, protocolo de negocios, diferente idioma...El trabajador expatriado transmitirá una forma estándar de trabajo y dirección, para que aunque la empresa esté situada en Japón y trate con clientela local adaptándose a una cultura diferente, la dirección de la filial pueda ser uniforme en todos los países que se establezca.

En este caso apreciamos que el tipo de expatriado es diferente, es enviado a otro país con una misión de transmisión de cultura corporativa, para crear uniformidad, siempre respetando la cultura del país nuevo.

### **1.3. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE UTILIZAR EMPLEADOS LOCALES Y EXPATRIADOS**

Después de analizar los motivos por los que la empresa decide realizar la expatriación es interesante hacer una distinción entre las ventajas e inconvenientes que suponen tanto la utilización de empleados locales como la de expatriados, para ello se procede a la elaboración del cuadro 1.2.

Es crucial tener en cuenta que la utilización de empleados expatriados debe de estar justificada, por lo tanto, los expatriados tienen que contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos previamente fijados, de esta manera se puede asegurar que los expatriados suman valor a las empresas multinacionales. Sin embargo, de no ser así, la opción policéntrica resultaría mejor para la compañía, ya que dará mayores ventajas a la multinacional (Bonache, 2006).

**Cuadro 1. 2.** Ventajas e inconvenientes de la utilización de locales vs expatriados

	Locales	Expatriados
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Menores costes laborales.</li> <li>-Muestra de confianza en los ciudadanos del destino.</li> <li>-Mayor aceptación de la empresa en el nuevo entorno.</li> <li>-Incrementa las posibilidades disponibles a nivel local.</li> <li>-Mejor conocimiento de las necesidades locales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Asegura la transferencia de la cultura corporativa.</li> <li>-Mayor control y coordinación de la filial con la sede central.</li> <li>-Transmisión de experiencia multinacional a través de la empresa matriz.</li> <li>-Aportación de valor y nuevos conocimientos.</li> <li>- Se genera un enfoque global de mayor alcance.</li> </ul>
Inconvenientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Podría entorpecer el reclutamiento de personal cualificado.</li> <li>-Desigualdad entre las exigencias locales y las globales.</li> <li>-Pérdida del control desde la sede central.</li> <li>-En ocasiones, se producen toma de decisiones equívocas por no afectar al sector local, que finalmente acaban suponiendo mayores costes para la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Dificultades de adaptación cultural y al entorno.</li> <li>-Elevados costes salariales y de transferencia.</li> <li>-Generación de problemas personales y familiares.</li> <li>-Puede desmotivar a los directivos nacionales.</li> <li>-Su contratación puede estar ligada a limitaciones del gobierno local.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Gómez Mejía, Balkin, y Cardy (2001)



Es importante que la empresa tenga en cuenta las ventajas e inconvenientes del uso de tanto locales como de expatriados, ya que si no toma una buena decisión podría afectar a la empresa de manera negativa.

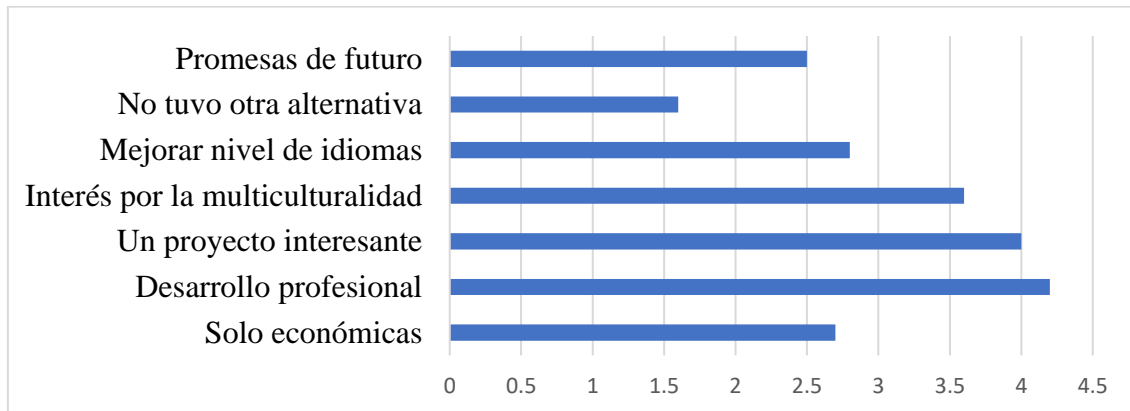
Por ejemplo, el menor coste de empleados locales se justifica cuando en la ubicación del centro de trabajo podemos encontrar trabajadores que puedan satisfacer las necesidades del puesto, lo que no siempre es posible, o en el caso de puestos que no requieran una formación específica que sólo posean los miembros de la matriz.

A la vista de la lista de ventajas e inconvenientes será necesario hacer un balance que aproveche unas y compense otras. Por ejemplo, una ventaja muy importante es que el personal local no precisa de un proceso de adaptación y conoce en profundidad la realidad del entorno por lo que habrá que estudiar cuidadosamente si es realmente necesaria la presencia de trabajadores expatriados o es suficiente con un proceso de formación de directivos locales en el “know how” y cultura de la compañía.

Las ventajas del mayor control y coordinación de la filial con la sede central y de asegurar la transmisión de la cultura, pueden ser determinantes a la hora de enviar expatriados, especialmente en las fases iniciales de implantación y es coherente con la estadística que indica que el mayor volumen de expatriados lo son por razones de expansión de la compañía.

#### **1.4. INCENTIVOS Y MOTIVACIONES DE LOS TRABAJADORES A LA HORA DE ACEPTAR LA EXPATRIACIÓN.**

Conforme a Gómez López Egea y Fernández Prieto (2005) las empresas deciden realizar un proceso de expatriación cuando quieren conseguir unos objetivos preestablecidos, como pueden ser expandirse, tener un mayor control de la filial y transmitir unos conocimientos. Sin embargo, la razón principal de los empleados para aceptar la asignación internacional es la de crecer, tanto profesional como personalmente, enfrentándose a un reto profesional. Por lo tanto, podemos ver una clara distinción de las motivaciones de la empresa y el empleado. El empleado se centra en el plano profesional, personal y familiar mientras que la empresa en el empresarial y el económico.

**Gráfico 1. 2.** Motivaciones para aceptar la expatriación

Fuente: Elaboración propia a partir de Gómez López Egea y Fernández Prieto (2005)

En el gráfico se muestran las principales motivaciones cuantificadas del 1 al 5, contando el 1 como claramente no y el 5 claramente sí.

En primer lugar, se encuentra la posibilidad de desarrollarse profesionalmente con un 4,2, siendo la principal motivación para aceptar la expatriación. En segundo lugar, la oferta de un proyecto interesante con un 4. Después se encuentra la motivación por conocer nuevas culturas y vivir en un entorno multicultural con un 3,6. Mientras que mejorar el nivel de idiomas y las razones solamente económicas tuvieron casi la misma puntuación.

Se observa que los principales motivos a la hora de aceptar una movilidad internacional son desarrollarse como profesional y la realización de un nuevo proyecto profesional. Se comprueba que el empleado expatriado tiene un interés por aprender y enfrentarse a nuevos retos, por lo general el expatriado no realiza la movilidad por motivos meramente económicos, éstos se encontrarían en un segundo plano porque también son importantes, pero no decisivos.

### **1.5. ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DE LA EXPATRIACIÓN**

En ocasiones realizar una movilidad laboral internacional puede resultar difícil, ya que existen algunas barreras a la movilidad y que en ocasiones propician los altos índices de fracaso de las expatriaciones. No obstante, para el trabajador como individuo, la expatriación supone grandes aspectos positivos para su vida en general, teniendo en cuenta los ámbitos familiares y profesionales (Bonache, 2006).

A continuación, en el cuadro 1.3. se hace un análisis de los aspectos positivos y negativos de trabajar en el extranjero con un enfoque centrado en el individuo expatriado.

**Cuadro 1.3.** Aspectos positivos y negativos de la expatriación centrados en el expatriado

Ámbito	Aspectos positivos	Aspectos negativos
Laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mayores responsabilidades.</li> <li>-Puesto considerado como atractivo.</li> <li>-Mayor autonomía.</li> <li>-Trabajo planteado como un reto.</li> <li>-Mejora en la posición económica.</li> <li>-Entorno laboral atractivo.</li> <li>-Mejoras económicas.</li> <li>-Avance en la carrera profesional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Presión.</li> <li>-Puede resultar una experiencia no valorada en la repatriación.</li> <li>-Salario inadecuado para el nivel de vida del destino.</li> <li>-Mala comunicación con la sede central.</li> <li>-Problemas culturales.</li> </ul>
Familiar	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nuevas oportunidades para la familia.</li> <li>-Experiencia positiva para los hijos, inserción en nuevas culturas, aprendizaje de más idiomas, nuevas relaciones sociales...</li> <li>-En ocasiones el cónyuge no necesita trabajar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Separación familiar.</li> <li>-Problemas de adaptación.</li> <li>-Problemas educativos.</li> <li>-Diferencias culturales.</li> <li>-Dificultades para combinar carreras duales.</li> <li>-Conciliación familiar.</li> </ul>
La vida en general	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Crecimiento personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Vida social menos activa.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mejora o aprendizaje de idiomas.</li> <li>-Nuevas relaciones interpersonales.</li> <li>-Mejor nivel de vida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pérdida de aficiones del país de origen.</li> <li>-Vida más cara que en el país de origen.</li> <li>-Dificultades con el idioma.</li> <li>-Posible pérdida de contacto con amistades.</li> </ul>
--	---	--

Fuente: Elaboración propia a partir de Bonache (2006)

Como se ha hecho mención en la tabla anterior, la expatriación supone numerosos aspectos positivos para el empleado, pero también algunos negativos que no pueden ser descuidados.

La empresa ha de tener en cuenta que a nivel empresarial la expatriación supone una inversión, pero que para el empleado es una oportunidad para su desarrollo profesional a nivel internacional, que trae consigo la apertura a muchas y nuevas oportunidades que en el país de origen tal vez no se podrían realizar.

El empleado tiene que estar mentalizado que la asignación internacional supondrá un crecimiento personal no sólo para él o ella, sino también para su familia. Pero también tiene que ser consciente de que estará un tiempo fuera de su país y en ocasiones se puede perder el contacto con las amistades, lo que puede provocar sentimientos de desmotivación y desgan. La empresa debe cuidar este aspecto, ya que influye mucho si el empleado está contento y motivado, por lo que la compañía debe facilitar viajes al país de origen para que los empleados puedan visitar a sus familiares y amigos y que así no se pierda tanto el contacto.

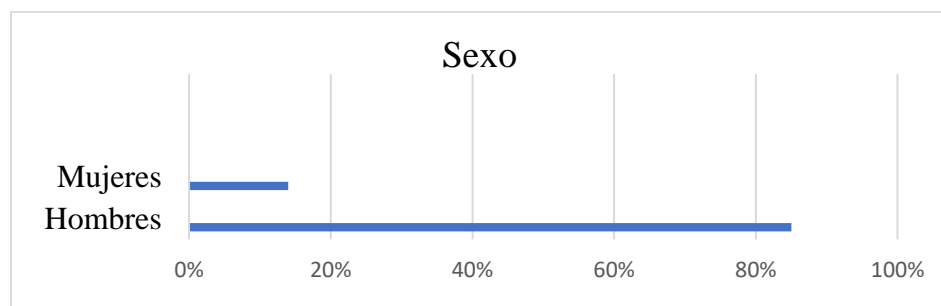
Además, la adaptación a nuevos horarios y costumbres influye mucho en la vida social del expatriado, pudiendo ocasionar que el trabajador sienta que tiene una vida social menos atractiva, por lo que es fundamental que la empresa apoye al empleado y le proponga actividades de ocio y tiempo libre, para que pueda sentirse realizado no sólo a nivel profesional, sino que también a nivel personal.

## 2. EL PERFIL DEL EXPATRIADO

A continuación, analizamos cuál es el perfil usual del trabajador expatriado según su sexo, edad, estado civil, formación académica y número de hijos. Las cifras utilizadas provienen una investigación realizada por Gómez López Egea y Fernández Prieto (2005).

- **Sexo:** La gran mayoría son hombres con una cifra del 85% mientras que el 14% mujeres, a pesar de que las mujeres no representan una cifra muy elevada cada vez son más las que forman parte del proceso de expatriación.

**Gráfico 2. 1.** Género de los expatriados



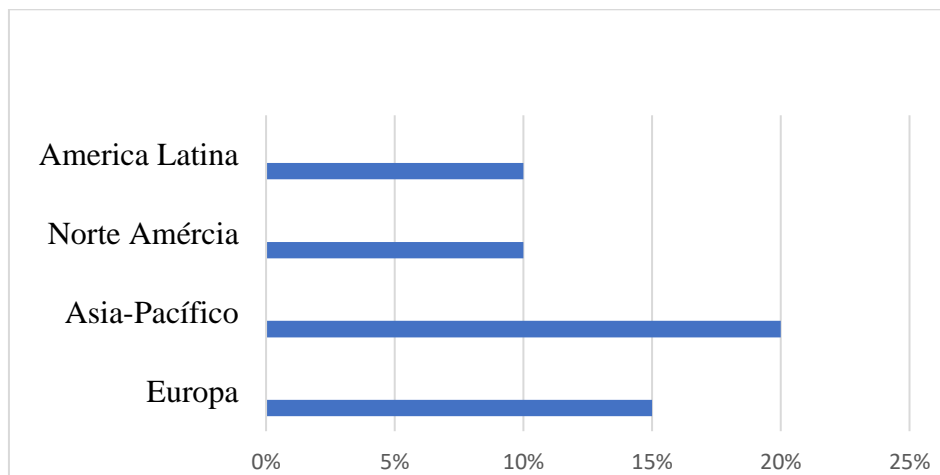
Fuente: Elaboración propia a partir de Gómez López Egea y Fernández Prieto (2005)

Esta diferencia significativa podría deberse al fenómeno del **techo de cristal**<sup>3</sup>.

En muchas ocasiones la conciliación de la vida familiar (quedarse embarazada y cuidar posteriormente de los hijos) no permite desarrollar al máximo la carrera profesional de la mujer. También influye el hecho de que quien decide sobre la expatriación suele ser un directivo de alto rango, puesto ocupado mayoritariamente por hombres.

No obstante, según Encina (2018) la directora general de Expat Advisors afirma que existe una tendencia al alza en el número de mujeres que aceptan un destino internacional, habiendo aumentado un 6% en España en los últimos años.

