



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

ICADE

**ANÁLISIS DE LAS CAUSAS DE MOVILIDAD
INTERNACIONAL**

Autor: Alfonso Pérez-Carasa Toro

Director: Antonio Ramírez del Río

MADRID, junio 2024

ÍNDICE

1. Introducción

1.1 Contexto de la movilidad internacional en el mundo empresarial

1.2 Propósito del trabajo

2. Marco teórico

2.1 Análisis del concepto de movilidad internacional

2.1.1 Antecedentes históricos

2.1.2 Movilidad internacional: concepto y tipos

2.1.3 Datos oficiales sobre migración laboral

2.1.4 Tendencias actuales en movilidad internacional: Estrategias empresariales

2.2 Factores impulsores de la movilidad internacional

2.2.1 Oportunidades de carrera y ambición profesional

2.2.2 Condiciones familiares

2.2.3 Incentivos económicos

2.2.4 Soporte y recursos ofrecidos por la empresa

2.2.5 Estabilidad política, económica y social del destino

2.2.6 Experiencia intercultural

2.3 Factores inhibitorios de la movilidad internacional

2.3.1 Preocupaciones familiares

2.3.2 Barreras lingüísticas y culturales

2.3.3 Requisitos legales y de visado

2.3.4 Calidad de vida origen vs destino

3. Metodología

4. Resultados

5. Conclusiones y Discusión

6. Anexo

7. Bibliografía

1. Introducción

1.1. Contexto de la movilidad internacional en el mundo empresarial

Puesto que el presente Trabajo Fin de Grado (TFG) se encuadra dentro del grado de Administración de Empresas (ADE) he decidido enfocar el análisis de las causas de movilidad internacional al mundo empresarial, es decir estará enfocado en la movilidad de trabajadores. El contexto de la movilidad internacional en el mundo empresarial es amplio y complejo, y puede resultar útil enfocarlo desde varios ángulos.

En primer lugar, desde la perspectiva de la globalización económica, esta ha aumentado la interconexión de economías y empresas debido a la reducción de barreras comerciales, avances en tecnología y la integración de mercados financieros, incrementando las oportunidades para que las empresas expandan sus operaciones más allá de las fronteras nacionales. En 2020, había aproximadamente 281 millones de migrantes internacionales en el mundo, lo que equivale al 3.6% de la población global (McAuliffe & Triandafyllidou, 2021). Por otro lado, el comercio mundial se ha expandido del 20% del PIB global en 1990 al 30.8% en 2006 (ILO, 2010). Esta expansión requiere, por tanto, de una movilidad internacional de empleados para gestionar y desarrollar estas operaciones.

En segundo lugar, las empresas buscan talentos con habilidades específicas para contribuir a su desarrollo y éxito (De las Heras, M., 2019). La movilidad internacional es clave para acceder a estos talentos, ya sea reubicando empleados existentes o contratando profesionales extranjeros, especialmente en sectores especializados como tecnología e ingeniería.

En tercer lugar, la expansión internacional es una estrategia clave para el crecimiento de muchas empresas, implicando la apertura de filiales, fusiones o alianzas estratégicas (Arrizabalaga, F., 2018). Esto aumenta la movilidad internacional de empleados, quienes necesitan gestionar estas operaciones internacionales eficazmente.

Para muchos empleados, trabajar en el extranjero ofrece una experiencia única de desarrollo profesional y personal. Por ejemplo, un ingeniero español trabajando en un proyecto en Sudáfrica adquiere experiencia en gestión de proyectos internacionales y trabajo en equipos multiculturales, beneficiando tanto su desarrollo como a la empresa.

En un entorno empresarial cada vez más competitivo, las empresas deben ser ágiles y adaptarse rápidamente, lo que puede implicar desplegar recursos en diferentes partes del mundo para aprovechar oportunidades o responder a amenazas, y eso implica también atraer y retener el mejor talento.

Finalmente, la diversidad cultural es un activo valioso. La movilidad internacional puede aportar diversidad de pensamiento y experiencia, enriqueciendo el intercambio de ideas y promoviendo la creatividad para satisfacer mejor las necesidades de clientes globales. Por ejemplo, en Alemania, en la década de 1990, 51,000 empresarios de origen turco empleaban a 185,000 personas, lo que demuestra el impacto positivo de la diversidad cultural en los negocios (ILO, 2010).

En lo relativo al contexto actual, la movilidad internacional de trabajadores sigue siendo fundamental para la economía. La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019) señala que debido al envejecimiento de la población en muchos países desarrollados y emergentes esto supone un incentivo para la demanda de trabajadores migrantes que cubran puestos de trabajo en muchos sectores. Por otro lado, las crisis económicas y políticas también estimulan dicha migración.

1.2. Propósito del trabajo

El propósito de este trabajo es analizar y comprender las causas de la movilidad internacional de empleados en el contexto empresarial actual. La movilidad internacional, entendida como el traslado o contratación de talento en diferentes países, es crucial en el mundo globalizado. Este análisis busca entender las fuerzas y dinámicas que impulsan este fenómeno, y sus consecuencias para empleados y empresas.

- 1° Se examina el impacto de la globalización económica en la movilidad internacional. La interconexión de las economías y la expansión empresarial global han generado una creciente necesidad de trasladar talento.
- 2° Además, se investigarán las estrategias de búsqueda de talento que motivan la movilidad internacional. En un entorno competitivo y orientado a la innovación, acceder a talento cualificado es crucial.
- 3° Otro aspecto importante es el papel de la expansión de mercados en la movilidad internacional. A medida que las empresas se diversifican y acceden a nuevos mercados, deben adaptarse a complejidades culturales y regulatorias y eso requiere de posiciones más específicas que muchas veces se cubren a través de movilidad, ya sea interna o internacional.
- 4° También se examinarán las motivaciones individuales y organizacionales para la movilidad internacional. Para muchos empleados, trabajar en el extranjero representa un desarrollo profesional y personal. Este trabajo investigará cómo estas experiencias enriquecen las habilidades y redes profesionales de los individuos, y cómo las empresas se benefician al tener una plantilla diversa y globalmente competente.

En resumen, este trabajo busca ofrecer conocimientos que informen políticas y decisiones sobre movilidad internacional en el ámbito empresarial, contribuyendo a una gestión más efectiva de este fenómeno en un mundo globalizado.

Como objetivos más específicos:

- Se tratará de identificar de manera detallada los factores que ejercen influencia en la decisión de los individuos de buscar oportunidades laborales en el extranjero, explorando sus motivaciones que impulsan tal decisión.
- Se analizará en profundidad cómo las oportunidades de carrera y la ambición profesional influyen en la disposición de los empleados a considerar y aceptar roles en entornos internacionales, evaluando el peso relativo de estos factores en la toma de decisiones.

- Se investigará cómo las condiciones familiares, incluyendo la situación matrimonial, la presencia de hijos y las responsabilidades familiares, afectan la disposición de los empleados a trasladarse al extranjero, considerando el impacto tanto a nivel personal como profesional.
- Se va a evaluar el papel crucial que desempeñan los incentivos económicos, tales como salarios competitivos, bonificaciones por expatriación y beneficios adicionales, en la atracción y retención de talento internacional, así como su efecto en la toma de decisiones de los profesionales.
- Otro factor que afecta mucho a este fenómeno es el soporte y los recursos ofrecidos por las empresas en la decisión de trabajar en el extranjero, con lo cual habrá que examinar aspectos como el apoyo logístico, el asesoramiento cultural y los servicios que favorezcan la satisfacción, el compromiso o la retención de los empleados en el extranjero.
- Por otro lado, se investigará cómo la estabilidad política, económica y social (como la seguridad, la tasa de criminalidad, etc), del destino influye en la disposición de los empleados a trasladarse al extranjero, explorando cómo estas condiciones pueden actuar como facilitadoras o barreras para la movilidad internacional y si realmente este factor resulta imprescindible en la decisión de los individuos, tal y como se cree.
- La comparación de la calidad de vida en el país de origen con el país de destino será clave para determinar su efecto en la movilidad internacional, explorando cómo aspectos como el coste de vida, la seguridad, la atención médica y la calidad de la educación pueden influir en la toma de decisiones de los empleados.
- Al hilo del contexto sociocultural del destino, se evaluará el impacto que tienen las barreras del idioma y de la cultura en cuestión para trabajar en ese país, considerando cómo la facilidad de adaptación a dicho idioma y cultura puede favorecer una mejor experiencia.

- Los requisitos legales y de visado pueden contemplarse como trabas a la movilidad internacional y por ello se evaluará su impacto en las decisiones, considerando cómo la complejidad y los costos asociados pueden influir en la disposición de los empleados a aceptar asignaciones en el extranjero.

Además, se analizará como el papel de una experiencia internacional previa afecta a la disposición de los empleados a trabajar en entornos internacionales, considerando cómo el bagaje cultural y la exposición previa a otras culturas pueden influir en la adaptación y facilitar el éxito en el ámbito de una movilidad internacional.

Por último, analizadas y evaluadas las causas de movilidad internacional, se pasará a interpretar los resultados de un cuestionario enfocado en recopilar datos sobre las causas de la movilidad internacional, luego se identificarán los patrones y tendencias significativas que puedan surgir de los datos recopilados y se formulará una conclusión.

2. Marco Teórico

2.1. Análisis del concepto de movilidad internacional

2.1.1. Antecedentes históricos

El descubrimiento de América en 1492 y el Colonialismo europeo a partir del siglo XVI estimularon la migración de forma masiva. En el período comprendido entre los siglos XVI y XIX, millones de europeos emigraron a las Américas, ya fuere de forma voluntaria o forzada. En el siglo XVI, unos 240 mil europeos llegaron a puertos americanos, y ya en el siglo XIX, más de 50 millones de personas emigraron desde Europa hacia tierras americanas. Este período estuvo fuertemente caracterizado por la esclavitud, donde millones de africanos fueron trasladados al otro lado del Atlántico para trabajar en condiciones inhumanas (Wikipedia, s.f.).

La Revolución Industrial acaecida durante los siglos XVIII y XIX marcó un incremento significativo en la migración laboral. La creciente necesidad de mano de

obra en la industria y en las nuevas ciudades industriales provocó que la migración laboral desde el mundo rural hacia las ciudades. Además, este período también fomentó la migración transcontinental debido al desarrollo y la evolución en el transporte, como los ferrocarriles y los barcos de vapor. (Wikipedia, s.f.)