<sup>3</sup> “Barrera casi infranqueable que las mujeres que quieren ascender hasta los puestos directivos o de máxima responsabilidad, tienen que romper”(Lisbona y Topa, 2003, p. 249)

**Gráfico 2. 2.** Aumento de mujeres expatriadas en 2018 por continentes

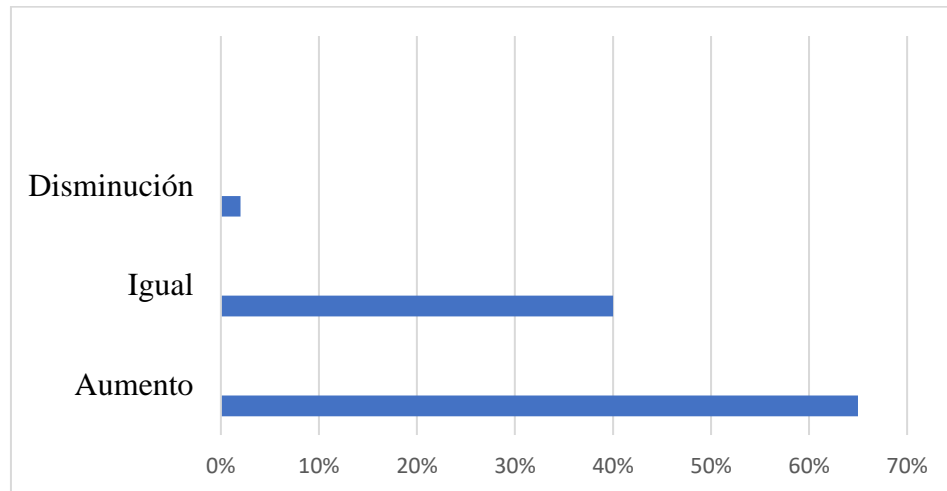
Fuente: Elaboración propia a partir de Encina (2018)

Como podemos ver en el gráfico anterior la proporción del número de mujeres expatriadas ha aumentado respecto a años anteriores. Destacamos el aumento en Asia con un 20%, especialmente en China según indica el estudio. El cambio más significativo se produce en América Latina, donde el número de mujeres expatriadas hace unos años era muy bajo o poco significativo y que en la actualidad se equipara con Norteamérica, en un 10%.

En la actualidad, “generalmente” las empresas no suelen hacer distinciones entre mujeres y hombres expatriados en sus políticas de expatriación, pero en algunos casos resulta difícil enviar a la mujer a ciertos destinos. Según Encina (2018) el 15% de las compañías no envían mujeres a “destinos difíciles” como África y Medio Oriente.

Es probable que el motivo de esto sea que en estos destinos todavía haya discriminación hacia la mujer y un gran machismo en el ámbito laboral y social, ya que en muchos países no está bien visto que la mujer trate con hombres o participe en procesos de negociación y dirección, en definitiva, que trabaje fuera de su casa.

Respecto a las previsiones de mujeres expatriadas, Encina (2018) augura que el número de expatriadas en las compañías irá aumentando durante los próximos años.

**Gráfico 2. 3.** Previsiones realizadas por las empresas

Fuente: Elaboración propia a partir de Encina (2018)

Como podemos ver en el gráfico el 2% de las empresas cree que la cifra de mujeres expatriadas descenderá. Mientras que el 40% de las compañías piensan que se mantendrá el número de mujeres expatriadas igual que en la actualidad. Y el 65% de las entidades consideran que la cifra de mujeres expatriadas incrementará.

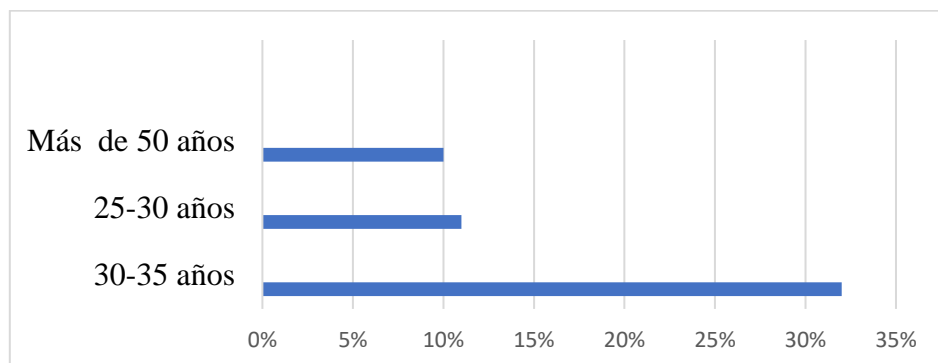
Estas previsiones nos muestran que la perspectiva sobre la mujer en el mundo laboral está cambiando y que en los próximos años el papel de la mujer en la expatriación será ineludible. Que la mujer forme parte del proceso de expatriación es crucial para el empoderamiento laboral y social de la misma. Cada vez son más las mujeres dispuestas y que desean tener la ocasión de ser expatriadas, ya que quieren ser capaces de desarrollar su carrera profesional internacional, sus competencias y habilidades de una manera más amplia. Además, les permite convertirse en mejores gestoras y líderes.

Muchas compañías se han dado cuenta que las mujeres son más que un valor emocional y que su adaptación es mejor a la hora de trabajar en entornos internacionales, debido a sus excelentes habilidades interpersonales cuando tienen que conectar con los demás a un nivel muy humano y empático (Encina, 2018).

- **Edad:** En cuanto a la edad se refiere el 32% de los empleados expatriados tienen entre 30 y 35 años. Estos empleados cuentan con

experiencia y conocimiento sobre la empresa y suelen estar en un momento crítico en el desarrollo de su carrera profesional, pero con frecuencia tienen familia a su cargo, de modo que su situación personal es más difícil de gestionar. En segundo lugar, encontramos a los trabajadores entre 25 y 30 años, éstos representan el 11%, un porcentaje bastante bajo. La motivación de estos trabajadores es muy alta, no suelen tener cargas familiares y están muy formados pero su experiencia no es suficiente, como para desempeñar un rol dentro de la dirección de la filial, es la razón por la que resulta inusual ver directivos expatriados muy jóvenes. El tercer y último porcentaje cuenta con un 10% y hace referencia a los trabajadores expatriados de más de 50 años. Estos empleados cuentan con mucha experiencia tanto en el ámbito laboral como en la vida, de modo que la expatriación podría representar una excelente opción para culminar su trayectoria profesional.

**Gráfico 2. 4.** Rango de edad de los trabajadores expatriados



Fuente: Elaboración propia a partir de Gómez López Egea y Fernández Prieto (2005)

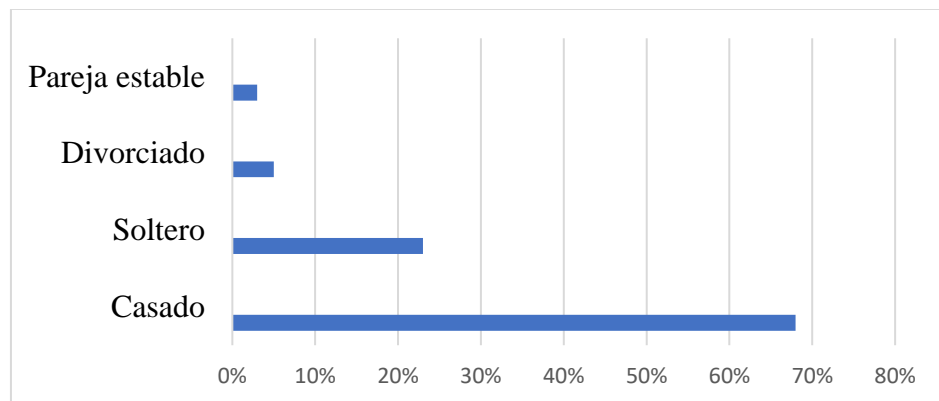
- **Estado civil:** El 68% de los trabajadores expatriados están casados, lo que representa la gran mayoría. Este dato no sorprende ya que cuando se produce un proceso de expatriación las empresas suelen ofrecer unas condiciones muy buenas tanto para el empleado como para la familia de éste, para así lograr que el empleado acepte la misión internacional. No hay que olvidar que la familia es un pilar fundamental para el expatriado y que su bienestar entra dentro de sus prioridades, por lo que no se puede dejar de lado la preocupación por la familia del empleado, ya que condicionará el éxito de la expatriación.



El 23% están solteros, este porcentaje podría corresponder tal vez a los expatriados más jóvenes o tal vez a aquellos que prefieren no formar vínculos familiares cuando trabajan tantas horas y cuando cabe la posibilidad de que tengan que ser desplazados con frecuencia.

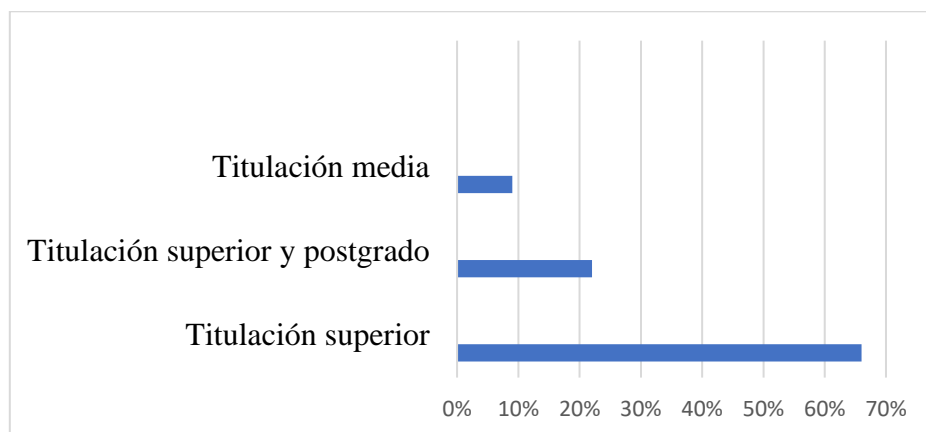
El 5% están divorciados y el 3% con pareja estable, representando estos últimos los menores porcentajes.

**Gráfico 2. 5.** Estado civil de los expatriados



Fuente: Elaboración propia a partir de Gómez López Egea y Fernández Prieto (2005)

- **Nº de hijos:** El 55% de los empleados expatriados tienen 1,2 o 3 hijos mientras que el 45% no tienen ningún hijo. En el caso de tener hijos, las empresas suelen ofrecer condiciones muy buenas para los hijos del empleado expatriado (educación, transporte, seguro médico, deportes...).
- **Formación académica:** Generalmente el trabajador expatriado es una persona con titulación superior lo cual representa el 66%. Mientras que los trabajadores expatriados con una titulación superior y un postgrado representan un 22%. Y tan sólo el 9% de los expatriados tienen una titulación media.

**Gráfico 2. 6.** Formación académica de los expatriados

Fuente: Elaboración propia a partir de Gómez López Egea y Fernández Prieto (2005)

Según el informe *Global Mobility Trends Survey* realizado por Cigna (2015) el perfil del expatriado es: hombre, de mediana edad (entre 35 y 54 años) y con responsabilidad familiar, que en muchos casos, deciden dejar en el país de origen porque el país de destino es un mercado emergente o son destinos remotos. De hecho, el 37% de los encuestados afirmó que no se llevaría a su familia durante la expatriación.

## 2.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS TRABAJADORES EXPATRIADOS

Algunos autores como Baliga y Baker (1985) citados por Lisbona, Topa, y José Palací (2003) han realizado una descripción del perfil del expatriado ideal, centrándose en el perfil de directivo expatriado, no mencionando otro tipo de expatriados. A continuación, se realiza una clasificación de las características de los expatriados según sus habilidades generales, experiencia y aspectos personales.

**Cuadro 2. 1.** Características generales de los expatriados

Habilidades generales	Experiencia	Aspectos personales
-Motivación y pasión por el trabajo.	-Conocimientos del puesto de trabajo en el destino.	-Motivación hacia la asignación internacional.
-Iniciativa.	-Conocimientos	-Tener integridad y
-Oratoria.	estratégicos, de objetivos y	principios de buena praxis
-Imaginación.	de buena conducta	empresarial.

-Prudencia. -Adaptabilidad. -Autosuficiencia. -Liderazgo. -Convicción.	empresarial. -Mente abierta (sin prejuicios). - Competencia técnica. -Conocer el mercado global. -Estar abierto a escuchar nuevas ideas. -Respeto a la multiculturalidad.	-Estabilidad emocional. -Habilidad para establecer nuevas relaciones. -Actitudes personales. -Buena situación familiar.
--	--	--

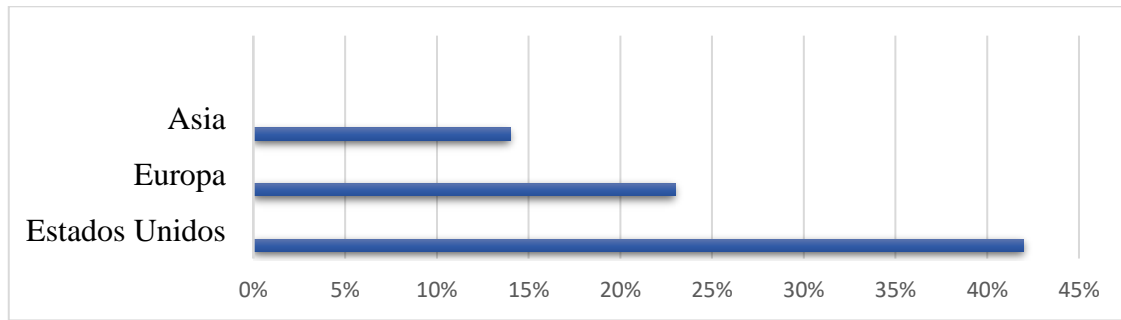
Fuente: Elaboración propia a partir de Lisbona et al. (2003)

El expatriado debe ser consciente de que su contribución a los objetivos de la organización debe superar la asistencia que necesita en su nuevo destino, no sólo en costes, sino en todo tipo de recursos de la empresa. Por ello, debe ser una persona con iniciativa, autónoma y unas actitudes personales que le capaciten para adaptarse a nuevas situaciones y resolver problemas nuevos.

También es importante que el trabajador expatriado sea una persona con buenas capacidades de expresión oral, ya que tendrá que hablar con muchas personas de diferentes culturas, pero además tendrá que ser prudente y escuchar las aportaciones del personal local, porque conocen mejor el país de destino y pueden aportar ideas muy valiosas relacionadas con el mercado local, no obstante, permitiendo que la cultura corporativa de la matriz no se pierda.

### **3. ORIGEN Y DESTINO DE LOS EXPATRIADOS**

De acuerdo con el informe *Global Mobility Trends Survey* realizado por Cigna (2015) Estados Unidos, Europa y Asia son las zonas de origen más comunes de los empleados que son expatriados, con un 42%, 23% y 14% respectivamente. A pesar de que el mayor número de expatriados proviene de Estados Unidos, esta tendencia se ha visto reducida alrededor de un 10% durante los últimos dos años. Es probable que la normativa de tributación pueda ser uno de los motivos de dicha disminución, también hay que tener en cuenta que el proceso de expatriación desde Estados Unidos es uno de los más costosos en comparación con otros países.

**Gráfico 3. 1.** Origen de expatriados más comunes

Fuente: Elaboración propia a partir de Cigna (2015)

En cuanto al **destino de traslado**, los continentes dónde más numerosos fueron las expatriaciones son Asia, América Central y África.

Mientras que las zonas más desarrolladas como Europa, Oriente Medio y Norte de África fueron en las que disminuyó el número de expatriados entre un 19% y un 16%.

**Cuadro 3. 1.** Variación del porcentaje según los destinos

Asignación	2013	2015
Asia	24%	29%
América Central	3%	6%
Europa	22%	19%
Oriente medio/Norte de África	23%	16%
África Subsahariana	7%	11%

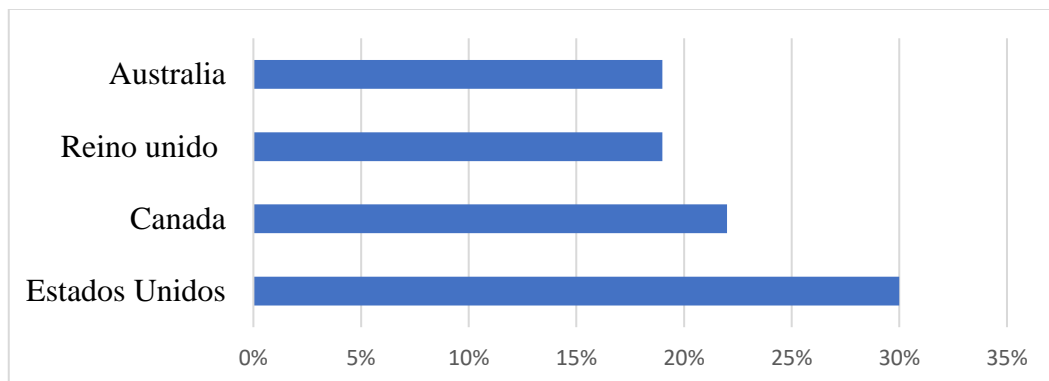
Fuente: Elaboración propia a partir de Cigna (2015)

Según Cigna (2015), es importante destacar que si comparamos la visión que tenía tanto el empleado como su familia acerca de la posibilidad de formar parte de un programa de expatriación en 2013 respecto 2015 ha cambiado totalmente. Mientras que en 2013 uno de cada cuatro personas encuestadas afirmó que si se iban al extranjero era porque tenía que hacerlo, no realmente porque quisiera, en 2015 esta proporción disminuyó en un 12,5%, así cambiando el concepto de movilidad internacional y pasándose a ver no como una obligación sino como una ventaja para el desarrollo de la carrera profesional.

En conclusión, los resultados de esta encuesta realizada en 2015 demuestran que la movilidad global no se percibe sólo como una obligación hacia la empresa, sino que es un estilo de vida que evoluciona.

En cuanto a la expatriación en España, tomando como fuente de datos el informe “*Perceptions of employer mobility in a climate of change*” realizado por Ipsos y BDO (2017), Pilar Espinosa señala que, la globalización de la empresa española y la adjudicación de contratos públicos en diferentes países han hecho necesaria la movilidad de los trabajadores españoles al extranjero, teniendo como destinos preferidos para la expatriación: Estados Unidos, Reino Unido, Australia y Canadá.

**Gráfico 3. 2.** Destinos preferidos para los españoles



Fuente: Elaboración propia a partir de Ipsos y BDO (2017)

Estados Unidos es el destino más valorado por los expatriados españoles y a ello contribuyen algunos factores a considerar. Primero el idioma, ya que se entiende que todo expatriado debe dominar, al menos, el inglés, pero también en este destino el uso del español es frecuente en muchas zonas y mercados. Existen más de 700 filiales de empresas españolas en Estados Unidos y los españoles están bien considerados en este país. También la adaptación a la cultura local es relativamente sencilla. Pero sobre todo, el factor de mayor peso en la preferencia es la creencia en que es el destino que ofrece mayores oportunidades de promoción profesional y formación, tanto en el caso de los servicios (financieros o sanitarios) como en investigación, ingeniería y nuevas tecnologías. Por lo que es muy frecuente que los expatriados más jóvenes aprovechen su permanencia en ese destino para buscar otros empleos más fijos en el país o incluso se planteen abrir su propio negocio, ya que Estados Unidos da muchas facilidades para abrir nuevas empresas.

### 3.1. ÚLTIMAS TENDENCIAS EN LA EXPATRIACIÓN

Si hablamos del año 2018, Muller Borle (2018) menciona que el año pasado fue un gran año económico, pero de incertidumbre política y que se esperaba que las generaciones pertenecientes a los **millennials**<sup>4</sup> tuvieran una mayor influencia en la movilidad internacional.

De acuerdo con el informe *Global Mobility Trends Report 2018* nunca ha sido más fácil desplazar el talento de un destino a otro. Los millennials están ansiosos por tener experiencias internacionales. De hecho, el 52% de las empresas dispone de un programa de iniciativa a la movilidad desarrollado por el empleado.

Si hablamos de algunos de los destinos que marcan tendencia encontramos:

Hong Kong, que a pesar de ser una de las ciudades más caras para los expatriados, continúa siendo el centro neurálgico para algunas organizaciones globales, ya que necesitan tener talento allí.

Acorde con este informe los movimientos transfronterizos de China continental a Hong Kong son otra tendencia de moda, y están ocurriendo en todos los niveles organizativos de las empresas, desde niveles inferiores hasta puestos de alto rango.

La encuesta realizada por HSBC Holdings plc (2017) también ha calificado algunos de los mejores destinos para los expatriados, citados a continuación:

Singapur, como el mejor país del mundo para vivir y trabajar, así ganando a Noruega. La cultura de ambos países es muy diferente, pero ambos están muy bien valorados, ya que ofrecen un entorno económico y político formidable. Además, el alto nivel de vida hace que sea un atractivo evidente a la hora de elegir aceptar o no la movilidad.

Un 73% de los encuestados piensa que en Singapur se ofrece una mejor retribución en comparación con el país de origen, y el 65% disfruta más de su salario. Los empleados que son trasladados a Singapur consiguen en general un aumento de sus ingresos anuales en un 42%, en comparación con el país de origen.

Este país no solo es un lugar para cumplir las metas profesionales, sino que también es un buen destino para formar una familia, por la seguridad, la calidad de la educación y para garantizar el bienestar de sus hijos. Sin embargo, la vida en Singapur no es barata,

---

<sup>4</sup> Los nacidos a partir de 1980.

precisamente. El 84% de los padres expatriados consideran que criar a sus hijos allí es más caro que en casa.

Si hablamos de Noruega, otro de los países en cabeza en la lista de destinos preferidos, los expatriados aseguran que Noruega es un buen país para criar a sus hijos, ya que pueden tener un equilibrio entre la vida profesional y familiar. Además, el 78% argumenta que la seguridad en el empleo es mejor que en su país de origen.

Noruega se caracteriza por un mercado de trabajo flexible, educación gratuita y asistencia sanitaria global.

Suiza también es otro de los países a la cabeza cuando hablamos de los mejores destinos para los expatriados, con una fuerte y rica economía y un entorno político estable. El 89% de los expatriados se siente seguros con la economía del país y el 78% dice que sus ingresos han mejorado considerablemente en comparación con su país de origen.

No obstante, Alemania es otro país que ofrece muy buenas oportunidades para los trabajadores expatriados, el 62% de los expatriados afirma que es un país muy bueno para progresar en su carrera profesional.

Los Países bajos han superado a Suecia en el 2017, situándose como el mejor lugar para tener una familia. Los expatriados argumentan que el bienestar y la salud de sus hijos es mucho mejor que en casa, también se encuentran muy satisfechos con la educación y atenciones que reciben sus hijos.

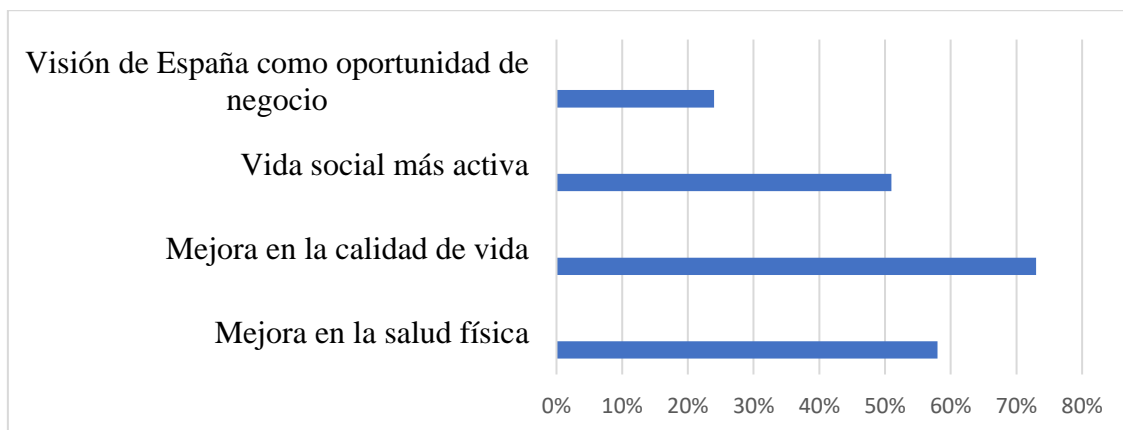
### **3.2. ESPAÑA COMO DESTINO PARA LOS EXPATRIADOS**

Debido al creciente aumento de la movilidad internacional, la integración tanto a nivel personal como familiar cada vez es más importante. En el informe efectuado por HSBC Holdings plc (2017), Mark Hall, CEO HSBC España, asegura que España se encuentra por tercer año consecutivo como segundo país preferido para vivir en términos de experiencia, dejando ver su cultura abierta y su alta calidad de vida. Una evidencia clara es que el 53% de los empleados se mudó a nuestro país por esa razón. A su llegada el 32% se instaló fácilmente y el 66% se sentía como si estuvieran en casa en menos de un año.

Así mismo, España es el décimo país en el ranking mundial con mejores condiciones donde crear una familia y el cuadragésimo para hacer negocios.

Según el mismo informe, España es líder en el ámbito de la salud física, calidad de vida, vida social activa y mejor país para retirarse. El 58% de los expatriados afirma que su salud física ha mejorado desde su llegada a España. Además, el 73% señala que su calidad de vida es mejor y el 51% dice tener una vida social más activa que en su país de procedencia. Además, cada vez son más los empleados expatriados que aseguran que España es un país muy bueno para abrir un negocio, siendo un 24% el que lo afirma, suponiendo un 8% más que en el año 2016.

**Gráfico 3. 3.** Valoraciones de expatriados en España

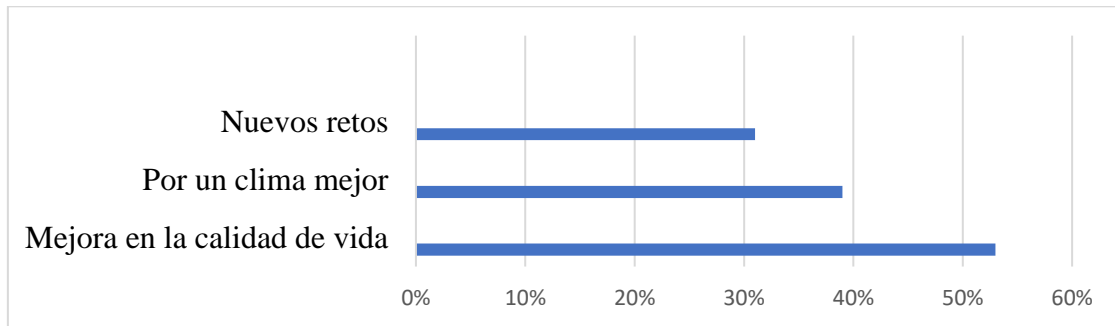


Fuente: Elaboración propia a partir de HSBC Holdings plc (2017)

Acorde con el estudio, las tres razones principales por las que los expatriados deciden trasladarse a España son:

- Para mejorar la calidad de vida.
- Por un mejor clima.
- Para cumplir nuevos retos en la carrera profesional.

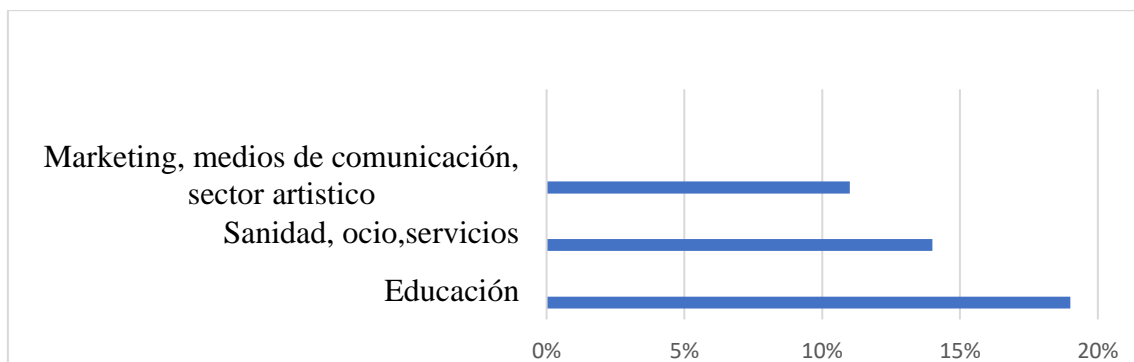


**Gráfico 3. 4.** Razones para venir a trabajar a España

Fuente: Elaboración propia a partir de HSBC Holdings plc (2017)

En cuanto a los sectores que ocupan los profesionales expatriados encontramos:

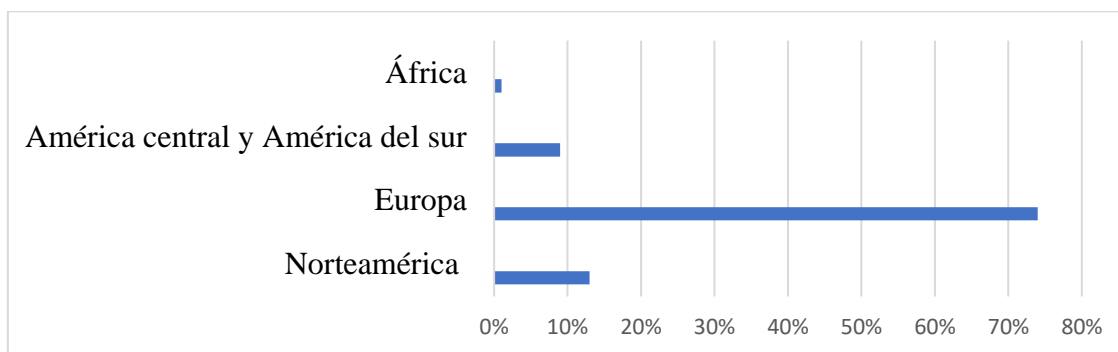
- Educación con un 19%.
- Sanidad, turismo, ocio, servicio al consumidor con un 14%
- Marketing, medios de comunicación, sector artístico con un 11%.

**Gráfico 3. 5.** Sectores de los expatriados en España

Fuente: Elaboración propia a partir de HSBC Holdings plc (2017)

Respecto al origen del que provienen los expatriados que se trasladan a España encontramos como cinco regiones principales:

- Norteamérica con un 13%.
- Europa con un 74%, la gran mayoría de expatriados que vienen a España provienen de países Europeos, probablemente por su proximidad. Resultando más fácil y menos costoso el proceso de expatriación.
- América central y América del sur con un 9%.
- África con un 1%.
- Oceanía con un 1%.

**Gráfico 3. 6.** Regiones de origen principales

Fuente: Elaboración propia a partir de HSBC Holdings plc (2017)

Después de analizar todos los datos obtenidos del informe HSCB Expat Explorer acerca de España como país receptor de empleados expatriados, concluimos en que España, cada vez más, es un buen destino.