Durante un siglo XX marcado por las Guerras Mundiales (IGM y IIGM), los movimientos migratorios se vieron de nuevo incrementados. Durante la Primera y Segunda Guerra Mundial millones de personas tuvieron que abandonar sus países y se vieron obligadas a migrar. Estas migraciones masivas provocaron la necesidad de crear organizaciones que fueran capaces de gestionar estos desplazamientos. Por ello, en 1951 se crea la Organización Internacional para las Migraciones (OIM). La OIM que en su origen fue creada para prestar apoyo a los gobiernos en la gestión del asentamiento de las personas movilizadas por las guerras, ha evolucionado para ser ahora una institución líder en el tema de migración global (IOM, s.f.).

Desde la década de los 60, la migración laboral se ha visto fuertemente incrementada, debido a factores clave como la globalización, las crisis económicas y los conflictos regionales (IOM, s.f.). Además, las políticas inmigratorias han favorecido este movimiento y la demanda creciente de mano de obra por los países desarrollados también ha sido un factor impulsor. Finalmente, en el siglo XXI este fenómeno continúa creciendo a causa de la asentada globalización, el envejecimiento de la población en los países desarrollados y a sus políticas migratorias, así como las escasas oportunidades laborales en los países de origen de los desplazados (IOM, 2022).

2.1.2. Movilidad internacional: concepto y tipos

Para entender este fenómeno tan contemporáneo debemos conocer primero en que consiste. Pues bien, la movilidad internacional en el mundo empresarial se podría definir como aquel proceso mediante el cual las empresas adoptan nuevos mecanismos que permitan a los trabajadores a trasladarse de un destino a otro de forma eficiente, y generalmente como respuesta a las complejidades estratégicas y logísticas, la tecnología o la legislación (INS Global Consulting, 2022). Según KPMG, “desplazar a sus empleados para abrir nuevos mercados, desarrollar y

ejecutar proyectos, homogeneizar procesos, realizar tareas de supervisión, recibir formación... en definitiva, la globalización de la empresa trae consigo el crecimiento de los desplazamientos internacionales” (Robles, J., 2018).

Como ya se ha mencionado en anteriores ocasiones, este fenómeno surge de la creciente globalización e interconexión de los mercados mundiales gracias a los avances tecnológicos, alianzas comerciales internacionales y la liberalización de las economías.

La movilidad internacional no sólo se limita a la expatriación de empleados, sino también a la exportación de bienes y servicios o a la expansión estratégica de la empresa abarcando proyectos internacionales. Además, como ya veremos más adelante, cabe tener en cuenta que la capacidad de movilidad global está influenciada por políticas de visado que varían entre países, favoreciendo a ciertos grupos mientras restringen a otros, lo que genera una jerarquía social global determinada por factores históricos, económicos y nacionales (Mau, Gülzau, Laube, & Zaun, 2015).

En cuanto a los tipos que existen de movilidad internacional, nos encontramos con los siguientes:

1. Movilidad de Empleados expatriados:

- i. Expatriados de alta dirección: Incluye los cargos ejecutivos y directivos de las empresas que se trasladan a un país extranjero con el objetivo de liderar operaciones y proyectos en filiales de la compañía y que lleva consigo la dirección de un equipo de profesionales tanto nativos como también expatriados. Asimismo, la misión de estos es supervisar la ejecución y alineación de los proyectos internacionales con la estrategia global de la compañía dirigiendo de forma diligente las unidades de negocio en el extranjero (Deloitte, 2021).
- ii. Expatriados especializados (Salt, J., 2005): Este tipo de movilidad engloba a profesionales con conocimientos técnicos y especializados que se trasladan al extranjero con la misión de dar soporte técnico, llevar a cabo proyectos concretos o transferir conocimientos y competencias a los empleados locales.

Por ello, este tipo de movilidad se da con mayor frecuencia en industrias como la construcción, la ingeniería, etc.

2. Movilidad temporal o estacional

- i. Trabajadores temporales o estacionales (McNulty & Brewster, 2016): Como ocurre con los expatriados especializados, que son más comunes en determinados sectores, los trabajadores temporales se dan más a menudo en la industria agrícola, la constructora o la industria turística. El porqué de este tipo de movilidad lo encontramos en que se trata de cubrir picos de demanda que no pueden cubrirse con trabajadores locales. Por ello, estos empleados se trasladan temporalmente y una vez finalizado dicho pico y cuando la demanda pueda ser satisfecha de nuevo con los empleados usuales, vuelven de nuevo al origen.

3. Movilidad de estudiantes o de posgrado:

- i. Estudiantes en el extranjero: Programas de intercambio académico como Erasmus que consisten en vivir la experiencia internacional para ampliar su formación académica, mejorar sus idiomas y además, experimentar desde una perspectiva internacional su campo de estudio. Por otro lado, a través de esta movilidad se está fomentando la cooperación académica entre universidad e instituciones de diversos países (Bhandari & Blumenthal, 2011).
- ii. Graduados en el extranjero: También podemos encontrar la variante de aquel profesional ya graduado que opta por ampliar su formación a través de un máster en el extranjero. Además de crecer académicamente y mejorar en idiomas, como se ha mencionado previamente, esta variante ofrece un enriquecimiento cultural y sobre todo una oportunidad para el “networking” al conocer gente de diversos países con formaciones muy notables que puede contribuir a enriquecer tu futuro profesional (Bhandari & Blumenthal, 2011).

4. Movilidad de inversión y/o expansión de negocios:

- i. Expansión mediante la apertura de nuevas filiales: una de las formas que adoptan las empresas para expandirse internacionalmente es instalando nuevas filiales o sucursales en países extranjeros dando la entrada a nuevos mercados. Para este tipo de movilidad, las empresas necesitan invertir directamente en infraestructuras, en recursos humanos y en labores comerciales de cara a captar nuevos clientes, generar ingresos incrementando la cuota de mercado y diversificar riesgos.
- ii. Alianzas estratégicas y Joint Ventures: La cooperación con socios extranjeros a través de alianzas estratégicas o joint ventures permite a las empresas ampliar su know-how, mitigar riesgos o generar sinergias. Este tipo de movilidad lo encontramos con frecuencia en la industria automóvil, la tecnología o la alimentación, buscando las empresas, como ya se ha mencionado, aprovechar las sinergias y las economías de escala expandiendo su negocio a nivel global (Harzing & Van Ruysseveldt, 2004).

En síntesis, la diversidad de formas de movilidad internacional sirve de reflejo de la complejidad y la dinámica de una economía globalizada. Desde el traslado de trabajadores temporales hasta la expatriación de altos directivos, pasando por la cooperación mediante alianzas corporativas para proyectos internacionales, las empresas optan por distintas estrategias para expandir su negocio a escala global, accediendo a nuevos mercados y clientes y aprovechando oportunidades de crecimiento. No obstante, mi trabajo estará más centrado en los individuos expatriados por parte de las empresas.

2.1.3. Datos oficiales sobre migración laboral

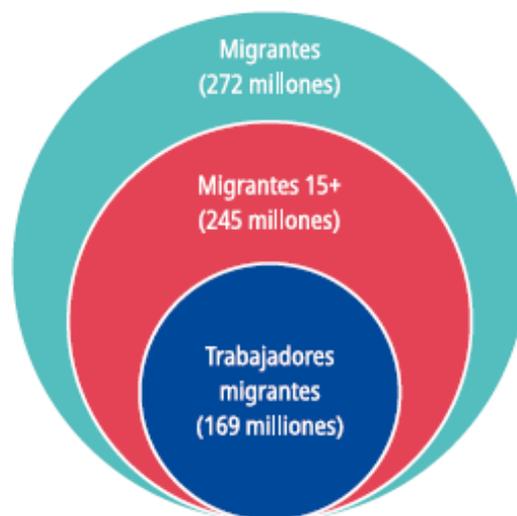
Algunos datos oficiales relativos al tema que se plantea son los siguientes:

- Número de migrantes: en 2019 hubo alrededor de 169 millones de trabajadores migrantes en el mundo (OIT, 2021). Esto representa un 4,9% de la fuerza laboral de los países de destino. El máximo por este concepto se da en los Estados Árabes

que alcanza un 41,4%. Por otro lado, esto supone una representación del 62% del número total de migrantes internacionales en 2019 (Migration Data Portal, 2023)

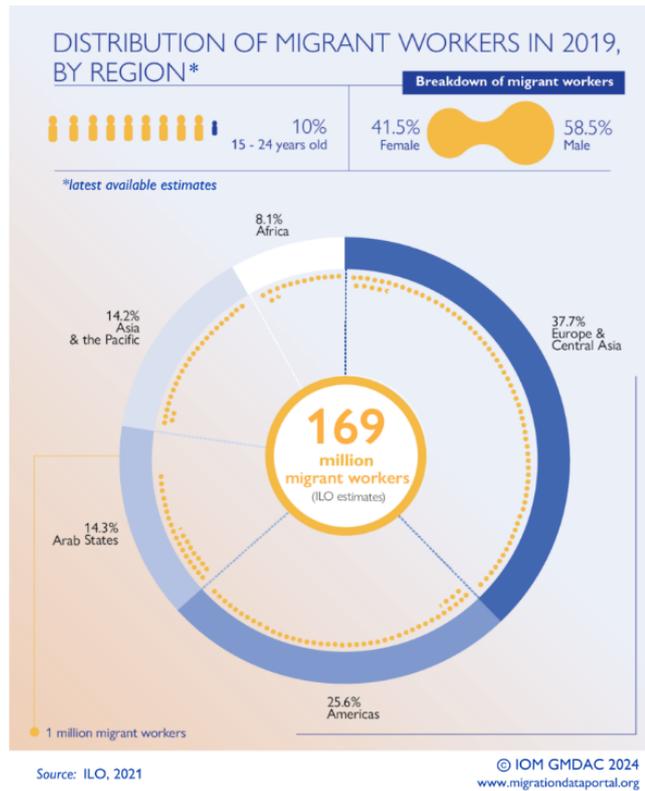
En 2019, el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (DAES) estimó el total de personas migrantes internacionales en el mundo en 272 millones, de las cuales 245 millones pueden trabajar por edad (15 años o mayores). Ese mismo año, tal y como se ha mencionado el número total de trabajadores migrantes internacionales fue de 169 millones lo que supone un aumento de 5 millones de personas (3%) desde 2017, y un aumento de 19 millones (12,7%) desde la estimación de 2013.