A finales de 2018 el número de trabajadores extranjeros en España (no sólo expatriados) superaba los dos millones, con todo lo que ello significa para la actividad económica y la afiliación a la Seguridad Social (Pérez, 2019).

A continuación se realizará un análisis más detallado de algunos de los aspectos que hacen que España sea uno de los mejores países para vivir:

- **El clima.** España es uno de los destinos mejor valorado por sus condiciones climatológicas, contando con clima oceánico, mediterráneo (de temperaturas suaves), subtropical y de montaña. La gran variedad de climas hace posible que la oferta turística y de ocio sea mayor, consecuentemente atrayendo nuevas inversiones y turismo.
- **La seguridad.** En cuanto a lo que la seguridad se refiere, España suele considerarse un país seguro, por lo que resulta muy atractivo para los empleados expatriados, ya que para ellos es principal no solo su seguridad sino la de su familia también, sobre todo cuando tienen hijos pequeños. No obstante, este año España ha caído diez puestos en los rankings de seguridad, pudiéndose achacar a las últimas tensiones entre el Gobierno y los movimientos independentistas Catalanes, colocándose en el puesto treinta en el índice global de paz (Institute for Economics & Peace, 2018).
- **La educación.** España ofrece educación universal, gratuita y de calidad, esto es un dato muy interesante, porque los empleados expatriados necesitan tener la

confianza de que sus hijos van a recibir una buena formación en el país donde van. También hay que tener en cuenta que los organismos educativos Españoles promueven la integración y crean programas para el desarrollo de la misma, lo que facilita que los hijos de los expatriados se sientan más agusto.

- **Salud.** Conforme al informe *Bloomberg Healthiest Country Index 2019* citado por Miller y Lu (2019) España es el país más saludable de todo el mundo. En 2017 nuestro país ocupó el sexto puesto, y tan solo dos años después hemos pasado a ser los primeros, este dato va a ser muy atractivo para los futuros trabajadores expatriados, ya que será un punto a favor de España, a la hora de ser aceptado como destino para la expatriación.

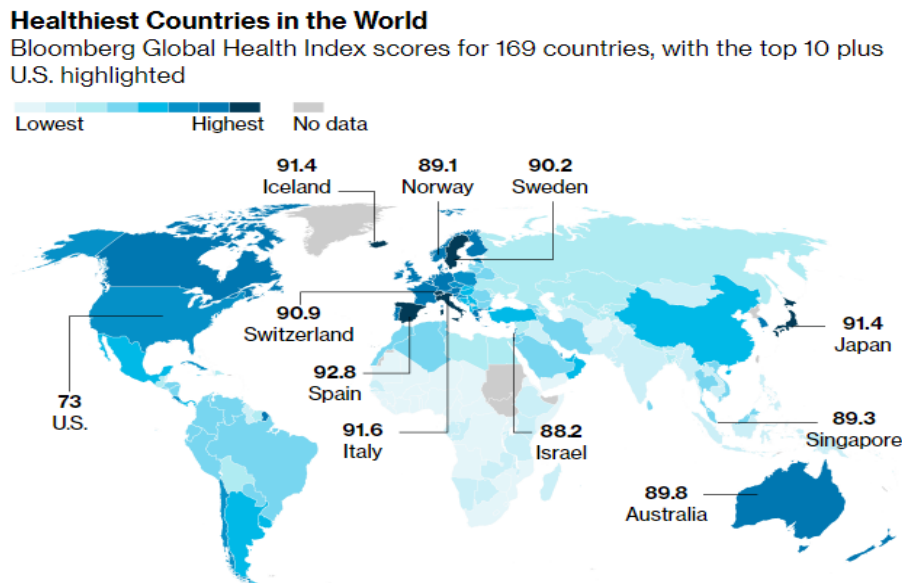
Este informe agrupa a las naciones según factores como la esperanza de vida y penaliza el tabaquismo y la obesidad, también valora cuestiones ambientales, incluyendo el acceso a agua potable y saneamiento.

Otro dato que corrobora que España es el más saludable del mundo es su esperanza de vida, con una media de 83 años (INE, 2019b).

Según la Universidad de Washington Instituto para la Métrica de Salud y Evaluación citado en (AA.VV, 2018), se pronostica que en 2040 España tendrá la esperanza de vida más alta en el mundo, con casi 86 años de media. Lo que nos hace pensar que la calidad de vida en nuestro país seguirá mejorando, explicándose así este aumento.

También, hay que tener en cuenta que la sanidad de nuestro país es principalmente suministrada por proveedores públicos, siendo “gratuita” en la mayoría de los casos, lo que facilita el tratamiento de numerosas enfermedades graves sin suponer grandes costes para los pacientes. Acorde con El Observatorio Europeo de Sistemas y Políticas de Salud 2018 citado por Miller y Lu (2019) las enfermedades cardiovasculares y fallecimientos por cáncer han disminuido en los últimos años en nuestro país, dando a entender que se está produciendo una mejora de la salud en España.

Gráfico 3. 7. Índice global de los países más saludables



Fuente: A partir de (Miller y Lu, 2019)

- **La cultura.** España es un país con grandes tradiciones, muy arraigadas a la sociedad, su espíritu alegre y la cercanía de sus gentes crean un entorno cálido en el que los extranjeros se sienten más agusto que en sus países de procedencia.
- **La gastronomía.** Según el portal de viajes Tripadvisor, la gastronomía española se ha convertido en la favorita del 31% de los visitantes del continente europeo. La encuesta refleja que el sector de la restauración español está entre los mejores valorados del mundo y en décimo lugar a nivel mundial (AA.VV, 2012).

Varios estudios realizados por la Universidad de Navarra, Martínez Toledo, Martínez González, y Universidad de Harvard (2017), corroboran que España tiene unos niveles de salud tan altos gracias a su dieta mediterránea que incluye el consumo de aceite de oliva virgen extra o frutos secos, es la razón por la que nuestro país registró un menor número de enfermedades cardiovasculares.

- **La calidad de vida.** Acorde con el informe *Expatriation Explorer* realizado por HSBC Holdings plc (2017) España es el segundo país del mundo con mayor calidad de vida. El buen clima de nuestro país hace que los empleados expatriados lo vean de manera muy atractiva, ya que favorece a realizar actividades deportivas lo que mejora la salud física y mental de éstos.

- **Vida social más activa.** España es uno de los países con más bares de todo el mundo. Ir de tapas o a tomar una cerveza forma parte de la cultura española, convirtiéndose en un atractivo para los extranjeros que visitan por primera vez nuestro país. Uno de los aspectos que cambia la vida de los expatriados al llegar a España es que mejoran su vida social, ya que los horarios de nuestro país son diferentes ( los negocios cierran más tarde) y hay una mayor cultura hostelera. El bar en España podría ser el lugar de desconexión de los problemas y de diversión con los amigos.

#### **4. LA REPATRIACIÓN**

Se conoce el término de repatriación como el proceso en el que la expatriación llega a su fin. Debido a su gran dificultad en ámbitos de gestión, es por lo que se la define como un proceso o fase. Dentro de la repatriación hay que tener en cuenta aspectos como la adaptación del trabajador a su regreso, situación familiar y la reubicación profesional al regreso. También es fundamental analizar si la asignación fue satisffecha hasta el final o si el trabajador decidió abandonar la empresa a su vuelta (Álvarez Novoa et al., 2011).

Si hablamos de datos referentes a expatriados españoles, alrededor de 25.000 expatriados regresan cada año a España (Carrulla, 2016). Por lo que la vuelta a casa de estos trabajadores debe ser vista como algo positivo, ya que se revierte “la fuga de cerebros”, el talento vuelve a casa y las empresas deben cuidarlo.

A pesar de la importancia que tiene la última fase de la expatriación “la repatriación ha sido uno de los aspectos de la gestión internacional de recursos humanos menos investigados”(Sánchez Vidal, Sanz Valle, y Barba Aragón, 2005, p. 209) . Las empresas en muchas ocasiones planifican una asignación internacional sin tener en cuenta que tienen una duración limitada y que cuando estas finalizan, el trabajador tiene que volver al país de origen. La falta de planificación de la repatriación produce numerosos costes para las empresas e incluso la pérdida de capital humano, que suponía un gran valor para la empresa. Según la *Fundació Factor Humà* (2016) citado por Carrulla (2016) el 77% de los repatriados está insatisfecho con su regreso a su puesto de origen.

Si se hace referencia al caso de los expatriados españoles sólo un 5% regresa antes de lo previsto, según un estudio de *InterNations* (2014) citado por Carrulla (2016), por lo que se entiende que la gran mayoría finalizan el proceso de expatriación.

En términos generales, aproximadamente entre el 20 y el 40 por ciento de los repatriados abandona la empresa al poco tiempo de su vuelta, por lo que es interesante analizar cuáles pueden ser las dificultades de los trabajadores a su regreso (Gómez Mejía et al., 2001).

En primer lugar, se menosprecia el aprendizaje y las habilidades adquiridas en la asignación internacional, ya que la empresa centra su máxima atención hacia el mercado nacional, quedando la experiencia del trabajador repatriado en un segundo plano.

En segundo lugar, la pérdida de estatus, que propicia una gran pérdida de autoridad, independencia y de prestigio para el trabajador. Esta situación es desmotivadora y genera ansiedad en el empleado que se ve en peor posición que antes de su expatriación, por lo que puede desembocar finalmente en el abandono de la empresa.

En tercer lugar, la mala planificación del regreso, en muchas ocasiones el trabajador regresa al país de origen sin saber qué rol nuevo tendrá en la empresa. La incertidumbre respecto a el nuevo puesto puede provocar estrés y preocupación. A menudo la asignación propuesta a la vuelta difiere mucho de las promesas hechas por la empresa, por lo que un gran número de expatriados abandonan la empresa.

En último lugar se encuentra el choque cultural inverso, generalmente cuando el trabajador ha realizado una asignación de larga duración la vuelta a casa es más dura y en ocasiones la sensación de pertenencia al país de origen ya no existe. Vivir y trabajar en un país diferente cambia mucho a la persona, porque se adquieren nuevas costumbres que difieren a las del país de origen. También una estancia prolongada en otro país puede provocar la pérdida de contactos, tanto profesionales como personales, perdiéndose una importante red de relaciones.

Generalmente no hay una política de planificación de las carreras internacionales en las compañías, lo que hace más complicado la vuelta a casa de los profesionales asignados internacionalmente. Lo que provoca frustraciones y sentimientos de desmotivación. Consecuentemente se produce la fuga de profesionales al encontrar mejores oportunidades y sentirse más valorados por otras empresas (Vidal, Alcalá, y Vera, 2003).

Después de analizar todas estas dificultades, es fundamental que las empresas se mentalicen de que para que la expatriación sea satisfactoria tiene que haber una

planificación de la vuelta. Cuando se decide realizar un proceso de expatriación, la empresa tiene que ser consciente de que está realizando una inversión a largo plazo también. El trabajador volverá a casa, retornará con más experiencia y nuevos conocimientos que consecuentemente añaden valor a su carrera profesional. Si la empresa desea que la repatriación sea lo más exitosa posible, tendrá que cuidar y valorar la experiencia internacional que el empleado ha realizado, si no es así, muy probablemente perderán esa inversión, ya que el trabajador abandonará la empresa, al sentirse desplazado o inútil en su nueva asignación. Además la empresa tiene que ver al trabajador repatriado como un activo muy valioso, porque puede aportar diferentes enfoques profesionales, ya que ha vivido una experiencia internacional y multicultural.

Actualmente las Administraciones Públicas parecen tener cierta sensibilidad hacia el retorno de talento a España proporcionando información y facilidades para el regreso de trabajadores españoles desde el extranjero, pero la atención se centra en los emigrantes y no en los trabajadores que responden al concepto estricto de expatriados. En el caso de estos últimos, es la propia empresa y el propio trabajador quienes, ya desde las primeras fases del proceso de expatriación, deben tener previsto el regreso.

## **5. CASO PRÁCTICO: UNA APROXIMACIÓN MEDIANTE EL ANÁLISIS DE LA MOVILIDAD INTERNACIONAL DE PROFESORES Y ALUMNOS EN CENTROS DE EDUCACIÓN ESCOLAR**

En las culturas latinas en general y en España en particular, la concepción tradicional de la familia, amplia y horizontal, como una red afectiva de relaciones permanentes y el apego a la tierra o región de nacimiento han influido de forma muy profunda en la economía y el empleo. El español ha sido siempre bastante reacio a abandonar sus raíces o su familia por razones laborales o profesionales.

La corriente migratoria de los años sesenta no supuso una quiebra o una evolución cultural en sí misma, ya que la motivación de los emigrantes era la necesidad y la supervivencia, siempre con el objetivo de regresar a España y aunque los emigrantes no son considerados expatriados en el sentido estricto del término que utilizamos en este trabajo, el fenómeno migratorio de ésta época no se puede identificar con el inicio de un cambio cultural hacia una mayor predisposición a la movilidad internacional.

La incorporación de España a la Unión Europea marca un antes y un después en muchos aspectos. La evolución cultural hacia unos horizontes más amplios en todos los sentidos (nuevos mercados y nuevas oportunidades laborales) comienza justo cuando las empresas españolas empiezan a enviar trabajadores expatriados al extranjero de manera habitual, lo que continúa con la incorporación de la generación millennial al mundo laboral. Esta generación se ha aprovechado de nuevas oportunidades y programas educativos que han conseguido vencer las antiguas resistencias culturales a la movilidad internacional y a aceptar destinos en otros países con lo que el número de expatriados potenciales ha aumentado considerablemente.

Entre los programas mencionados que han incrementado esta disponibilidad está el Erasmus + objeto de estudio de esta parte del trabajo.

El caso práctico, tratado en este apartado, se centra en el análisis del programa de movilidad ERASMUS+KA2 realizado por varios centros de educación escolar. Para ello se ha recogido información de un colegio y dos institutos de León (Colegio Nuestra Señora del Carmen, IES Juan del Enzina e IES Eras de Renueva), utilizando formularios de Google Drive para los alumnos partícipes y realizando una entrevista personal al profesorado; permitiendo recoger datos de manera más fácil y rápida.

Participar en un programa Erasmus+ tanto en niveles de educación escolar como en niveles de educación superior aporta numerosos beneficios para los estudiantes que participan en él, fundamentalmente porque aumenta considerablemente las posibilidades para encontrar trabajo además que supone una preparación para trabajar en ambientes internacionales, en el futuro. Varios estudios realizados por la Comisión Europea afirman que los titulados que hayan realizado experiencias internacionales, en algún momento de su formación académica, tienen más habilidades para introducirse en el mundo laboral (Barroso, 2018).

Además, el estudiante que realiza una movilidad internacional de este tipo demuestra interés por otras culturas y formas de trabajo y deja claro que desplazarse temporalmente a otro país no supone ningún obstáculo para él o para ella.

Durante la movilidad ERASMUS+ el estudiante desarrolla competencias y habilidades sociales, comunicativas y de apertura a la multiculturalidad, desarrollo y perfeccionamiento en un idioma extranjero que le hacen diferenciarse de otros candidatos en el momento de inserción al mundo laboral.