► Estimaciones mundiales del número de migrantes internacionales y de trabajadores migrantes, 2019



(ILO, 2021)

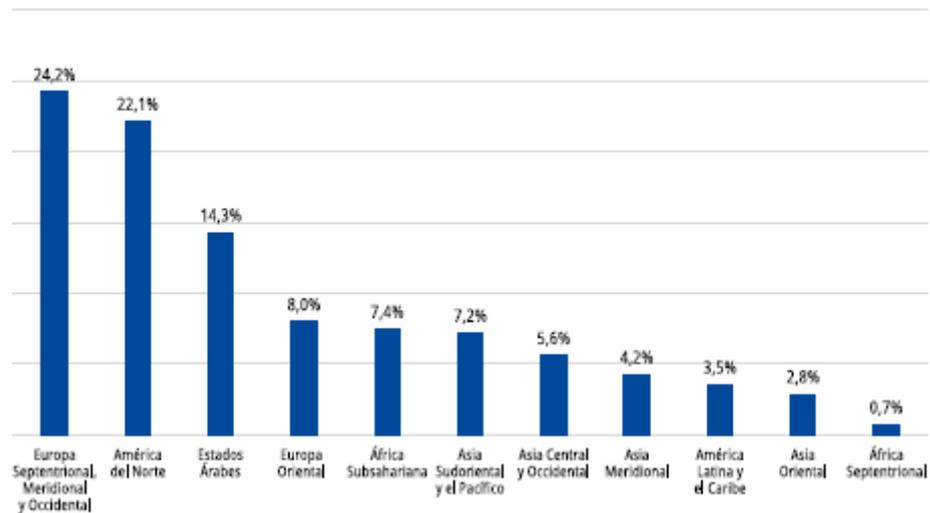
- Distribución de migrantes trabajadores por regiones: los 169 millones de trabajadores migrantes se encuentran distribuidos de la siguiente manera: un 32,2% en Europa y un 25,6% en las Américas. En el continente asiático se encuentra el 34,1% y, por último, un 8,1% en África (ILO, 2021).



(Migration Data Portal, 2019)

En el siguiente gráfico se muestra la distribución de una forma más individualizada para cada región:

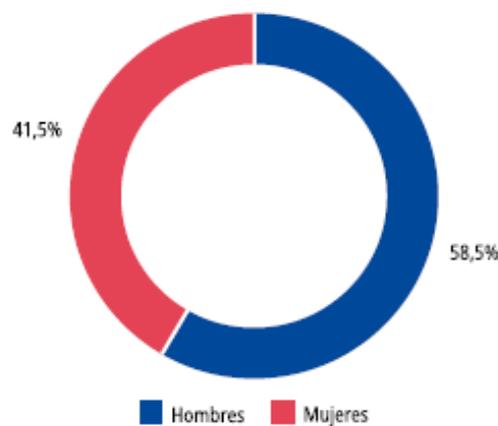
► Distribución de los trabajadores migrantes internacionales por subregión amplia, 2019



(ILO, 2021)

- Distribución por género: Cerca del 42% de estos migrantes son mujeres mientras que el 58,5% son hombres, esto ha supuesto un cambio notable en la distribución histórica (OIT, 2021). No obstante, que haya menos mujeres migrantes laborales en proporción con los hombres se puede explicar debido a que existe también una menor proporción de éstas en la migración internacional con un 47,9% y que su tasa de participación en el mercado de trabajo es relativamente inferior a la de los hombres (59,8% frente al 77,5%). Las mujeres pueden sufrir discriminación por razón de género en el mercado laboral. Por otro lado, también se puede explicar por la dificultad que puede suponer conciliar la vida laboral y familiar en el país extranjero.

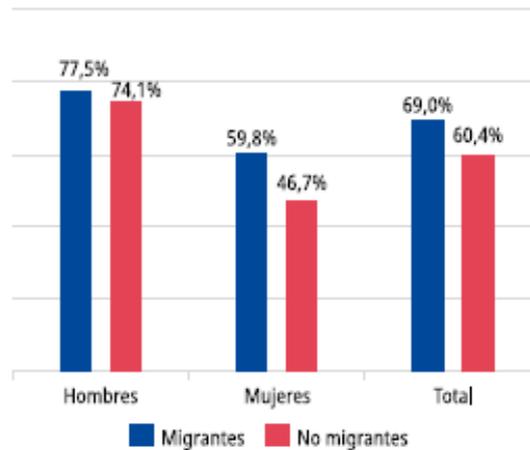
► Distribución mundial de los trabajadores migrantes internacionales por sexo, 2019



(ILO, 2021)

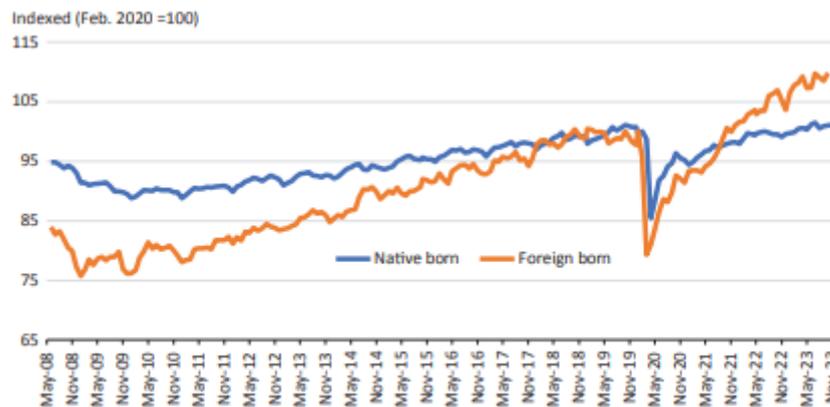
A continuación, se muestra como la participación en la fuerza de trabajo de los migrantes internacionales en los países de destino es superior a las de los no migrantes con un 69% frente a un 60,4%. No obstante, esta tasa es disminuyendo con respecto a los años anteriores. Por ejemplo en 2013 dicha participación de los trabajadores migrantes era de un 72% y en 2017 esta cifra bajó al 70%.

► Tasas mundiales de participación en la fuerza de trabajo de migrantes y no migrantes; por sexo, 2019



(ILO, 2021)

En el siguiente gráfico podemos observar como los niveles de empleo de los migrantes son superiores a los de los nativos estadounidenses, tras el mayor crecimiento del empleo durante la recuperación de los mercados de trabajo tras la pandemia del COVID-19.



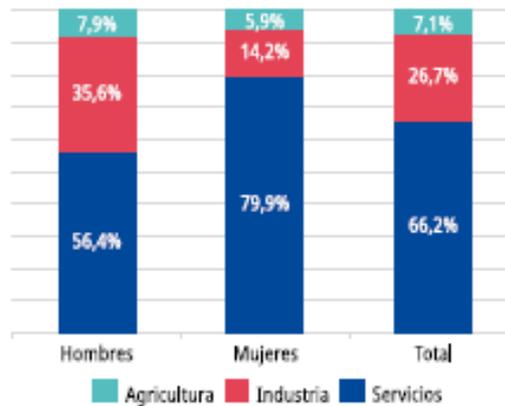
Source: US Bureau of Labor Statistics and World Bank-KNOMAD staff calculations.

(KNOMAD, 2023)

- Sectores dominantes de la migración laboral: Los sectores en los que suelen concentrarse los trabajadores migrantes son la construcción, la agricultura, y el trabajo doméstico (International Labour Organisation, Organisation for Economic Co-operation and Development, & World Bank Group, 2015). En estos sectores las

condiciones laborales a las que se enfrentan dichos sujetos son por lo general, más difíciles y donde concurre una menor protección legal.

► Distribución mundial de los trabajadores migrantes internacionales, por categoría amplia de actividad económica, 2019



(ILO, 2021)

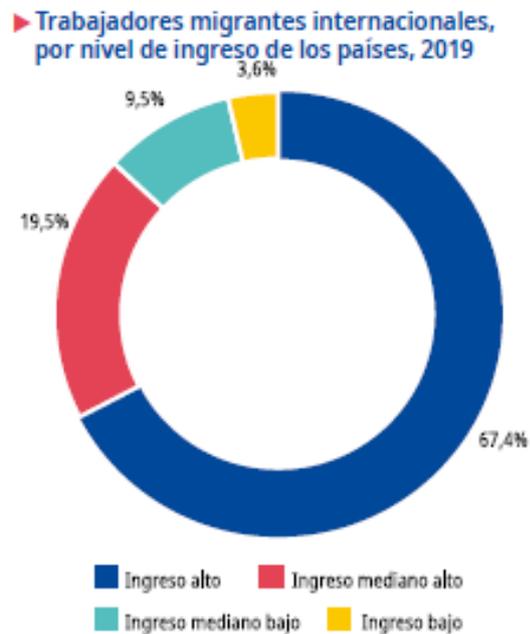
Las cifras por sector muestran que el 66.2% de los trabajadores migrantes están en servicios, el 26.7% en la industria, y el 7.1% en la agricultura (ILO, 2021). Sin embargo, hay diferencias significativas por género:

En cuanto a las mujeres, el 79.9% trabaja en servicios, el 14.2% en la industria, y el 5.9% en la agricultura. La alta presencia femenina en servicios se debe a la creciente demanda en la economía del cuidado, salud y trabajo doméstico.

Por otro lado, en cuanto a los hombres, el 56.4% trabaja en servicios, el 35.6% en la industria, y el 7.9% en la agricultura. Los hombres tienen una mayor presencia en la industria, particularmente en manufacturas y construcción.

- Perfil de países donde se encuentran los migrantes laborales: La mayoría de los 169 millones de trabajadores migrantes internacionales se encuentran en países de ingreso alto (Ejemplo: EEUU, Alemania), en concreto 113,9 millones o el 67,4% del total seguido de aquellos con un ingreso mediano alto, por ejemplo, Sudáfrica (33 millones o 19,5%), sumando el 86,9% en estos dos grupos. El resto está en

países de ingreso mediano bajo con un 9,5% (Por ejemplo, India) y de ingreso bajo con un 3,6% (Por ejemplo, Nepal).



(ILO, 2021)

En países de ingreso alto, los trabajadores migrantes constituyen una parte significativa de la fuerza laboral: los hombres migrantes son el 18,7% de la fuerza masculina y las mujeres el 17,6% de la femenina. En contraste, en países de menor ingreso, el porcentaje de trabajadores migrantes no supera el 2,5%.