Según Barroso (2018) a la vuelta al centro de origen los participantes tienen mayor capacidad resolutoria y una actitud muy positiva hacia el trabajo realizado en entornos internacionales. Esto supone un aspecto diferenciador respecto a otros candidatos que pertenezcan a otras generaciones y tal vez no estén tan dispuestos a realizar un cambio en sus vidas, con tanta facilidad y naturalidad, como lo harían generaciones que han experimentado un Erasmus en algún momento de su formación.

Por lo tanto, partiendo del hecho que este tipo de movilidad puede suponer una preparación para la expatriación en un futuro, esta última parte del trabajo se centra en la comparación de las diferencias y similitudes de las distintas fases que tiene este proyecto de movilidad con las fases de una expatriación. También, se desea conocer el grado de satisfacción de los estudiantes y profesores antes, durante y después de haber realizado la movilidad y saber si este tipo de movilidad incentiva a los estudiantes y profesores a que quieran trabajar en el extranjero en un futuro.

En conclusión, el análisis se basa en la comparación de la experiencia que percibe el estudiante y profesor con lo que la literatura revela sobre los empleados expatriados.

### **5.1. ¿EN QUÉ CONSISTE EL PROGRAMA ERASMUS+ KA2?**

El programa ERASMUS+KA2 es un proyecto de modalidad escolar, los destinatarios principales son los directores de centros de enseñanza escolar, el profesorado y los alumnos de educación infantil, primaria y secundaria (Comisión Europea, 2017).

La movilidad consiste en una serie de asociaciones estratégicas entre varios países de la Unión Europea y que tienen como objetivo la implementación de prácticas innovadoras y el desarrollo y puesta en común de iniciativas conjuntas por parte de los socios de los distintos países que forman el programa. La finalidad que tiene la realización de este programa de movilidad internacional es fomentar la cooperación, el aprendizaje y el intercambio de experiencias e ideas a nivel europeo (Comisión Europea, 2017).

Cuando se trata del ámbito escolar, que es el objeto de este análisis, se dan prioridad a la consecución de los siguientes objetivos (Comisión Europea, 2017):

- Mejorar el desarrollo de la carrera profesional del profesorado y del personal del centro escolar.
- Fomentar la diversidad cultural de las aulas.

- Desarrollar prácticas basadas en la colaboración e innovación.
- Desarrollar el pensamiento crítico.
- Desarrollar nuevas competencias tanto académicas como personales por parte de alumnos y profesores.
- Mejorar la transición entre las diferentes etapas educativas.
- Evitar el abandono escolar.
- Mejorar la calidad del sistema educativo.
- Promover el sentimiento de pertenencia a algo común, Europeidad.

## **5.2. FASES DEL PROYECTO**

Analizamos a continuación las fases que tiene este proceso de movilidad internacional escolar comparándolo con las distintas fases del proceso de expatriación descritas en la primera parte del trabajo (apartado 1.1.).

### **Primera fase o etapa:**

Esta fase se realiza en el centro de origen, los profesores que van a realizar las distintas movilidades informan al alumnado sobre el proyecto del que pueden ser partícipes. Es una fase caracterizada por la comunicación del profesorado con el alumnado. Después del anuncio sobre la movilidad internacional, se procede a realizar la selección de los candidatos idóneos para la movilidad. Como se puede observar, se asemeja a la primera fase del proceso de expatriación, en la que hay una comunicación con el trabajador acerca de la asignación internacional y también se realiza una selección del candidato ideal.

Los criterios de selección están basados en el nivel de idiomas y las habilidades o competencias básicas del alumnado. Al igual que en el proceso de expatriación el candidato tiene que contar con una serie de capacidades para poder realizar la movilidad internacional. También tiene que ser consciente de cuáles son los objetivos que se deben de cumplir en la movilidad, ya que el desplazamiento internacional se realiza por unos motivos, es decir, para conseguir unos propósitos.

Las competencias básicas que debe tener el alumno para poder formar parte del proyecto son:

- Buenas notas en el curso anterior (mínimo un 8 de media).

- Fluidez en el idioma vehicular del proyecto (inglés). Títulos y certificados externos que acrediten un buen nivel de inglés. Cuanto mayor sea el nivel más se valora.
- Capacidad de pensamiento crítico y resolución de problemas.
- Respeto por la multiculturalidad.
- Capacidad de comunicación.
- Madurez y liderazgo (demostrados).
- Persona que aporte ideas y motivado.
- Sentimiento Europeo.
- Ganas de realizar el proyecto.
- Iniciativa.
- Mente abierta.
- Habilidad para establecer nuevas relaciones.

Como se puede apreciar, algunas de las competencias requeridas para poder participar en la movilidad se asimilan a las capacidades y características que tiene que tener un trabajador para formar parte de la expatriación. Entre ellas están: el respeto por otras culturas, pensamiento crítico, capacidad para solucionar problemas, habilidades para comunicarse, motivación por la realización del proyecto, demostrar madurez, tener capacidades de liderazgo, habilidad para establecer nuevas relaciones y sobre todo tener la mente abierta. Las buenas notas en el curso anterior podrían compararse con la buena trayectoria del expatriado, es decir el bagaje profesional.

### **Segunda fase o etapa:**

Esta se realiza en el centro escolar de destino y tiene como objetivo principal cumplir los propósitos establecidos en el proyecto. Es fundamental que la comunicación entre los alumnos y los profesores sea continua.

Los profesores tienen como misión: hacer que se cumplan las actividades propuestas, coordinar las actividades y ayudar a los alumnos, supervisar que todo va bien, participar en las charlas para aprender nuevos conocimientos que serán posteriormente aplicados en su actividad como docentes en el centro de origen.

Sin embargo, los alumnos tienen como misión: formar parte activamente de las actividades propuestas, exponer nuevas ideas e interactuar y debatir con los alumnos de

los otros países. En el momento en el que se producen las interacciones o la puesta en común de ideas, es donde puede haber choques culturales o diferentes opiniones, al igual que en la expatriación cuando se intenta implementar o transmitir la cultura corporativa de la matriz, pueden surgir diferencias de opiniones, ya que es otro país diferente, con cultura diferente. Los alumnos, al igual que los expatriados, tienen que tener en cuenta cuál es la misión de la movilidad, no deben de olvidarla, aunque sus opiniones difieran en algún momento.

En esta fase se observa una clara similitud con la segunda fase de la expatriación, ya que los profesores son como la empresa, tienen que apoyar al alumnado (en el caso de la expatriación, trabajador) durante la movilidad y tener una comunicación continua para que el alumno se sienta cómodo. También hay que tener en cuenta que los alumnos se encuentran en otro país, por lo que vivirán un cambio cultural, el profesorado tiene que lograr que el alumno se integre e interactúe con los estudiantes de los otros países, al igual que la empresa cuando el expatriado llega al país de destino, su labor es procurar la máxima integración, para ello puede organizar algunas actividades que la faciliten.

### **Tercera fase o etapa:**

Es el momento en el que el profesorado y el alumnado que ha realizado la movilidad internacional vuelven a casa, es decir, al centro escolar de origen. Obviamente al tratarse de periodos de movilidad generalmente cortos no se contempla encontrar un choque cultural inverso. Esta fase difiere bastante del proceso de repatriación, ya que la duración de la movilidad es muy corta y no influye mucho en la vida de los alumnos y profesores, a diferencia de la expatriación que se trata de periodos de mayor duración, por lo general.

La similitud que se puede observar es el valor adicional que aportan tanto los alumnos como los profesores, a la vuelta al centro de origen. Los alumnos han desarrollado más y mejor sus capacidades y competencias básicas, y los profesores han mejorado su carrera profesional, por lo que son un valor muy importante para el colegio, ya que pueden aportar nuevas perspectivas y valores aprendidos durante la movilidad. Es fundamental que el centro de origen valore la experiencia internacional ya que, si no podría perder las aportaciones tan valiosas aprendidas durante la movilidad, consecuentemente no implementándolas en el colegio o en el instituto.

Por poner un ejemplo al párrafo anterior, se podría hacer una pequeña apreciación respecto a la vuelta a casa del profesorado. Cuando el profesorado se implica y participa en un programa de este tipo, acarrea muchas horas de trabajo y aprendizaje para él, por lo tanto, después de haber satisfecho los objetivos del programa, al igual que haberse desarrollado más profesionalmente, es importante que el centro escolar de origen (en el caso de los expatriados la empresa) valore los conocimientos nuevos del trabajador, ya que pueden aportar mucho a la institución. En algunos casos, la realización de estos programas no es reconocida e incluso es menospreciada, por lo que algunos profesores deciden dejar de realizarla o incluso se plantean irse a otras instituciones que puedan valorar más estas experiencias internacionales. Por lo que se ve una clara similitud con la expatriación en este aspecto, si la empresa o bien centro escolar desea añadir más valor a su organización no puede menospreciar la movilidad internacional realizada por el trabajador, ya que, podría llegar a perder al trabajador.

### **5.3. MÉTODO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN: EL CUESTIONARIO Y LA ENTREVISTA**

En este epígrafe se analiza el grado de satisfacción y otros aspectos tanto del profesorado como el alumnado participe de la movilidad. Para ello se ha seleccionado como métodos de recogida de información el cuestionario para los alumnos, porque al tratarse de un número grande de personas, es más fácil y rápido recoger una información objetiva, por lo que se han utilizado los formularios que ofrece Google Drive.

Sin embargo, para el profesorado se ha elegido realizar una entrevista personal con un profesor involucrado en este tipo de movilidad, ya que puede aportar más y mejor información para la investigación.

#### ***5.3.1 Extracto de la entrevista personal con el profesorado***

Se ha realizado una entrevista personal a un profesor de uno de los centros escolares analizados y, a partir de ella, se han sacado algunas conclusiones a cerca de este tipo de experiencia internacional, que exponemos a continuación.

La movilidad requiere de una preparación anterior a su realización, como ocurre en la expatriación. Generalmente la movilidad consta de tres fases, que guardan algunas

similitudes y diferencias con el proceso de expatriación y que fueron explicadas anteriormente en el epígrafe 5.2 del trabajo.

Al igual que en la expatriación, existen unas motivaciones por parte del profesorado para realizar este tipo de movilidad, algunas de ellas son las mismas que en la expatriación.

En primer lugar, el desarrollo profesional, los profesores como los trabajadores expatriados se sienten motivados por la movilidad internacional ya que puede suponer grandes beneficios para su carrera, porque durante la realización del proyecto se adquieren nuevas competencias y mayor experiencia.

En segundo lugar, se encuentra el interés por la realización de un proyecto interesante, ser partícipe de una movilidad Erasmus+ trae consigo muy buenas experiencias tanto a nivel personal como laboral, por lo que se ve como un proyecto muy atractivo.

En tercer lugar, el interés por la multiculturalidad, los profesores son conscientes de los beneficios de establecer relaciones con compañeros de otros países, ya que se trabaja con personas de diferentes países, con diferente cultura a la de ellos, por lo que se tratan puntos de vista diferentes, además de ser una experiencia que abre mucho la mente, aspecto muy positivo para entender mejor el mundo globalizado en el que vivimos.

Y en último lugar se encuentra mejorar el nivel de idiomas, el idioma vehicular del proyecto es el inglés, por lo que tanto alumnos como profesores están obligados a utilizarlo, de este modo se practica y se mejora.

En general la movilidad internacional fue muy satisfactoria, el centro escolar de destino les ayudó a encontrar alojamiento para las distintas estancias. El profesor entrevistado afirmó que repetiría esta experiencia internacional sin ninguna duda, durante el proceso se sintió muy realizado y le ayudó a progresar como profesional. Además, después de ser partícipe en esta movilidad, no le importaría trabajar el extranjero durante un periodo de mayor duración, si tuviese la oportunidad.

En cuanto a los aspectos negativos de la movilidad, el entrevistado mencionó: el menosprecio de la experiencia internacional por parte de algunos compañeros del centro escolar de origen y el choque cultural con algunas costumbres de los compañeros procedentes de Turquía.

Respecto al menosprecio de la movilidad internacional, es un rasgo común que sufren los expatriados a su vuelta. En este caso, el profesor nos comentó que en algunos momentos le ha sido difícil desarrollar algunas de las competencias y experiencias aprendidas en el extranjero, ya que algunos compañeros las ven como una pérdida de tiempo y que no van a aportar nada al centro educativo.

### ***5.3.2 El cuestionario***

El cuestionario realizado por estudiantes se recoge en el ANEXO II del trabajo y se divide en 4 secciones distintas.

El objetivo del cuestionario es conseguir respuestas fiables que nos ayuden a encontrar la relación que hay entre el proceso de expatriación y el programa de movilidad Erasmus+ KA2 y analizar el impacto que tiene este tipo de movilidad en el futuro de muchos jóvenes que participan en él.

Al comienzo del cuestionario, previo a las 4 secciones, el encuestado se encuentra con preguntas relacionadas con aspectos como el género, la edad, país de destino, requisitos para realizar la movilidad y las motivaciones que le llevaron a participar en la movilidad. Estas primeras preguntas nos ayudan a caracterizar el tipo de muestra, objeto de esta investigación.

En la primera sección, denominada “En el centro escolar de origen” se tratan aspectos relacionados con el trato de la “empresa matriz” hacia el expatriado, en este caso, se desea conocer si la comunicación de los profesores con los alumnos previa a la movilidad fue la correcta, si los objetivos estaban claros, si existía motivación por participar en la movilidad y si la familia estaba de acuerdo con ello.

La segunda sección, denominada “Durante la movilidad en el centro de destino” se enfoca en la obtención de información relacionada con el trato de la “empresa filial” y la adaptación al destino del expatriado comparándolo con las experiencias vividas por el estudiante en el centro escolar de destino.

En la tercera sección, denominada “La vuelta al centro escolar de origen” está relacionada con el proceso de repatriación del expatriado, con la vuelta al centro escolar de origen del estudiante, para tratar de comparar las diferencias y similitudes que tiene un expatriado respecto a un estudiante que realiza una experiencia de este tipo.

Y en último lugar, en la quinta sección, denominada “Aspectos personales” trata de conocer los sentimientos del estudiante después de la movilidad en comparación con los del expatriado, saber si la movilidad ha servido de algo a nivel personal, al igual que conocer si la experiencia internacional ha fomentado el interés del estudiante por trabajar en el extranjero en un futuro, dejando como evidencia si la movilidad internacional de estudiantes genera interés y prepara al estudiante para su futuro laboral en ambientes internacionales.

La forma de responder a todas las secciones se ha formulado a través de una escala lineal de acuerdo o desacuerdo con la afirmación de rango 1 a 5.

**Cuadro 5. 1.** Escala de valoración del cuestionario

Valoración	Muy desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de de acuerdo
Puntuación	1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración propia

### 5.3.3 Muestra

El cuestionario fue enviado a los estudiantes de los 3 colegios que colaboraron en la investigación y fueron los propios estudiantes los que difundieron la encuesta a través de la red social WhatsApp en los grupos relacionados con la movilidad. Finalmente se consiguieron 46 respuestas como muestra.

En cuanto al perfil del estudiante que realiza la movilidad internacional, se observa que el 69,6% de los encuestados son mujeres mientras que el 30,4% restante son hombres. De modo que se puede apreciar una gran diferencia en la participación en este programa según el sexo, ya que este resultado muestra que en estas edades tempranas las mujeres están más dispuestas en participar en programas de movilidad internacional o tal vez han accedido a ellos de manera más fácil. Mientras que en el proceso de expatriación en empresas, solo el 14% lo conforman mujeres (Gómez López Egea y Fernández Prieto, 2005).