Este patrón se mantiene debido a las mayores oportunidades laborales en los países de mayor ingreso. Sin embargo, la proporción de migrantes en países de ingreso alto disminuyó del 74,7% en 2013 al 67,4% en 2019, mientras que en países de ingreso mediano alto aumentó del 11,7% al 19,5% en el mismo periodo, posiblemente debido a más oportunidades de empleo, cambios demográficos y políticas migratorias en estos países.

2.1.4. Tendencias actuales en movilidad internacional: Estrategias empresariales

Como ya se ha mencionado en reiteradas ocasiones, la movilidad internacional se ha convertido en un factor clave para el éxito de las empresas en un contexto actual donde las economías están cada vez más interconectadas y la competencia está en constante crecimiento. Por ello, las estrategias empresariales están evolucionando constantemente para adaptarse a esta tendencia, pero también para sacar el máximo beneficio de las oportunidades internacionales y en países emergentes.

Al analizar las causas de movilidad internacional, cabe examinar las diferentes estrategias que las empresas están llevando a cabo para gestionar este proceso de la mejor manera posible. A continuación, vemos algunas de esas estrategias empresariales en relación con la movilidad internacional:

En primer lugar, las empresas empiezan a buscar talento a nivel mundial con el fin de satisfacer las necesidades de recursos humanos imprescindibles en el contexto de implementación y ejecución de proyectos. Esto implica que se contrate empleados extranjeros o se movilen los empleados existentes de la compañía en forma de expatriación o programas de rotación global. Esta estrategia permite a las empresas acceder a una diversidad de conocimientos y habilidades, fomentando la innovación y creatividad en sus operaciones (ILO, 2021). Por otro lado, la creciente importancia de las remesas como medio de financiación para los países en desarrollo fomenta la necesidad de una gestión efectiva del talento laboral internacional (KNOMAD, 2023). Lo interesante de esta estrategia es la capacidad para las empresas de acceder a una amplia variedad de conocimientos y habilidades que fomenta la diversidad cultural, la innovación y por supuesto, la creatividad en sus operaciones. Por ejemplo, una “startup” de IA de Nueva York decide contratar a expertos en análisis de datos de todo el mundo. Para ello, utilizan plataformas de reclutamiento y asisten a conferencias para identificar perfiles que destaquen. Fruto de ello forman un equipo diverso y cualificado con miembros de diferentes países y enfoques variados.

En segundo lugar, estamos viendo como las empresas apuestan cada vez más por la flexibilidad laboral fruto del aumento del teletrabajo y gracias a la transformación digital. Esta estrategia consiste en permitir a los empleados trabajar desde cualquier

parte del mundo, siempre y cuando las características del trabajo permitan trabajar en remoto (por ejemplo, no sería posible para un trabajador de la construcción). Esto no sólo facilita la adaptación de las empresas a diferentes mercados y el acceso a nuevos clientes, sino que también aumenta la motivación y el agrado de la plantilla, contribuyendo así a la retención del talento en las empresas. La digitalización y el teletrabajo también han supuesto un aumento notorio en las remesas, facilitando la transferencia de fondos mediante canales digitales. Por ejemplo, una empresa de consultoría internacional que permite a sus empleados trabajar en remoto desde cualquier lugar del mundo, utilizando herramientas en la nube. Lo que esto permite es que pueda haber equipos distribuidos internacionalmente pudiendo atender a clientes en diferentes zonas horarias y adaptarse a las demandas de cada mercado.

En tercer lugar, las empresas están revisando sus enfoques tradicionales de expatriación para optimizar la contratación de talento internacional. Para ello, están más implicadas en la selección y preparación de los expatriados y además, están más enfocadas en la adaptación de los empleados movilizados a las necesidades locales. En definitiva, en comparación con épocas pasadas, están poniendo más foco en el proceso de movilidad internacional de sus empleados facilitando la integración de éstos en los países de destino incrementando de esta forma el éxito de sus proyectos internacionales. Esto incluye asesoramiento sobre prácticas comerciales, preferencias del consumidor y formación cultural. Además, con la pandemia de la COVID-19, se ha resaltado la vulnerabilidad de los migrantes laborales, especialmente aquellos en economías informales (OIT, 2021). Por ejemplo, cuando una multinacional envía al director de marketing a su filial en China para liderar un proyecto ahí. Antes, el directivo recibe asesoramiento sobre las prácticas comerciales en China, las preferencias de sus consumidores y por supuesto clases de idioma y cultura china. Esto favorecerá el éxito de su adaptación, y, por ende, del proyecto.

Por último, las empresas están invirtiendo en programas de desarrollo de liderazgo global, en los cuales se identifica talento con un alto potencial y buscan desarrollar sus capacidades a nivel internacional. Para ello, se les ofrecen programas de rotación internacional, se les asigna proyectos de tipo global o programas de mentoría de la mano de altos ejecutivos con experiencia que preparan a los empleados en materia de internacionalización. Los programas de desarrollo de liderazgo también pueden verse

beneficiados por las inversiones en migración fortaleciendo las capacidades financieras. Por otro lado, la pandemia ha supuesto un punto de inflexión para reevaluar y adaptar políticas de desarrollo para la movilidad laboral. Por ejemplo, en un banco de inversión con sede en España, un asociado tiene la posibilidad de desplazarse a una filial del banco en Brasil para, de la mano del socio residente en dicho país, adquirir experiencia y conocer las oportunidades de inversión en un mercado emergente, incrementando su formación, su liderazgo y desarrollando su “network” internacional.

2.2. Factores impulsores de la movilidad internacional

2.2.1. Oportunidades de carrera y ambición profesional

Muchos profesionales tienden a buscar salidas fuera de su país por las posibilidades que esta experiencia ofrece para acceder a puestos o roles que permitan un crecimiento profesional y la mejora de sus competencias de diferentes ámbitos. Las empresas multinacionales ofrecen puestos muy diversos con responsabilidades diversificadas que puede ayudar a formarte en un mundo globalizado. Asimismo, en muchas ocasiones existe la ambición de establecer un “network” internacional que te permita establecer buenas relaciones con profesionales de diferentes países lo cual supone algo muy valioso de cara al crecimiento profesional a largo plazo.

Por otro lado, salir de tu país de origen muchas veces conlleva una mejora de las condiciones salariales. En muchos casos los salarios en el extranjero son bastante más elevados, lo que supone otra motivación adicional importante. Por ejemplo, los trabajadores extranjeros en Alemania pueden ganar hasta tres veces más que en sus países de origen, como fue el caso de los trabajadores polacos contratados en los años 90 (Castles & Miller, 2021).

En otras ocasiones, dicha movilidad está motivada por una entrada más accesible a determinados mercados, sectores o tecnologías que no se encuentran muy avanzadas en el país de origen, por ello, profesionales con una mayor especialización optan por trasladarse a esos países para trabajar en empresas líderes en dichos sectores.

En definitiva, las oportunidades de carrera y la ambición profesional son factores determinantes a la hora de impulsar la movilidad internacional, por ello, las empresas y gobiernos deben comprender como este factor influye en los trabajadores de cara a atraer y retener talento internacional (Cerdin & Brewster, 2014).

2.2.2. Condiciones familiares

Las condiciones familiares es uno de los factores más comunes y significativos para tomar la decisión de trasladarse al extranjero o no. Estar soltero o casado, tener hijos o no, y la edad de estos influye claramente en trabajar fuera del país u optar por quedarse (ILO, 2022).

Por ejemplo, obviamente, alguien soltero tiene muchas menos ataduras y responsabilidades familiares y es por ello que tienden a buscar oportunidades en el extranjero con mayor frecuencia en comparación con aquellos que están casados. Por otro lado, alguien ya casado y con hijos tiene muchos factores que afectan a la decisión de expatriarse como la calidad de la educación fuera, la seguridad, la calidad de los servicios sanitarios, la facilidad o dificultad de adaptación tanto a la cultura como el lenguaje, etc.

Ya no sólo con los hijos, puede darse la posibilidad de que la persona que se plantea irse a trabajar fuera tenga unos padres de avanzada edad o dependientes por algún tipo de enfermedad y esto haga que frene su decisión ya que cree que sus padres le necesitan. Esta es otra de las causas más comunes para que alguien que tenía pensado movilizarse, finalmente opte por rechazar dicha oportunidad y permanecer en el país de origen.

Por último, también es determinante la presencia de familiares o amigos en el país de destino para facilitar la adaptación e integración en un nuevo país y una cultura desconocida (Andreason, A.W., 2008).

2.2.3. Incentivos económicos

Dentro de los incentivos económicos como factor clave para la movilidad internacional de profesionales, es importante explicar que dichos incentivos no sólo se refieren a salarios más elevados, sino que también engloba otros factores como el coste de vida, los impuestos o las oportunidades de inversión en dicho país. Los trabajadores cualificados suelen ser atraídos por países con economías potentes donde la diferencia salarial respecto al país de origen es mayor.

Los trabajadores cualificados, en particular, suelen estar más atraídos por países con economías potentes donde la diferencia de salarios respecto al país de origen suele ser mayor que en otros sectores. Por ejemplo, un abogado joven (26-30 años) en España puede tener un salario en el rango de 35.000 – 65.000€, mientras que, si se traslada a Estados Unidos, dicho rango puede estar duplicado. No obstante, tal y como se ha mencionado anteriormente, los incentivos económicos no sólo incluyen el salario, y es que también hay que tener en cuenta el coste de vida ya que, siguiendo el ejemplo anterior, la vida en Estados Unidos también es mucho más cara que en España y por lo tanto esa diferencia salarial puede verse moderada por dicho efecto. En Arabia Saudita, el número de trabajadores extranjeros aumentó en 2023, a pesar de las restricciones, a causa de condiciones salariales y económicas más favorables (KNOMAD, 2023). Por ello, a veces los países con un coste de vida más abaratado y una mejor relación ingresos-gastos puede resultar más atractivo para los que buscan maximizar su bienestar económico.

Cambiamos el punto de vista respecto al ejemplo anterior. Un directivo de una multinacional española recibe una oferta para trasladarse a Chile a trabajar en otra empresa del mismo sector con sede allí. El salario que le ofrecen no es mayor que en España, sin embargo, le ofrecen un coche de empresa, seguro médico, residencia y colegio de sus hijos cubiertos. Evidentemente, aunque el sueldo ofrecido no sea mayor, el coste de vida se va a ver reducido notablemente con respecto a España lo que va a contribuir a una mayor capacidad de ahorro y, por tanto, va a resultar un gran incentivo para finalmente aceptar dicha oferta.

2.2.4. Soporte y recursos ofrecidos por la empresa

Este factor impulsor de la movilidad internacional se refiere a la medida en una empresa ofrece apoyo y recursos a sus empleados que están considerando la opción de trasladarse al extranjero facilitando a éstos el proceso de adaptación en el nuevo país con todo lo que eso conlleva.

En primer lugar, una empresa puede brindar un servicio asistencial en el proceso de asentamiento en el destino. Por ejemplo, a través de asesoramiento sobre las visas, en la búsqueda de vivienda, de colegios para los hijos, además de la orientación cultural.

En segundo lugar, tal y como ya se ha mencionado el soporte financiero que te ofrece la empresa es clave para la decisión de trasladarse. Aparte de ajustes en el salario para reflejar los costes de vida en el país de destino, puede incluir pagos por primas de expatriación, subsidios de vivienda, seguros médicos, etc.

Asimismo, también es común que las empresas ofrezcan programas para facilitar la integración y adaptación en las nuevas culturas a través de cursos de idiomas o mediante la orientación sobre las prácticas tanto en el ámbito de los negocios como en el de las relaciones personales o incluso información sobre la seguridad en el país de destino.

2.2.5. Estabilidad política, económica y social del destino

Antes de trasladarte a un nuevo país es imprescindible consultar cómo se encuentra dicho país desde el punto de vista económico, político y social, y cómo estos factores van a afectar a tu calidad de vida.

En primer lugar, desde el punto de vista político, es crucial la confianza y seguridad que ofrece el sistema gubernamental del país en cuestión y si en efecto, ese país respeta, en primer lugar, los derechos humanos.

Un entorno político estable y la seguridad que ofrece el sistema gubernamental son cruciales, así como la estabilidad económica y social que permiten una mejor

integración y calidad de vida. Además, se muchos coinciden en que la migración internacional impulsa el desarrollo económico, social y político, si dicha migración se gestiona, estimula y regula correctamente (Dzwigol, Abazov & Pudryk, 2022).

Por el contrario, la inestabilidad política causada por manifestaciones constantes, revoluciones o incluso golpes de estado, generar inseguridad para los expatriados. No es lo mismo trasladarse a Alemania con gran solidez política que mudarte a Venezuela donde las revoluciones están a la orden del día. Por ello, esta falta de seguridad política puede contribuir a que la decisión sobre trasladarse al extranjero se estanque.

En segundo lugar, la estabilidad económica conlleva que un Estado tenga expectativas positivas en cuanto al crecimiento económico, una tasa de inflación moderada, un entorno laboral con oportunidades y baja tasa de paro y por supuesto, unas políticas fiscales atractivas.

Además, la estabilidad económica también puede incluir un acceso a servicios básicos de calidad, como la educación o la sanidad, que contribuyen al bienestar económico de su población. Por ejemplo, países como Australia o Japón con tasas de desempleo relativamente bajas atraen a muchos migrantes en busca de oportunidades laborales que cada vez se ven más reducidas en sus países.

En definitiva, la situación económica del país de destino es uno de los factores que más influyen en la calidad de vida que un expatriado pueda disfrutar.

Por último, la estabilidad social permite una mejor integración en la sociedad del destino. Por ello, factores como la violencia, la discriminación por raza, sexo o religión son aspectos clave para la estabilidad. Los expatriados tienden a buscar países que contengan una sociedad acogedora, abierta y que respete los derechos humanos.

Dicha estabilidad a veces es más fácil encontrarla en países ya desarrollados como por ejemplo de Europa, pero es muy común que países emergentes carezcan de dicha estabilidad y es por eso, que, a pesar de ofrecer unas posibilidades económicas muy atractivas la decisión de trasladarse a veces se acabe por truncarse.

2.2.6. Experiencia intercultural

Este último factor impulsador de la movilidad internacional incluye aspectos como la capacidad para sumergirse en nuevas culturas, en idiomas y en formas de vida, hasta el momento más o menos desconocidas.

La experiencia intercultural que te ofrece la movilidad internacional contribuye indudablemente al crecimiento tanto profesional como personal al exponerte a nuevas formas de pensar que mejoran tu empatía y tu capacidad de adaptabilidad que cada vez son más valoradas.

Asimismo, aprendes a trabajar eficazmente con equipos diversos con perspectivas totalmente ajenas a la tuya promoviendo la tolerancia o por ejemplo, a negociar en el contexto internacional que puede ser muy diferente al que estabas acostumbrado (Black & Gregersen, 1999).

Por otro lado, es evidente que trabajar en otro país en el cual se habla otro idioma proporciona una oportunidad exclusiva para mejorarlo. Esta mejora no sólo te facilitará la comunicación intercultural cotidiana, sino que también te ayudará a diferenciarte en un mundo, reitero, cada vez más competitivo y globalizado. Para las empresas multinacionales, aquellas personas que hablen varios idiomas y que hayan vivido la experiencia en el extranjero, las consideran altamente valiosas por su gran capacidad de adaptación.

Por último, estar expuesto constantemente a formas de pensar dispares a la tuya estimula tu creatividad, tu adaptabilidad y la innovación, habilidades cruciales para resolver problemas y encontrar soluciones, algo que se valora en todos los sectores, pero especialmente en consultoría, por ejemplo.

2.3. Factores inhibitorios de la movilidad internacional

2.3.1. Preocupaciones familiares

Uno de los factores más influyentes en cuanto a la negativa para trasladarse a otro país a causa de una oportunidad laboral es sin duda el papel familiar. El mayor obstáculo para la movilidad de los empleados son las cuestiones familiares y de doble carrera, según los participantes en la Encuesta Mundial 2012 de Mercer sobre Políticas y Prácticas de Asignación Internacional (Polovina, S.B., 2012). No obstante, este factor se suele atribuir exclusivamente a aquellos que tienen hijos, pero realmente afecta a todo tipo de personas, incluso aquellos que se encuentran solteros ya que dicha decisión involucra a padres, hermanos, etc. En definitiva, muchos se encuentran reacios a aceptar oportunidades laborales en el extranjero debido al rechazo a alejarse de sus seres queridos.

Es evidente que también influye de forma importante el país de destino, la distancia y la diferencia cultural ya que no es lo mismo, para un español, por ejemplo, trasladarse a Francia que trasladarse a Japón. Las posibilidades de acercamiento a su familia son totalmente distintas.

Centrándonos ahora en aquellas familias que sí cuentan con hijos, otra de las grandes preocupaciones a la hora de tomar una decisión de tal calibre, es el impacto que tiene dicha decisión en la educación de éstos. La decisión claramente se verá afectada por la calidad de la educación que van a recibir sus hijos, especialmente si se encuentran en un momento crucial de su formación, por ejemplo, un adolescente. En principio, sería más fácil trasladarse con hijos, todavía pequeños.

En conclusión, es una decisión que tiene un gran impacto en el desarrollo de la familia, tanto para los padres como los hijos. Sin embargo, la mayoría de las preocupaciones giran en torno al crecimiento de los hijos en un país extranjero debido a las dificultades que conlleva el traslado por el cambio, la incertidumbre y la adaptabilidad que, en principio, afecta más a los hijos que a los padres.

2.3.2. Barreras lingüísticas y culturales

Otro de los factores que primero se nos vienen a la cabeza a la hora de tomar la decisión de trasladarnos al extranjero es el obstáculo lingüístico y cultural, y si realmente la diferencia es considerable o, por el contrario, es similar al país de origen.

Cuando la persona en cuestión no domina el idioma local se enfrenta a una gran dificultad para comunicarse y por tanto para relacionarse con su entorno laboral. Esto claramente va a afectar a su desempeño en el contexto profesional y además va a entorpecer su capacidad para integrarse. En la actualidad, parece que dominar el inglés ya es suficiente para poder desarrollar tu carrera en el extranjero, pero en mi opinión, si un español se traslada a Francia, por ejemplo, aunque su trabajo lo desempeñe en inglés, su integración no será tan sencilla ya que evidentemente en el día a día la gente se relaciona en francés. Por ello, el dominar el idioma local, aparte del inglés, tiene un gran impacto a la hora de adaptarse en su nuevo contexto. "La fluidez en el idioma del país de destino, y la facilidad para aprenderlo, puede facilitar la transferencia de las habilidades del migrante al nuevo mercado laboral, contribuyendo al intercambio global de habilidades y estimulando el crecimiento económico" (Adserà, A., 2015).

En cuanto a las diferencias culturales, éstas pueden generar malentendidos y conflictos en el entorno laboral, lo cual puede dificultar la integración de los trabajadores internacionales. Por ejemplo, en algunos países asiáticos, como Japón, se valora la deferencia y el respeto a la autoridad, y la jerarquía en el mundo empresarial está muy marcada, a diferencia de países occidentales como, por ejemplo, Estados Unidos donde se fomenta la expresión individual y donde el entorno laboral es más informal y directo.

O, por ejemplo, un trabajador estadounidense que muda a Francia por motivo de trabajo puede sorprenderse por las largas vacaciones y las estrictas regulaciones laborales francesas, que difiere de la flexibilidad estadounidense. Por ello, es importante que, a la hora de adoptar la decisión de trasladarse, se tomen en consideración las prácticas culturales del país de destino. En definitiva, Las diferencias culturales entre países pueden afectar significativamente la elección del país de destino para un migrante. A medida que aumentan las divergencias culturales

entre el país de origen y el país de destino, también se incrementan los costos y de adaptación esperados en la nueva ubicación (Adserà, 2015).

2.3.3. Requisitos legales y de visado

Otro de los factores a analizar que afectan a la movilidad internacional de trabajadores es la complejidad y rigidez en proceso de visado, los costes asociados y en general, las trabas legales asociadas al traslado.

En primer lugar, los procesos de solicitud de visado pueden ser complejos, altamente burocráticos y además, pueden variar frecuente y significativamente de un país a otro (Srivastava, R., 2021). Por ejemplo, en Estados Unidos existe un largo proceso de solicitud de visa de trabajo, que incluyen entrevistas en la embajada y que cuentan con trámites prolongados.

En segundo lugar, obtener un visado internacional implica costes elevados que incluyen tasas de solicitud, honorarios de abogados, etc. Los costes asociados con la obtención de visados, como las tasas administrativas y los honorarios legales, pueden ser prohibitivos y por tanto, desalentar la movilidad. (Mau, Gülzau, Laube, & Zaun, 2015).