Respecto a la edad el 91,3% se encontraba en la franja de edad de 14 a 18 años, representando la gran mayoría, ya que este tipo de movilidad se realiza durante la educación secundaria obligatoria y el bachillerato. El porcentaje restante puede



corresponderse a alumnos que hayan repetido algún curso y que por ello tienen 18 años o más.

Respecto a los destinos de movilidad se obtuvieron como resultados los siguientes.

**Cuadro 5. 2.** Distribución de la muestra por país de destino

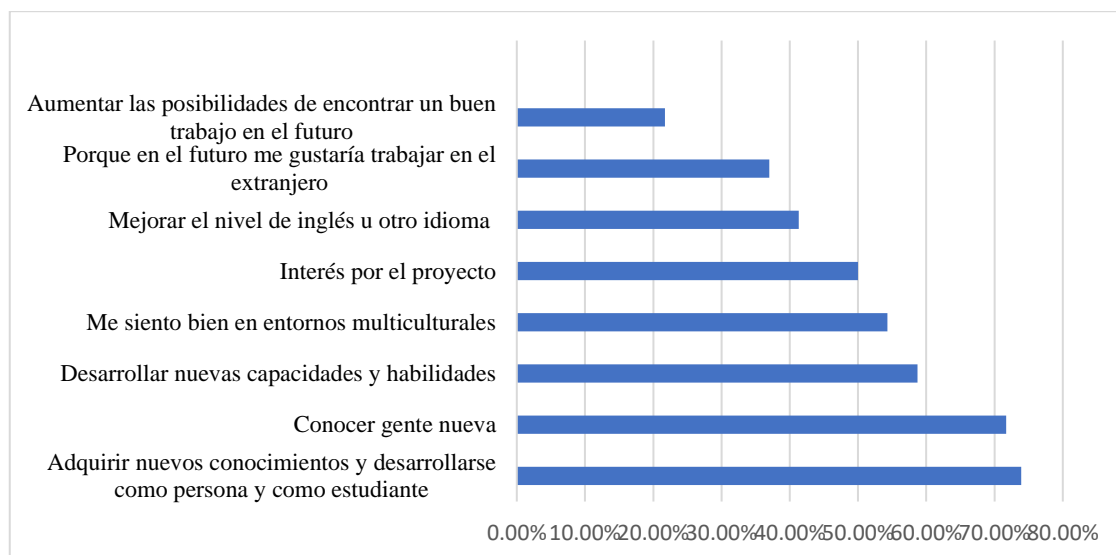
Italia	Portugal	Eslovaquia	Polonia	Alemania	Turquía	Reino Unido	Otros
45,7%	21,7%	10,9%	8,7%	2,2%	2,2%	4,4%	4.3%

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el cuadro, el país que recibió más estudiantes en este tipo de movilidad es Italia, seguido por Portugal y Eslovaquia. Mientras que los menos representativos son Alemania y Turquía. No obstante, se aprecia que todos los países son miembros de la UE, a excepción de Turquía que mantiene una relación de colaboración con la UE para poder participar en este tipo de programas.

A continuación, para terminar con el análisis de la muestra, se analizan las motivaciones que llevaron a los estudiantes a participar en la movilidad internacional y los principales requisitos que tuvieron que cumplir.

**Gráfico 5. 1.** Motivaciones de los estudiantes para realizar la movilidad



Fuente: Elaboración propia

En esta pregunta sobre las motivaciones de los estudiantes se podían seleccionar varias respuestas según las preferencias personales de los encuestados. Los resultados evidencian que las principales motivaciones de los estudiantes para realizar la movilidad

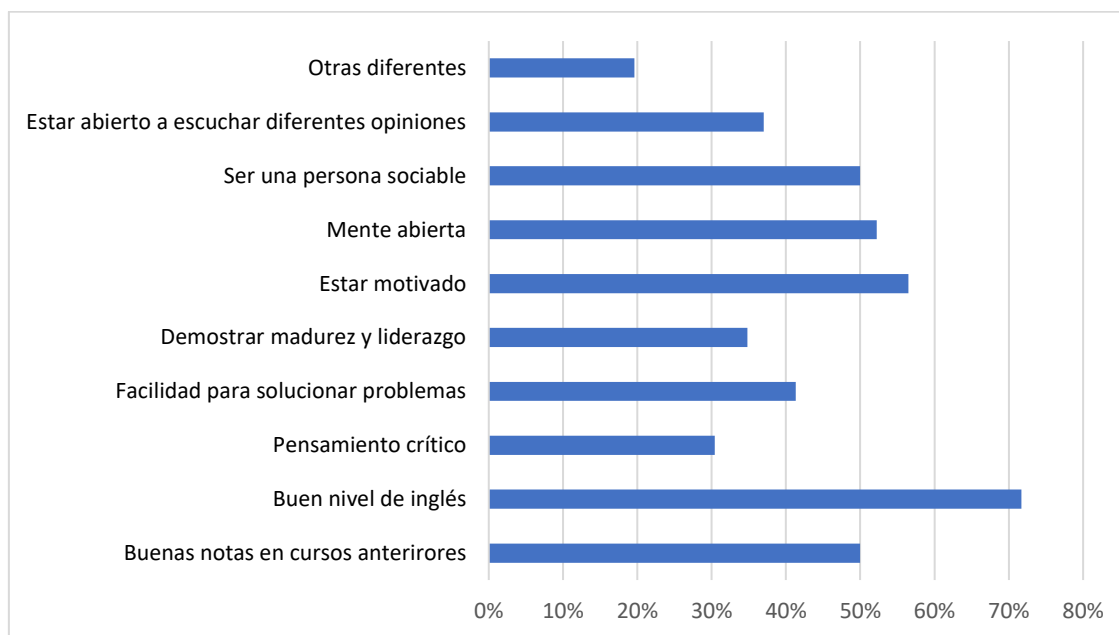
son: adquirir nuevos conocimientos y desarrollarse como persona, conocer gente nueva, desarrollar nuevas capacidades y por el interés por la multiculturalidad. Mientras que aumentar las posibilidades de encontrar un buen trabajo en el futuro es la menos seleccionada con un 21,7%.

Después de ver estos resultados, la motivación principal es similar entre el trabajador expatriado (como se aprecia en el gráfico 1.2. de la página 26) y el estudiante, los dos quieren desarrollarse bien sea a nivel profesional o en los estudios y adquirir nuevas capacidades. También es importante mencionar que ambos están interesados por la multiculturalidad y por mejorar su nivel de idiomas.

Un sesgo diferenciador podría ser la motivación por conocer gente nueva, ya que en los programas de movilidad como el Erasmus+ KA2 es una de las motivaciones principales, mientras que en la expatriación es algo secundario.

Si hablamos de los requisitos que tiene que cumplir el estudiante para poder participar en la movilidad encontramos.

**Gráfico 5. 2.**Requisitos para participar en la movilidad



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar el requisito fundamental para participar en la movilidad es tener buen nivel de inglés, contando con un 72% de respuestas, ya que será fundamental para la comunicación de los estudiantes con los profesores y alumnos del destino.

Además, el inglés es el idioma vehicular del programa, por lo que es importante que los participantes tengan un nivel adecuado. Para los expatriados también es un requisito o aspecto fundamental, ya que, si tienen un buen nivel de inglés u otro idioma requerido, facilitará su inserción, tanto a nivel laboral como social.

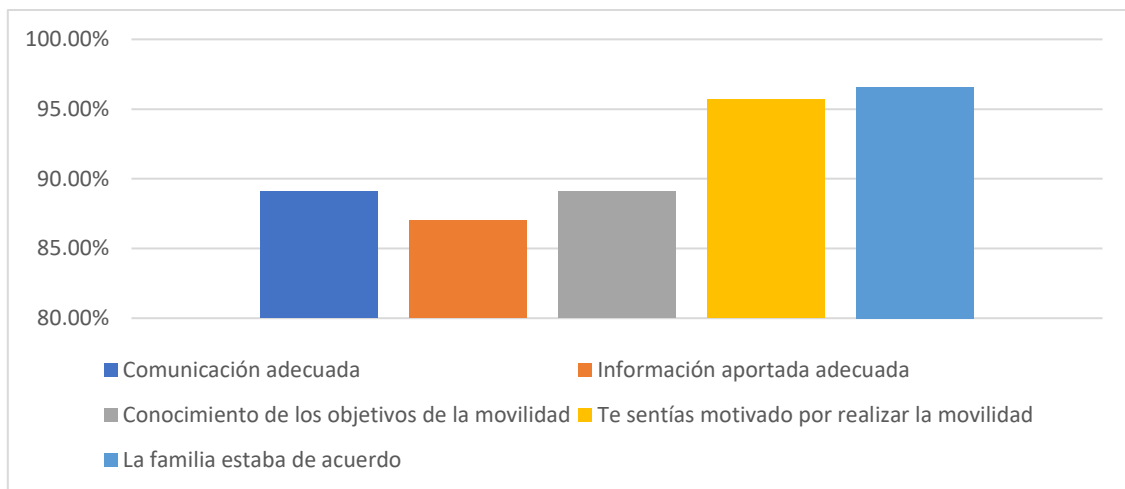
Estar motivado por la movilidad con un 57% y tener una mente abierta con un 52% son requisitos muy importantes y que no solo los estudiantes deben tener, sino que los expatriados también deben cumplir para poder formar parte de una expatriación.

Después de ver los resultados sobre los requerimientos que debe tener un estudiante que quiera participar en la movilidad, se puede concluir que las características con las que debe de contar un estudiante en comparación con las de un expatriado se asemejan bastante, ya que los dos perfiles deben estar abiertos a nuevos cambios y a manejar situaciones diferentes a las que están acostumbrados.

#### ***5.3.4 Resultados y conclusiones***

Antes de empezar con el análisis de los resultados, es fundamental señalar que existe un sesgo diferenciador entre el expatriado y el estudiante, ya que son dos perfiles totalmente diferentes, pues se encuentran en momentos diferentes en sus vidas. No obstante, la aproximación objeto del trabajo busca ver en qué medida la movilidad internacional ERASMUS+ KA2 prepara a los estudiantes para una posible expatriación en el futuro o simplemente para trabajar en entornos internacionales.

En primer lugar, se analiza la sección denominada “En el centro escolar de origen” en la que se tratan aspectos relacionados con el trato de la “empresa matriz” hacia el expatriado, en este caso, se desea conocer si la comunicación de los profesores con los alumnos previa a la movilidad fue la correcta, si los objetivos estaban claros, si existía motivación por participar en la movilidad y si la familia estaba de acuerdo con ello.

**Gráfico 5.3 .Valoración de aspectos previos a la movilidad**

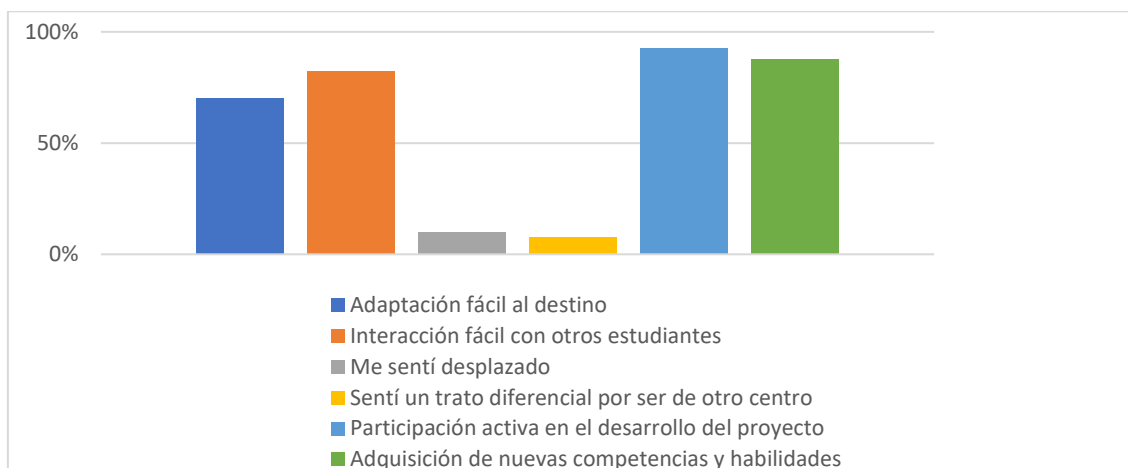
Fuente: Elaboración propia

Después de obtener estos resultados referentes a aspectos previos a la movilidad, se observa que generalmente la satisfacción previa a la realización del desplazamiento fue la adecuada. Los estudiantes afirman que en el 89,1% de los casos la comunicación con sus profesores fue correcta, el 87% está satisfecho con la información aportada por los mismos y un 89,1% conocía los objetivos de la movilidad.

En cuanto a la motivación se refiere el 97,5% tenía muchas ganas de realizar la movilidad, ya que supone una gran experiencia para el estudiante tanto a nivel personal como para su formación académica.

Esta fase previa a la movilidad internacional de estudiantes es muy importante, al igual que en la expatriación. En la expatriación esta primera fase tiene que caracterizarse por una continua comunicación entre empresa y futuro expatriado, además es fundamental que el trabajador sepa cuáles son los objetivos de la movilidad y esté concienciado de los aspectos positivos y negativos que tendrá la movilidad (Polanco Pantoja, 2018).

En segundo lugar, se analiza la sección denominada “Durante la movilidad en el centro de destino” se enfoca en la obtención de información relacionada con el trato de la empresa filial y la adaptación al destino del expatriado comparándolo con las experiencias vividas por el estudiante en el centro escolar de destino.

**Gráfico 5. 4.** Valoración aspectos durante la movilidad

Fuente: Elaboración propia

Según los datos que se observan el gráfico 5.4, el 70% los estudiantes, se adaptó de manera fácil al destino, también es importante mencionar que, al tratarse de desplazamientos de corta duración, los estudiantes van con una mejor predisposición ante las posibles diferencias culturales, ya que quieren aprovechar el tiempo al máximo y conocer a gente nueva. En cambio, los expatriados por lo general se desplazan por una mayor duración de tiempo, por lo que en ocasiones es más difícil la adaptación dependiendo de la semejanza del país de origen con el de destino, como ya se indicó en el epígrafe 1.1. (páginas 17,18 y 19).

Los estudiantes revelan que en el 82,5% de los casos la interacción con los estudiantes del centro de destino fue buena y solo el 10% se sintió desplazado en algún momento durante la movilidad. Respecto al trato recibido, por lo general, la mayoría de encuestados no notaron distinciones por ser de otro centro, solo el 7,5% notó alguna distinción.

En cuanto a la implicación en el proyecto y desarrollo de las actividades durante la movilidad, el 92,5% afirma haber participado activamente, lo que implica la adquisición de nuevos conocimientos. El 87,5% de los encuestados asegura que durante la movilidad adquirieron nuevas habilidades y competencias.