En tercer lugar, existen países en los que se imponen límites a ciertos tipos de visas de trabajo, lo cual supone una traba a la hora de obtener una autorización para trabajar en ese país por parte de extranjeros. Por ejemplo, Australia tiene un sistema de ponderación a través de puntos para evaluar a los solicitantes de visados ya que sólo se emiten un número limitado de visas por año según las necesidades del país.

2.3.4. Calidad de vida origen vs destino

Este factor puede ser utilizado a modo de síntesis sobre todos los anteriores. Cuando hablamos de calidad de vida, incluimos muchos de los factores ya mencionados y que en el caso de que en el país de origen ésta sea mayor, la decisión de trasladarse al país extranjero para trabajar se complique.

A continuación, detallaré algunos de estos factores clave que posteriormente a través del cuestionario se evaluarán por orden de relevancia para los encuestados.

En primer lugar, aquellos que están pensando en mudarse de país a raíz de una oportunidad laboral puede verse desalentados al analizar las diferencias en el coste de vida. No obstante, cuando esta diferencia es muy significativa el salario ofrecido también se ve incrementado, mitigando de esta manera esa diferencia. Por ejemplo, si un español se plantea mudarse a Nueva York, el salario ofrecido suele ser muy competitivo a la par que atractivo compensando ese coste de vida tan elevado de la ciudad estadounidense, o, por el contrario, el trabajador rechazará la oferta. $(\text{diferencias salarios BCG Nueva York} - \text{Madrid}) / \text{Salario medio per cápita NY-Madrid}$

En segundo lugar, el clima también juega un papel crucial a la hora de elegir destino laboral, si se tiene dicha oportunidad. No obstante, a pesar de que muchos acostumbrados a un clima cálido se muestren reacios a trasladarse, hay gente a la que no le parece demasiado importante y que prefiere sacrificar el factor clima en lugar de, por ejemplo, la vida social que haya en dicho destino. Por ejemplo, existen personas que prefieren trabajar en París, donde a priori el clima no es tan bueno, que trabajar en Atenas, donde el clima será mejor, pero goza de una menor vida social que París.

En tercer lugar, las diferencias en los sistemas de salud y seguridad social es otro de los factores que más pueden afectar a la decisión de trasladarse. España goza de un sólido y accesible sistema de salud, al contrario de, por ejemplo, EE. UU. que cuenta con una sanidad privada y al alcance de pocos.

En cuarto lugar, la estabilidad política, social y económica ya mencionada también influyen en la decisión de movilidad. Los países con conflictos políticos o índices de criminalidad elevados son destinos menos atractivos y que necesitan de otras variables para persuadir a los trabajadores extranjeros.

Por último, las oportunidades educativas y profesionales en el país de destino es algo que también cabe tener en cuenta a la hora de decidir. Cuando hablábamos de las dificultades de adaptación al idioma, se valoraba mucho que el idioma del destino fuera popular (inglés, español, francés...) ya que aparte de que haya más posibilidades de que los expatriados lo manejen, el aprenderlo en el destino te abre muchas puertas de cara al futuro laboral. Aparte del idioma, es fundamental que el país goce de un sistema educativo sólido para poder atraer y retener a trabajadores extranjeros.

En resumen, el éxito y las contribuciones globales de los inmigrantes, tanto los menos calificados como los altamente calificados, dependen en gran medida de la inversión que ellos y sus empleadores hagan en adquirir habilidades y capital humano.

Los países de altos ingresos dependen del talento extranjero para desarrollar y mantener muchas de sus industrias, incluidas aquellas que lideran la creación de conocimiento. Por otro lado, los países de bajos ingresos, que ya enfrentan una escasez de capital humano, temen que la fuga de cerebros (“brain drain”) afecte negativamente su crecimiento económico, su financiación y la prestación de servicios esenciales como la salud y la educación (World Bank, 2018).

3. Metodología

En base a la revisión bibliográfica anterior se llevará a cabo un cuestionario en el cual se garantizará la confidencialidad y el anonimato de los encuestados, informándoles claramente sobre el propósito del estudio y obteniendo su consentimiento informado antes de la participación. Además, se asegurará que la participación sea voluntaria. El cuestionario tiene como objetivo concluir sobre cuáles son los factores más relevantes para la movilidad internacional, tanto impulsores como inhibitorios.

En cuanto a la muestra utilizada para el cuestionario sobre las causas de movilidad internacional en trabajadores, ésta se seleccionará con el objetivo de obtener datos representativos y variados. Por ello, es crucial definir claramente tanto el tamaño de la muestra como los criterios de inclusión.

A continuación, se detalla cómo se establecerá esta muestra:

1. Tamaño de la Muestra

Nos basaremos en una muestra de 30 a 50 encuestados lo que proporcionará una base sólida para el análisis de los datos recopilados y nos permitirá sacar unas conclusiones suficientemente fundamentadas.

2. Criterios de Inclusión

Para asegurar la relevancia y la calidad de los datos, se definirán los siguientes criterios de inclusión:

- i. **Ocupación:** Se incluirán tanto personas que estén actualmente empleadas como personas que todavía se encuentren estudiando (limitado a mayores de 20 años), además de ya jubilados o incluso aquellos que se encuentran en paro. La razón de incluir a todos estos sujetos es que todos pueden o han podido tener la oportunidad de experimentar la movilidad internacional.
- ii. **Experiencia de Movilidad Internacional:** Se pondrá hincapié en aquellas personas que ya hayan vivido esta experiencia ya que aportan solidez al estudio. No obstante, se va a requerir que estas personas hayan trabajado en el extranjero por un período mínimo de 6 meses ya que considero que es el mínimo para tener una opinión fundamentada sobre la experiencia internacional vivida.
- iii. **Diversidad Demográfica:** Se buscará una distribución equilibrada en términos de edad, género, ocupación, estado civil y número de hijos. Esto garantizará que se consideren las perspectivas de diferentes grupos demográficos.
- iv. **Sectores Laborales:** La muestra incluirá trabajadores de todo tipo de sectores económicos sin discriminación (tecnología, salud, educación, manufactura, etc.) para evitar que el estudio esté restringido a limitados sectores que puedan tener caracteres homogéneos.

Por tanto, para obtener un cuestionario que recopile la información necesaria que sostengan nuestro análisis de las causas de movilidad internacional es crucial establecer una estructura lo más completa posible que contenga una amplia variedad de escenarios.

Por ello, en primer lugar, habrá que extraer información demográfica de los encuestados con datos sobre la edad, el género, su ocupación, su estado civil, etc.

En segundo lugar, se establecerá un escenario particular para aquellos que hayan experimentado la movilidad internacional previamente, preguntándoles cuantos años trabajaron en el extranjero y en qué país o países han vivido la experiencia internacional y cuáles fueron los motivos principales para tomar la decisión de trasladarse.

En tercer lugar, tal y como se han descrito anteriormente, analizaremos el orden de relevancia para los participantes, de los factores que impulsan el desplazarte a un país extranjero para desarrollar toda o parte de tu carrera profesional. Para ello estableceremos un rango del 1 al 6, siendo el 1 el menos importante y el 6 el más importante.

En cuarto lugar, analizados ya los factores impulsores, se pasarán a estudiar los factores que impiden la movilidad internacional, y de nuevo, por orden de relevancia para los encuestados, en este caso, del 1 al 4.

Por consiguiente, se brindará la oportunidad a los encuestados de otorgar alguna recomendación u opinión sobre el tema de movilidad internacional o sobre alguna de sus causas, tanto impulsoras como inhibitorias.

En definitiva, el cuestionario sería el siguiente: (Ver Anexo)

1. Información demográfica

1.1. Edad

1.2. Género

1.3. Ocupación

1.4. Con pareja/Sin pareja

1.5. Número de hijos

2. Experiencia laboral internacional previa (participación limitada únicamente a aquellos que hayan trabajado en el extranjero 6 meses como mínimo)

2.1. Años en el extranjero

2.2. País/es extranjero/s en el/los que se trabajó

3. Factores impulsores

Por favor, clasifique los siguientes factores según su importancia para usted a la hora de considerar una oportunidad laboral en el extranjero (del 1 al 6, siendo 1 el factor menos importante y 6 el factor más importante)

- 3.1. Oportunidades de carrera y ambición profesional
- 3.2. Condiciones familiares
- 3.3. Incentivos económicos
- 3.4. Soporte y recursos ofrecidos por la empresa
- 3.5. Estabilidad política, económica y social del destino
- 3.6. Experiencia intercultural

4. Factores inhibitorios

Por favor, clasifique los siguientes factores según su importancia para usted a la hora de considerar una oportunidad laboral en el extranjero (del 1 al 4, siendo 1 el factor menos importante y 4 el factor más importante)

- 4.1. Preocupaciones familiares
- 4.2. Barreras lingüísticas y culturales
- 4.3. Requisitos legales y de visado
- 4.4. Calidad de vida origen vs destino

5. Comentarios adicionales

¿Tiene algún comentario adicional sobre su experiencia con la movilidad internacional o sobre los factores mencionados anteriormente? ¿Considera relevante algún otro factor?

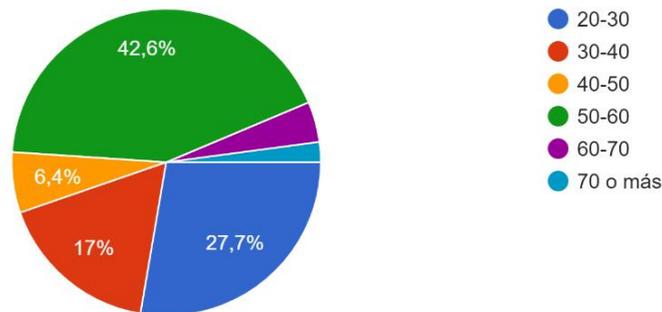
4. Resultados (Ver Anexo)

A continuación, se presenta un análisis de los resultados obtenidos en el cuestionario. Para ello nos basaremos en las 47 respuestas.

A) Información demográfica

Edad

47 respuestas

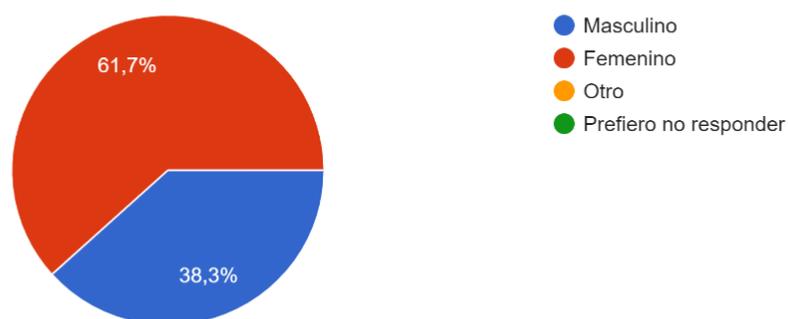


Fuente: Cuestionario “Análisis de las causas de movilidad internacional” (Google Forms) - Anexo

Como vemos en el gráfico presentado, la mayor parte de los encuestados se encuentran en el rango de los 50 a 60 años, seguida de una participación significativa de los más jóvenes, con un 27,7% para el rango 20-30 años y un 17% para los que se encuentran entre los 30 y 40 años.

Género

47 respuestas

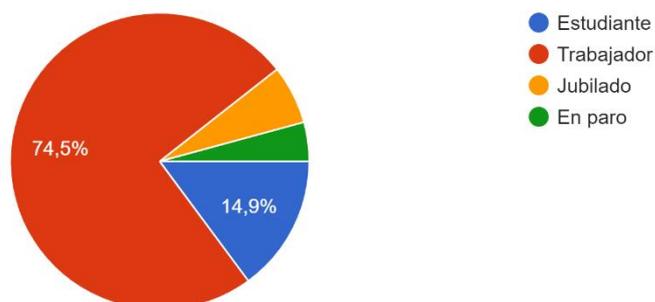


Fuente: Cuestionario “Análisis de las causas de movilidad internacional” (Google Forms) - Anexo

En cuanto al género, hay una representación tanto de hombres como mujeres, con una participación algo mayor entre las mujeres.

Ocupación

47 respuestas

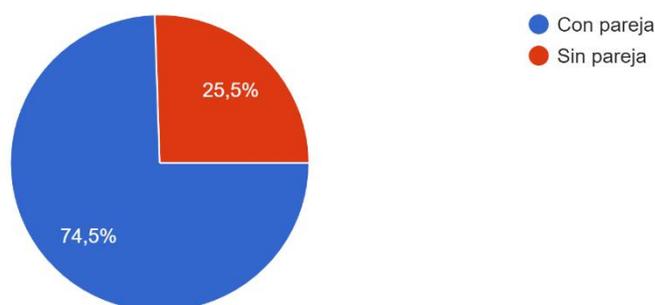


Fuente: Cuestionario “Análisis de las causas de movilidad internacional” (Google Forms) - Anexo

En lo relativo a la ocupación, la mayoría de los encuestados se encuentran trabajando en activo, con casi un 15% de estudiantes y con un 6,4% (3 personas de 47) de jubilados y un 4,3% (2 personas de 47) de personas en paro.

Con pareja / Sin pareja

47 respuestas

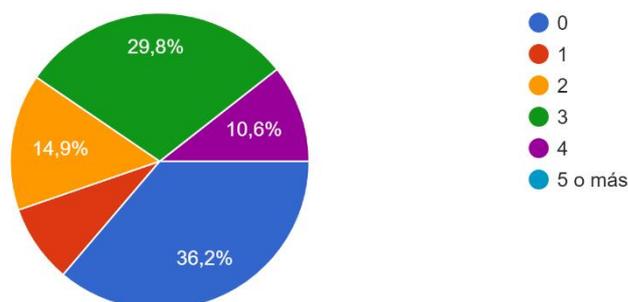


Fuente: Cuestionario “Análisis de las causas de movilidad internacional” (Google Forms) - Anexo

Casi tres cuartas partes de los encuestados tienen pareja. Tal y como se planteó al principio de la investigación, el factor de tener pareja o no, es muy relevante a la hora de decidir los factores que impulsan a migrar laboralmente.

Número de hijos

47 respuestas

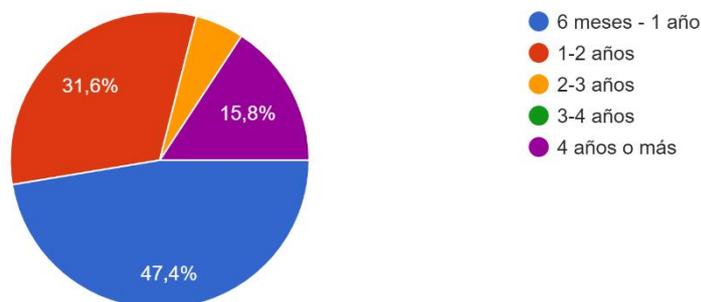


Fuente: Cuestionario “Análisis de las causas de movilidad internacional” (Google Forms) - Anexo

La mayor parte de los que han respondido no tienen hijos con un 36%, no obstante, cabe resaltar la participación de casi un 30% de encuestados con 3 hijos, lo cual habrá de analizar las respuestas de estos a la hora de ordenar los factores.

Años en el extranjero

19 respuestas



Fuente: Cuestionario “Análisis de las causas de movilidad internacional” (Google Forms) - Anexo

De los 47 encuestados, más de un 40% (19 de 47) conocen la experiencia de migración laboral alrededor del mundo con una clara mayoría de destinos europeos, en especial Reino Unido. En base a sus respuestas, gran parte de ellos, (7 de 19) coinciden en que el factor que más les impulsó para emigrar fue las oportunidades de carrera y su ambición profesional, seguido de otros dos factores predominantes, los incentivos económicos y las condiciones familiares.

B) Análisis de los factores impulsores

Para establecer el orden de relevancia de los factores que impulsan la movilidad internacional para los encuestados se ha asignado un promedio a cada factor en base al orden establecido por cada uno en las respuestas. Por ello, el orden de relevancia de mayor a menor es el siguiente:

- 1° Incentivos económicos (Media = 4,28) (Fuente: Resultados del Cuestionario – Anexo)
- 2° Oportunidades de carrera y ambición profesional (Media = 4,17) (Fuente: Resultados del Cuestionario – Anexo)
- 3° Condiciones familiares (Media = 4,09) (Fuente: Resultados del Cuestionario – Anexo)
- 4° Soporte y recursos ofrecidos por la empresa (Media = 3,02) (Fuente: Resultados del Cuestionario – Anexo)
- 5° Estabilidad política, económica y social del destino (Media = 2,91) (Fuente: Resultados del Cuestionario – Anexo)
- 6° Experiencia intercultural (Media = 2,53) (Fuente: Resultados del Cuestionario – Anexo)

Como se puede observar, hay una escasa diferencia entre los tres primeros factores, siendo considerados casi iguales en importancia por los encuestados. Si profundizamos en el perfil de los encuestados que han considerado las condiciones familiares más importantes que los incentivos económicos, vemos como suelen ser trabajadores en el rango de entre los 30 y 60 años, con pareja y con hijos. Asimismo, cabe indicar que las oportunidades de carrera y ambición profesional, a pesar de ser el factor más repetido como el más importante (el que más 6 tiene), no tiene el promedio más alto. Por otro lado, atendiendo al perfil de los que prevalecen este factor sobre los demás, se puede observar que la mayoría son jóvenes (20-30 años) que consideran este factor más importante que los incentivos económicos, posiblemente porque todavía no tengan responsabilidades que le exija un cierto nivel económico como si requiere el tener hijos. Por último, entre los que han considerado los incentivos económicos como el factor más determinante encontramos que el perfil más repetido es una persona de entre los 40-70 años con pareja y con hijos, y además gente que ya ha vivido la experiencia laboral internacional.

En la parte teórica se destacó la importancia de la estabilidad política, económica y social del país de destino como un factor crucial para la movilidad internacional. Los resultados del cuestionario muestran que, aunque este factor no es el más importante (media de 2,91), sigue siendo relevante.

C) Análisis de los factores inhibitorios

Para establecer el orden de relevancia de los factores que impulsan la movilidad internacional para los encuestados se ha asignado un promedio a cada factor en base al orden establecido por cada uno en las respuestas. Por ello, el orden de relevancia de mayor a menor es el siguiente:

- 1º Calidad de vida origen vs destino (Media = 3,17) (Fuente: Resultados del Cuestionario – Anexo)
- 2º Preocupaciones familiares (Media = 2,79) (Fuente: Resultados del Cuestionario – Anexo)
- 3º Barreras lingüísticas y culturales (Media = 2,11) (Fuente: Resultados del Cuestionario – Anexo)
- 4º Requisitos legales y de visado (Media = 1,94) (Fuente: Resultados del Cuestionario – Anexo)

En primer lugar, cabe destacar la correlación que existe entre la elección de las preocupaciones familiares como factor inhibitorio más determinante y las condiciones familiares (ej. alta calidad de la educación en el destino) como el factor impulsor más determinante. En concreto, de las 12 personas que han considerado éste último como el más importante para tomar la decisión de migrar laboralmente, 8 de ellos también creen que las preocupaciones que rodean a la familia como, por ejemplo, la difícil integración de los hijos en el destino es el factor más decisivo a la hora de rechazar la experiencia internacional. El perfil de los que han otorgado la mayor relevancia a este factor inhibitorio coincide con los que respondieron considerando a las condiciones familiares como el más importante factor impulsor, gente de 30 a 60 años con hijos.

Por otro lado, cabe destacar que para los encuestados la calidad de origen vs destino es lo más decisivo para considerar si trasladarse a otro país o no. En concreto, casi un 50% (22 de 47) pensaron de esta manera, y es que como ya comentamos anteriormente la calidad de vida incluye variedad de factores, desde el clima, la seguridad, la cultura y las oportunidades hasta la educación. Los encuestados que consideran la estabilidad del destino como un factor significativo tienden a valorar también otros aspectos de la calidad de vida, lo que sugiere que buscan un entorno seguro y confortable para ellos y sus familias.

Entre los que han considerado como mayor traba las barreras lingüísticas y culturales, que únicamente son 4, destaca que responden a un perfil de persona más veterana (50-70 años) y posiblemente que tuvieron más dificultades a la hora de aprender idiomas que los jóvenes de

hoy. Y es que, hoy en día, los jóvenes y por supuesto las empresas, consideran el inglés como un mínimo profesional, a diferencia de generaciones pasadas.