Además, uno de los aspectos más positivos de este tipo de movilidad es conocer nuevas personas de otras culturas, generando ambientes multiculturales y favoreciendo a que en el futuro los participantes no tengan ningún problema en trabajar con personas de otros

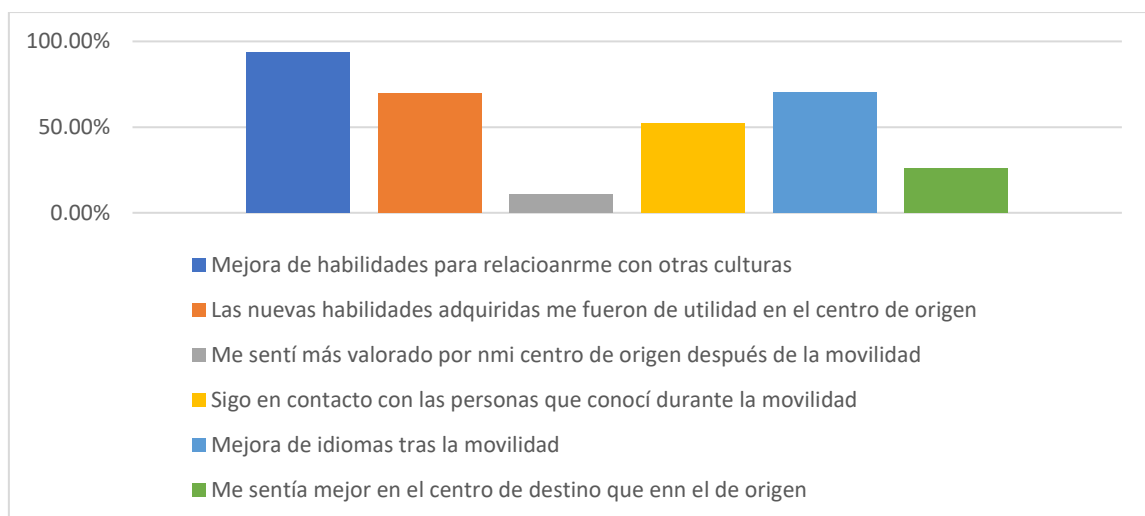
países. El 95% de los estudiantes asevera haber establecido nuevas relaciones interpersonales con los estudiantes del país de destino.

Si se habla del apoyo recibido por parte del profesorado durante la movilidad, el 82,5% de los estudiantes opina que el acompañamiento fue el correcto para la consecución de los objetivos establecidos. Al igual que en la expatriación, el profesorado debe de estar pendiente de los alumnos participes y verificar si el desarrollo de las actividades está yendo bien. En la expatriación la matriz tiene que acompañar al expatriado durante todo el proceso, no puede olvidarlo, ya que el expatriado necesita atención y comunicación continua, ya que, si se siente desplazado y no acompañado, podrían verse en peligro la consecución de los objetivos predeterminados.

En tercer lugar, se analiza la sección “La vuelta al centro escolar de origen” que está relacionada con el proceso de repatriación del expatriado, en este caso, con la vuelta al centro escolar de origen del estudiante, para tratar de comparar las diferencias y similitudes que tiene un expatriado respecto a un estudiante que realiza una experiencia de este tipo.

Es importante mencionar en esta parte que la vuelta a casa del estudiante respecto al expatriado es totalmente diferente, debido principalmente a la duración de la movilidad. En el caso del estudiante la duración de la movilidad no suele sobrepasar un mes, por lo que no se contempla el choque cultural inverso, factor que podría experimentar el expatriado al volver al país de origen.

**Gráfico 5.5.** Valoración de aspectos relacionados con la vuelta al centro de origen



Fuente: Elaboración propia

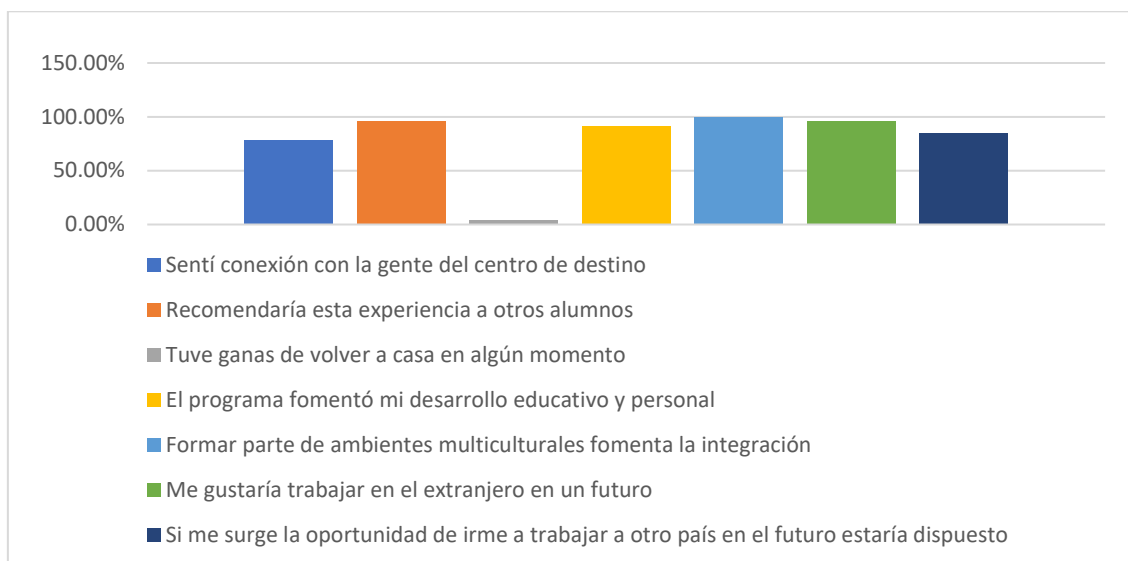
Como se puede observar en el gráfico 5.5 el 93,5% de los estudiantes mejoró su capacidad para relacionarse con diferentes culturas, suponiendo un aspecto muy importante para su futuro, ya que les ayudará a insertarse en entornos laborales internacionales con mayor facilidad. Otro de los aspectos fundamentales después de haber realizado una movilidad, es la adquisición y desarrollo de nuevas competencias. No obstante, a pesar de desarrollar nuevas competencias durante la movilidad, es importante que estas sean de utilidad en el centro de origen. Tan solo el 69,6% de los encuestados afirma que sus nuevas habilidades les ha servido en el centro de origen. Al igual que en la expatriación, los estudiantes vuelven habiéndose desarrollado más y quieren que ese desarrollo sea apreciado por su centro de origen. Únicamente el 10,9% de los encuestados se ha sentido más valorado por su centro de origen tras la movilidad.

En cuanto al contacto que mantienen los estudiantes, post movilidad, con las personas que conocieron en el lugar de destino, solo el 52,2% afirma seguir en contacto.

Respecto al idioma, el 70% de los encuestados confirma haber mejorado su nivel de idiomas después de haber realizado la movilidad, aspecto muy positivo para su futuro laboral, ya que en el mundo globalizado en el que vivimos es primordial el dominio de varios idiomas.

Referente a las preferencias de los estudiantes, solo el 26% de los estudiantes afirma que se sentía más cómodo en el centro de destino que en el de origen, esto puede deberse a las diferencias didácticas, idiomáticas, culturales...

En último lugar, se analiza la sección “Aspectos personales” que trata de conocer los sentimientos del estudiante después de la movilidad en comparación con los del expatriado, saber si la movilidad ha servido de algo a nivel personal, al igual que conocer si la experiencia internacional ha fomentado el interés del estudiante por trabajar en el extranjero en un futuro, dejando como evidencia si la movilidad internacional de estudiantes genera interés y prepara al estudiante para su futuro laboral en ambientes internacionales.

**Gráfico 5. 6.** Aspectos personales

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que el 78,2% de los estudiantes sintió conexión con la gente del centro de destino, esto puede deberse a que todos los participantes se sienten motivados por conocer gente nueva de diferentes culturas, además generalmente tienen edades y se encuentran en periodos educativos similares, por lo que provoca mayor conexión entre los participantes.

En general, el 95,8% de los estudiantes encuestados recomendaría esta experiencia a otros alumnos, ya que ha sido muy positiva para su desarrollo como personas, por lo que repetirían la experiencia. Solo el 4,4% tuvo ganas de volver a casa en algún momento de la movilidad, representando una escasa minoría. Sin embargo, en la expatriación las diferencias culturales y la nostalgia por el país de origen suelen presentarse en mayor porcentaje y en ocasiones pueden suponer el fracaso del proceso de expatriación.

Otro de los aspectos personales que queda claro es que el programa ha fomentado el desarrollo como persona para los estudiantes, ya que el 91,3% lo corrobora. Además, el 100% de los encuestados consideran que formar parte de ambientes multiculturales fomenta la integración, la tolerancia y enriquece los valores personales de los participantes.

Por último, siendo las dos cuestiones más importantes de la investigación, cuando se les preguntó a los estudiantes si les gustaría trabajar en el extranjero en un futuro el 95,6%



contestó que sí, por lo que se puede confirmar que las experiencias internacionales como el Erasmus+ KA2 motivan a los estudiantes a irse a trabajar fuera de su país en un futuro, ya que no tienen miedo a salir de su zona de confort.

Concluyendo con la última cuestión relacionada con la predisposición del estudiante para ser desplazado como expatriado en un futuro, se puede afirmar que el 84,8% de los estudiantes, representando la gran mayoría, estarían dispuestos a irse a otro país si se les presenta la oportunidad. Este dato, por segunda vez, deja claro que la movilidad internacional escolar incentiva a los participantes a que en un futuro decidan irse a trabajar a otro país.

Gracias a programas de movilidad como ERASMUS+ los jóvenes están más preparados para vivir en el mundo globalizado actual, además participar en un programa de movilidad como este, representa “una preparación para trabajar en el extranjero”, por lo que de algún modo se aumenta la "cantera" de buenos expatriados potenciales para las empresas multinacionales.

## **Conclusiones alcanzadas**

A continuación, se presentan las conclusiones obtenidas tanto de la parte teórica del trabajo como del caso práctico objeto de estudio, ya que existe una relación directa entre ambas.

Se puede concluir que la expatriación es un proceso, por lo que requiere una planificación y el desarrollo de una serie de etapas. También es una asignación temporal, no definitiva, de modo que tiene que responder a unos objetivos, que cuando son alcanzados ponen fin a dicho proceso. Y que los expatriados son aquellos trabajadores de una empresa multinacional que son desplazados de la empresa matriz a una filial en otro país diferente.

En cuanto a los motivos principales por los que las empresas multinacionales deciden recurrir a la expatriación de sus trabajadores encontramos la expansión del negocio, la transmisión de conocimientos de la central a las subsidiarias y el desarrollo profesional del personal directivo.

Sin embargo, la razón principal de los empleados para aceptar la asignación internacional es la de crecer, tanto profesional como personalmente, enfrentándose a un reto profesional. Por lo tanto, podemos ver una clara diferencia entre las motivaciones de la empresa y el empleado. El empleado se centra en el plano profesional, personal y familiar mientras que la empresa en el empresarial y el económico.

La empresa ha de tener en cuenta que, a nivel empresarial, la expatriación supone una inversión pero que para el empleado es una oportunidad para su desarrollo profesional a nivel internacional y que trae consigo la apertura a muchas y nuevas oportunidades que en el país de origen tal vez no se podrían realizar.

Es crucial tener en cuenta que la utilización de empleados expatriados debe estar justificada, por lo tanto, los expatriados tienen que contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos previamente fijados, de esta manera se puede asegurar que los expatriados sumen valor a las empresas multinacionales. Sin embargo, de no ser así, la opción policéntrica resultaría mejor para la compañía, ya que dará mayores ventajas a la multinacional.

Si hablamos del perfil del expatriado, generalmente son hombres de mediana edad entre 30 y 50 años, con estudios superiores y que tienen responsabilidades familiares. No

obstante, el número de mujeres expatriadas ha aumentado respecto a otros años a nivel mundial y el 65% de las empresas prevén que las cifras de mujeres expatriadas se incrementen aún más.

Estos profesionales se caracterizan por ser personas autónomas, con iniciativa y unas aptitudes personales que les capacitan para adaptarse a nuevas situaciones y resolver problemas nuevos.

Respecto al origen se puede concluir que Estados Unidos, Europa y Asia son las zonas de procedencia más comunes de los empleados que son expatriados, con un 42%, 23% y 14% respectivamente. Mientras que las zonas geográficas donde más numerosas fueron las expatriaciones son Asia, América Central y África en el año 2015.

Si se habla de tendencias en la expatriación, encontramos Hong Kong, que a pesar de ser una de las ciudades más caras para los expatriados, continúa siendo el centro neurálgico para algunas organizaciones globales, ya que necesitan tener talento allí. También hay que destacar a Singapur, valorado como el mejor país del mundo para vivir y trabajar, ganando así a Noruega.

Es importante mencionar que España es uno de los mejores países para los expatriados. Según Mark Hall (CEO HSBC), España se encuentra por tercer año consecutivo como segundo país preferido para vivir en términos de experiencia, dejando ver su cultura abierta y su alta calidad de vida.

En cuanto a la repatriación se refiere, se entiende como el proceso en el que la expatriación llega a su fin. Debido a su gran dificultad en ámbitos de gestión, es por lo que se la define como un proceso o fase. Dentro de la repatriación hay que tener en cuenta aspectos como la adaptación del trabajador a su regreso, situación familiar y la reubicación profesional al regreso para que el proceso de expatriación sea verdaderamente exitoso.

En relación con la parte práctica objeto de estudio, podemos concluir que, para los profesores, participar en un proceso de movilidad internacional como Erasmus+ KA2 requiere de una preparación previa y de mucho trabajo, pero motivaciones como desarrollarse profesionalmente, el interés por entornos multiculturales y mejorar el inglés incentivan a los profesores a formar parte de la movilidad. Como se puede apreciar estas motivaciones coinciden con las de los trabajadores que son expatriados.

También se observa un cierto menosprecio por la movilidad internacional, un rasgo común que sufren los expatriados a su vuelta. En este caso, el profesor entrevistado nos comentó que en algunos momentos le ha sido difícil desarrollar algunas de las competencias y experiencias aprendidas en el extranjero, ya que algunos compañeros las ven como una pérdida de tiempo y que no van a aportar nada al centro educativo.

En consideración a los alumnos, existe un sesgo diferenciador entre el expatriado y el estudiante, ya que son dos perfiles totalmente diferentes, porque se encuentran en momentos diferentes en sus vidas, por lo que sus motivaciones son diferentes.

No obstante, se puede concluir que la movilidad internacional realizada por centros escolares incentiva a los estudiantes a que se interesen por otras culturas, a que aumenten su desarrollo personal y que adquieran nuevas habilidades, que les facilitará el acceso a mejores puestos de trabajo en un futuro, ya que no tienen miedo a salir de su zona de confort y vivir en otros países de diferente cultura a la suya.

El 95,6% de los estudiantes contestó que les gustaría desplazarse para trabajar en el extranjero en un futuro y el 84,8% afirmó que si tuvieran la oportunidad de irse a trabajar fuera de su país en un futuro se irían. Por lo tanto, estos datos dejan claro que la movilidad internacional escolar incentiva y prepara a los participantes para un futuro laboral internacional.

Después de haber analizado el perfil del estudiante, se llega a la conclusión de que tanto expatriado como el estudiante internacional tienen que contar con unas competencias básicas para poder formar parte de la movilidad y algunas de ellos son: capacidad para resolver problemas, respeto por la multiculturalidad, espíritu de liderazgo, iniciativa, habilidad para establecer nuevas relaciones y sobre todo mente abierta.

También es importante mencionar que el proceso de selección de estudiantes entrena a los mismos para el futuro, porque todos tienen que pasar por entrevistas personales para mostrar sus habilidades y demostrar por qué son mejores respecto a otros candidatos que quieran participar en la movilidad.

El proceso de expatriación difiere en muchos aspectos de la movilidad internacional escolar, pero podemos encontrar características como las motivaciones por la realización de la movilidad que acercan al profesorado al perfil de trabajador expatriado. Mientras que, en el caso de los estudiantes, la mera participación en el

proyecto de movilidad puede suponer una preparación para una futura expatriación, incrementándose de este modo “la cantera de posibles expatriados”.

## Referencias

- AA.VV. (2012, noviembre 20). La comida española es la segunda favorita de los europeos, según Tripadvisor. *elEconomista.es*. Recuperado a partir de <https://www.economista.es/evasion/gourmet/noticias/4411603/11/12/La-comida-espanola-es-la-segunda-favorita-de-los-europeos-segun-Trip-Advisor.html>
- AA.VV. (2018, octubre 16). España será el país del mundo con mayor esperanza de vida en 2040. *El País*, *Sociedad*. Recuperado a partir de [https://elpais.com/sociedad/2018/10/16/actualidad/1539678495\\_813483.html](https://elpais.com/sociedad/2018/10/16/actualidad/1539678495_813483.html)
- Álvarez Novoa, M., Gómez López Egea, S., y Contreras Álvarez, I. (2011). *Políticas de expatriación en multinacionales: Visión de las personas*. Recuperado a partir de <https://media.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-156.pdf>
- Barroso, C. (2018, abril 26). Erasmus+: Un pasaporte al mercado laboral. Recuperado a partir de [https://www.abc.es/formacion/abci-erasmus-pasaporte-mercado-laboral-201804251221\\_noticia.html](https://www.abc.es/formacion/abci-erasmus-pasaporte-mercado-laboral-201804251221_noticia.html)
- Bonache, J. (2006). La gestión de expatriados. En *Dirección de personas: evidencias y perspectivas para el siglo evidencias y perspectivas para el siglo XXI* (pp. 343-369). Madrid: Pearson.
- Carrulla, V. (2016, septiembre 8). El difícil retorno de los expatriados. *RRHH Digital*. Recuperado a partir de [http://www.rrhhdigital.com/editorial/119521/index.php?id\\_seccion=45&id\\_subseccion=320](http://www.rrhhdigital.com/editorial/119521/index.php?id_seccion=45&id_subseccion=320)
- Cigna. (2015). Informe “Global Mobility Trends Survey 2015”. Recuperado 4 de marzo de 2019, a partir de <https://www.cignasalud.es/sala-de-prensa/notas-de-prensa/informe-global-mobility-trends-survey-2015>
- Comisión Europea. (2017). *Erasmus+. Guía del programa*. Recuperado a partir de [https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/sites/erasmusplus2/files/2017-erasmus-plus-programme-guide-v2\\_es.pdf](https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/sites/erasmusplus2/files/2017-erasmus-plus-programme-guide-v2_es.pdf)
- Correro, R. (2008, junio 21). La expatriación, una aventura con riesgos. *El país Economía*. Recuperado a partir de [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2008/06/21/economia/1214025660\\_850215.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2008/06/21/economia/1214025660_850215.html)
- Encina, R. (2018). Continúa en aumento el número de mujeres expatriadas. Recuperado 5 de marzo de 2019, a partir de <https://www.expats-advisors.com/es/2018/09/21/mujeres-expatriadas/>

- Faura, M. P., y Izquierdo, G. E. (2006). La gestión de la expatriación : conceptos y etapas clave. *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, (2870), 43-54. Recuperado a partir de [http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE\\_2870\\_43-53\\_\\_236D7818FACA64F374BDE468C3B048BB.pdf](http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE_2870_43-53__236D7818FACA64F374BDE468C3B048BB.pdf)
- Gómez López Egea, S., y Fernández Prieto, L. (2005). *Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales : visión de las empresas y de las personas*. Barcelona: IESE Business School.
- Gómez Mejía, L., Balkin, D., y Cardy, R. (2001). Exigencias de la gestión internacional de los recursos humanos. En *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (3.ª ed., pp. 607-639). Madrid: Pearson Educación.
- HSBC Holdings plc. (2017). *Expatriation Explorer: Broadening perspectives*. Recuperado a partir de [https://expatexplorer.hsbc.com/survey/files/pdfs/overall-reports/2017/YouGov\\_HSBC\\_Report\\_Final.pdf](https://expatexplorer.hsbc.com/survey/files/pdfs/overall-reports/2017/YouGov_HSBC_Report_Final.pdf)
- INE. (2019a). Estadística del Padrón de españoles residentes en el extranjero. Recuperado 4 de marzo de 2019, a partir de [http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736177014&menu=ultiDatos&idp=1254734710990](http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177014&menu=ultiDatos&idp=1254734710990)
- INE. (2019b). Evolución de la esperanza de vida al nacimiento por periodo y sexo. Recuperado 5 de marzo de 2019, a partir de [http://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t00/mujeres\\_hombres/tablas\\_1/10/&file=d01001.px](http://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t00/mujeres_hombres/tablas_1/10/&file=d01001.px)
- Institute for Economics & Peace. (2018). *Global Peace Index 2018*. Recuperado a partir de <http://visionofhumanity.org/reports>
- Ipsos, y BDO. (2017). *Perceptions of employee mobility in a climate of change*. Brussels: BDO Global Office.
- Lisbona, A., y Topa, G. (2003). Trabajando en la diversidad: Inserción y desarrollo profesional de la mujer. En *El nuevo mercado laboral: Estrategias de inserción y desarrollo profesional* (pp. 229-259). Madrid: UNED.
- Lisbona, A., Topa, G., y José Palací, F. (2003). La gestión de los expatriados. En *El nuevo mercado laboral: Estrategias de inserción y desarrollo profesional* (pp. 181-204). Madrid: UNED.
- Miller, L., y Lu, W. (2019). These Are the Healthiest Countries. Recuperado 5 de marzo de

- 2019, a partir de <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-02-24/spain-tops-italy-as-world-s-healthiest-nation-while-u-s-slips>
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social. (2015). Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. *Boletín Oficial del Estado*, (255, 24 de octubre). Recuperado a partir de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11430>
- Muller Borle, E. (2018). 2018 Global Mobility Trends Report. Recuperado 5 de marzo de 2019, a partir de <https://www.global-benefits-vision.com/2018-global-mobility-trends-report/>
- Pérez, R. (2019, febrero 11). Los trabajadores extranjeros vuelven a España: más de 220.000 en dos años. *ABC Economía*. Recuperado a partir de [https://www.abc.es/economia/abci-trabajadores-extranjeros-vuelven-espana-mas-220000-anos-201902110300\\_noticia.html](https://www.abc.es/economia/abci-trabajadores-extranjeros-vuelven-espana-mas-220000-anos-201902110300_noticia.html)
- Polanco Pantoja, Y. V. (2018). Gestión de los expatriados. Elementos clave del proceso para las empresas en entornos internacionales. *Universidad & Empresa*, (20), 103-126. Recuperado a partir de [https://revistas.urosario.edu.co/xml/1872/187254470005/index.html#187254470005\\_ref25](https://revistas.urosario.edu.co/xml/1872/187254470005/index.html#187254470005_ref25)
- Sánchez Vidal, M. E., Sanz Valle, R., y Barba Aragón, M. I. (2005). La repatriación de los trabajadores en la empresa internacional. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 11(2), 209-224. Recuperado a partir de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1357943>
- Universidad de Navarra, Martínez Toledo, M. Á., Martínez González, E., y Universidad de Harvard. (2017). ¿Por qué hay que seguir la Dieta Mediterránea tradicional? Recuperado 5 de marzo de 2019, a partir de <https://www.unav.edu/web/facultad-de-ciencias-economicas-y-empresariales/detalle-opinionprofesores2/2017/10/16/por-que-hay-que-seguir-la-dieta-mediterranea-tradicional?articleId=16021607>
- Vidal, M. Á., Alcalá, M. Á., y Vera, S. (2003). *La gestión internacional de recursos humanos en España*. Madrid: Deloitte & Touche.



## **Anexo I**

### **Preguntas entrevista al profesorado entrevistado:**

1. ¿Cuál es el objetivo principal del proyecto de movilidad?
2. ¿Cuántos alumnos y profesores participaron en el proyecto?
3. ¿Cómo definirías cada fase del proceso de la movilidad?
4. ¿Te encontrabas motivado para realizar las distintas movilidades?
5. ¿La información aportada por el coordinador del programa ERAMUS+ K2 fue la correcta antes, durante y después de la movilidad?
6. ¿El centro escolar de destino os facilito tanto a vuestros alumnos como a vosotros a ayuda para encontrar alojamiento?
7. ¿El centro de destino fomentó la integración tanto entre estudiantes como profesores para el desarrollo de las actividades programadas?
8. ¿Consideras que la movilidad ha satisfecho los objetivos y prioridades mencionadas anteriormente?
9. ¿Tuvisteis alguna dificultad durante la movilidad?
10. ¿La aportación económica fue suficiente para la realización de la movilidad de manera adecuada y satisfactoria?
11. ¿La relación con los profesores del centro escolar de destino fue buena?
12. ¿Crees que tus alumnos han adquirido nuevas competencias después de realizar la movilidad?
13. ¿Te sentiste cómodo en los distintos centros escolares de destino?
14. ¿Repetirías la experiencia internacional?
15. ¿Crees que la realización de este programa de movilidad internacional te ha ayudado a desarrollarte profesionalmente?
16. ¿Crees que tu centro escolar de origen ha valorado tus estancias en los diferentes destinos internacionales?

## Anexo II

14/5/2019

Cuestionario sobre la experiencia de movilidad internacional Erasmus + K2

### Cuestionario sobre la experiencia de movilidad internacional Erasmus + K2

En el siguiente cuestionario se tratan algunos aspectos concernientes a la movilidad, para poder hacer una comparación entre este tipo de movilidad y el proceso de expatriación de trabajadores de empresas multinacionales. El cuestionario está dirigido a personas que hayan realizado una movilidad Erasmus+ durante su periodo como estudiantes de secundaria y bachillerato.

\*Obligatorio

#### 1. Género \*

Marca solo un óvalo.

- Mujer  
 Hombre

#### 2. Edad (cuando realizaste la movilidad) \*

Marca solo un óvalo.

- 14-18 años  
 +18 años

#### 3. ¿Cuál fue el país de destino de tu movilidad? \*

Marca solo un óvalo.

- Turquía  
 Bulgaria  
 Eslovaquia  
 Italia  
 Letonia  
 Lituania  
 Portugal  
 Reino Unido  
 Francia  
 Alemania  
 Irlanda  
 Polonia  
 Otros

14/5/2019

Cuestionario sobre la experiencia de movilidad internacional Erasmus + K2

**4. ¿Tuviste que cumplir algún requisito de los siguientes para participar en la movilidad? \****Selecciona todos los que correspondan.*

- Buenas notas en cursos anteriores.
- Buen nivel de inglés.
- Pensamiento crítico.
- Facilidad para solucionar problemas.
- Demostrar madurez y liderazgo.
- Estar motivado.
- Mente abierta.
- Ser una persona sociable.
- Estar abierto a escuchar diferentes opiniones.
- Otras diferentes.

**5. ¿Cuáles fueron las principales motivaciones que te llevaron a participar en el proyecto de movilidad? \****Selecciona todos los que correspondan.*

- Adquirir nuevos conocimientos y desarrollarme más tanto a nivel personal y como estudiante.
- Interés por el proyecto.
- Conocer gente nueva.
- Aumentar las posibilidades de encontrar un buen trabajo en el futuro.
- Porque me siento bien en entornos multiculturales.
- Mejorar mi nivel de inglés u otros idiomas.
- Porque en el futuro me gustaría trabajar en el extranjero.
- Desarrollar mis capacidades y habilidades tanto sociales como educativas.
- Otras.

*Pasa a la pregunta 6.***En el centro escolar de origen**

Antes de realizar la movilidad.

**6. ¿La información acerca de la movilidad aportada por tus profesores fue adecuada? \****Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. ¿Te sentías motivado para realizar la movilidad? \****Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14/5/2019

Cuestionario sobre la experiencia de movilidad internacional Erasmus + K2

8. **¿Tu familia estaba de acuerdo con que realizases la movilidad? \***

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. **¿Conociste los objetivos de la movilidad con antelación al proceso de selección? \***

Marca solo un óvalo.

Sí

No

10. **¿La comunicación con tus profesores fue la adecuada antes de realizar la movilidad? \***

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pasa a la pregunta 11.

### Durante la movilidad en el centro de destino

11. **¿Te resultó difícil adaptarte al nuevo centro escolar? \***

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. **¿Te resultó difícil interactuar con los estudiantes de los otros países? \***

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. **¿Te sentiste desplazado durante la movilidad? \***

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. **¿Sentiste un trato diferencial por no pertenecer al centro de destino? \***

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14/5/2019

Cuestionario sobre la experiencia de movilidad internacional Erasmus + K2

15. **¿Participaste activamente en el desarrollo del proyecto? \***

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. **¿Consideras que has adquirido nuevas competencias y habilidades durante la movilidad? \***

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. **¿Has establecido nuevas relaciones interpersonales durante la movilidad? \***

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. **¿Tus profesores de tu centro escolar de origen te brindaron su apoyo y ayuda durante la movilidad? \***

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pasa a la pregunta 19.

## La vuelta al centro escolar de origen

19. **¿La experiencia internacional ha mejorado tu capacidad para relacionarte con diferentes culturas? \***

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. **¿La movilidad internacional ha sido de utilidad para el desarrollo de tus competencias en el centro escolar de origen? \***

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14/5/2019

Cuestionario sobre la experiencia de movilidad internacional Erasmus + K2

21. **¿Continúas en contacto con las personas que conociste durante la movilidad? \***

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. **¿La experiencia internacional ha mejorado tu nivel de idiomas? \***

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. **¿Te sentías más cómodo en el centro escolar de destino que en el de origen? \***

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. **¿Te has sentido más valorado por tu centro escolar después de realizar la movilidad? \***

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pasa a la pregunta 25.

## Aspectos personales

25. **Sentí conexión con la gente del centro escolar de destino. \***

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. **Recomendaría esta experiencia a otros alumnos. \***

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. **Tuve ganas de volver a casa en algún momento durante la movilidad. \***

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14/5/2019

Cuestionario sobre la experiencia de movilidad internacional Erasmus + K2

28. **Este programa ha fomentado mi desarrollo como persona. \***

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. **Considero que formar parte de ambientes multiculturales fomenta la integración. \***

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. **La experiencia internacional ha mejorado mis valores como persona. \***

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. **Estaría dispuesto a trabajar en el extranjero en un futuro. \***

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. **Si en un futuro trabajases en una multinacional o si trabajas en la actualidad y te ofrecen la oportunidad de ser desplazado a otro país. ¿Estarías dispuesto a aceptar la oferta ? \***

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Con la tecnología de  
 Google Forms