D) Comentarios adicionales

Los comentarios voluntarios adicionales de los encuestados han sido los siguientes:

- “El aprendizaje de otro idioma”
- “La experiencia internacional es muy enriquecedora siempre con un objetivo de vuelta”
- “Creo que el que el destino esté cerca del origen es un factor impulsor”
- “Habiendo estado 12 años fuera de España, considero muy importante el estudio de los factores que ayudan o impiden la repatriación de profesionales y familias de vuelta a España. Desde mi experiencia personal, casi todos los españoles que he conocido (que no son pocos) la mayoría quiere volver.”
- “Experiencia personal”
- “Cercanía al país de origen tanto a nivel de diferencia horaria como de vuelos (por ejemplo, Europa VS EEUU)”
- “La edad del trabajador y su experiencia.”
- “Me parece una experiencia estupenda, que todos deberíamos experimentar alguna vez en la vida”

5. Conclusiones y Discusión

El propósito de este trabajo es analizar y comprender las causas de movilidad internacional de empleados en el contexto empresarial, un fenómeno contemporáneo en el mundo globalizado. La interconexión económica y la expansión empresarial han generado la necesidad de trasladar talento, lo que se explora en detalle a lo largo del trabajo.

- Impacto de la globalización económica

La globalización aparte de facilitar la movilidad también crea un entorno donde la competitividad está en continuo crecimiento y, por tanto, acceder a talento cualificado se vuelve esencial para la innovación y el desarrollo de las empresas.

Los resultados del cuestionario reflejan esta realidad, mostrando que los incentivos económicos son el factor más valorado para la movilidad internacional, con una media de 4,28 en importancia, seguido de cerca por las oportunidades de carrera y la ambición profesional (media de 4,17). Este hallazgo confirma la teoría de que la globalización no solo facilita, sino que también incentiva la movilidad laboral mediante ofertas salariales atractivas y oportunidades de desarrollo profesional. Además, el hecho de que las condiciones familiares y el soporte ofrecido por las empresas también sean factores importantes (medias de 4,09 y 3,02 respectivamente) destaca la complejidad de las decisiones de trasladarse al extranjero, donde tanto los beneficios profesionales como los personales deben ser considerados.

- Estrategias empresariales y búsqueda de talento

En el marco teórico, se analiza cómo las empresas implementan diversas estrategias para gestionar la movilidad internacional. Estas incluyen la contratación de empleados extranjeros, programas de rotación global y flexibilidad laboral mediante el teletrabajo. La importancia de estos factores se refleja en los resultados del cuestionario, donde los encuestados valoran el soporte y recursos ofrecidos por la empresa de cara a mudarse al extranjero. Una media de 3,02 para este factor indica que las empresas que proporcionan un apoyo integral son más exitosas en atraer talento internacional.

Un aspecto interesante revelado por los resultados es la correlación entre la edad, el estado civil y la valoración de los factores de movilidad. Los encuestados más jóvenes (20-30 años) tienden a priorizar las oportunidades de carrera y la ambición profesional por encima de otros factores, posiblemente debido a la menor carga de responsabilidades familiares y la mayor flexibilidad en esta etapa de la vida. Por otro lado, los encuestados de mayor edad (40-70 años), especialmente aquellos con pareja e hijos, tienden a valorar más los incentivos económicos y las condiciones familiares, lo que refleja la necesidad de una estabilidad financiera y un entorno favorable para sus familias

- Factores que dificultan la movilidad internacional

El orden de relevancia de los factores inhibitorios identificados en el marco teórico, como las preocupaciones familiares, barreras lingüísticas y culturales, y requisitos legales y de visado, se reflejan claramente en los resultados del cuestionario. La calidad de vida en el destino frente al origen emerge como el factor inhibitorio más significativo, con una media de 3,17, seguido de las preocupaciones familiares (media de 2,79). Esto subraya la importancia de considerar estos aspectos al diseñar políticas de movilidad internacional con el foco en atraer y retener a los mejores profesionales.

El análisis de los resultados muestra que los encuestados que consideran las preocupaciones familiares como un factor inhibitorio importante tienden a ser aquellos que valoran altamente las condiciones familiares como un factor impulsor. Esto sugiere que las personas que tienen responsabilidades familiares significativas están más preocupadas por el impacto que la movilidad internacional pueda tener en su entorno familiar, y por eso, pueden ser más reticentes a aceptar oportunidades en el extranjero a menos que se les den garantías adecuadas.

- Motivaciones individuales y empresariales

El TFG también se centra en cómo las experiencias en el extranjero enriquecen las habilidades y redes profesionales de los individuos, así como los beneficios que obtienen las empresas al tener una plantilla diversa, globalizada y cualificada. Los comentarios adicionales de los encuestados respaldan esta visión, destacando la importancia del aprendizaje de otros idiomas y la experiencia enriquecedora de trabajar en un entorno internacional. Estos comentarios subrayan que, aunque la movilidad internacional presenta desafíos por su complejidad en muchos casos, también ofrece oportunidades significativas para el crecimiento personal y profesional.

En conclusión, este trabajo ha demostrado que la movilidad internacional de empleados es impulsada por una combinación de factores económicos, oportunidades de carrera y circunstancias familiares. Estos hallazgos proporcionan una base sólida para que las empresas y los que formulan sus políticas creen estrategias más efectivas para manejar la movilidad internacional en un mundo cada vez más interconectado.

Por último, hay que destacar la relevancia de los factores analizados en el marco teórico y cómo se reflejan en los resultados empíricos. La comprensión de estos factores permite a las

empresas aparte de atraer y retener talento internacional, establecer políticas que minimicen las barreras y maximicen los beneficios de la movilidad internacional para los empleados y sus familias. En un entorno cada vez más globalizado, la capacidad de gestionar eficazmente la movilidad internacional se convierte en una ventaja competitiva clave para las empresas.

6. Anexo

Cuestionario Google Forms:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSct9VZDowh_UXp0czFsWc3kXsTolQ1GWVYutkvaNdiMTaAKtw/viewform?usp=sf_link

Resultados del Cuestionario:

A) Información demográfica

Edad	Género	Ocupación	Con pareja / Sin pareja	Número de hijos	Años en el extranjero	Países en los que ha trabajado (Ejemplo: Inglaterra, EEUU)
20-30	Masculino	Trabajador	Con pareja	0		
20-30	Femenino	Estudiante	Sin pareja	0		
20-30	Masculino	Trabajador	Sin pareja	0	1-2 años	Inglaterra
20-30	Masculino	Estudiante	Sin pareja	0		
20-30	Masculino	Estudiante	Con pareja	0		
20-30	Masculino	Estudiante	Sin pareja	0		
30-40	Femenino	Trabajador	Con pareja	3		
30-40	Masculino	Trabajador	Con pareja	3		
40-50	Masculino	Trabajador	Con pareja	3	1-2 años	Inglaterra
20-30	Masculino	Trabajador	Sin pareja	0		
50-60	Masculino	Trabajador	Con pareja	3		
50-60	Femenino	Trabajador	Con pareja	3	1-2 años	EEUU
60-70	Femenino	Jubilado	Con pareja	3		
30-40	Masculino	Trabajador	Con pareja	1	6 meses - 1 año	Italia
30-40	Femenino	Trabajador	Con pareja	3		
20-30	Femenino	Estudiante	Con pareja	0		
30-40	Femenino	Trabajador	Con pareja	2	4 años o más	Irlanda e Inglaterra
50-60	Masculino	Trabajador	Con pareja	4	1-2 años	EAU
40-50	Femenino	Trabajador	Con pareja	4		
70 o más	Masculino	Jubilado	Con pareja	4	6 meses - 1 año	Inglaterra
40-50	Masculino	Trabajador	Con pareja	2	4 años o más	Inglaterra, Irlanda, Francia, Bélgica
30-40	Femenino	Trabajador	Con pareja	0	6 meses - 1 año	Inglaterra, Luxemburgo
60-70	Femenino	Jubilado	Con pareja	4	6 meses - 1 año	Francia
30-40	Femenino	Trabajador	Con pareja	3		
50-60	Masculino	Trabajador	Con pareja	3	6 meses - 1 año	
20-30	Femenino	Trabajador	Sin pareja	0		
20-30	Femenino	Estudiante	Sin pareja	0		
20-30	Femenino	Estudiante	Sin pareja	0		
30-40	Femenino	Trabajador	Con pareja	0	1-2 años	Francia
50-60	Femenino	Trabajador	Con pareja	2		
50-60	Femenino	Trabajador	Con pareja	1	6 meses - 1 año	Italia
20-30	Masculino	Trabajador	Sin pareja	0	2-3 años	EEUU
50-60	Femenino	Trabajador	Con pareja	3		
50-60	Femenino	Trabajador	Con pareja	2		
50-60	Femenino	Trabajador	Sin pareja	2		
50-60	Femenino	Trabajador	Con pareja	3		
50-60	Femenino	Trabajador	Con pareja	0		
50-60	Masculino	Trabajador	Con pareja	2	6 meses - 1 año	Panamá
50-60	Femenino	Trabajador	Con pareja	3	4 años o más	EEUU
20-30	Masculino	Trabajador	Con pareja	0	6 meses - 1 año	Inglaterra
50-60	Femenino	Trabajador	Con pareja	1		
50-60	Masculino	Trabajador	Con pareja	3	6 meses - 1 año	Países Bajos
50-60	Femenino	En paro	Sin pareja	1		
50-60	Femenino	Trabajador	Con pareja	4		
50-60	Femenino	En paro	Con pareja	2		
50-60	Femenino	Trabajador	Con pareja	3		
50-60	Femenino	Trabajador	Sin pareja	0	1-2 años	

B) Factores impulsores de la movilidad internacional

Oportunidades de carrera y ambición profesional	Condiciones familiar	Incentivos económico	Soporte y recursos ofrecidos por la em	Estabilidad política, económica y social del destino	Experiencia intercultural
6	4	5	2	3	1
4	2	5	6	3	1
6	3	5	1	4	2
4	5	6	3	2	1
6	1	5	4	3	2
6	1	5	3	2	4
5	6	4	2	3	1
6	5	4	3	2	1
1	2	6	5	4	3
6	5	4	2	3	1
3	6	5	2	4	1
2	6	5	4	3	1
5	4	6	3	2	1
4	6	5	3	2	1
6	5	4	3	2	1
4	4	3	2	5	1
4	6	5	3	2	1
6	5	4	2	2	3
6	4	3	5	2	1
6	2	5	3	1	4
6	1	4	3	2	5
4	5	6	3	1	2
1	5	2	4	3	6
3	2	1	5	4	6
5	6	4	3	1	2
6	4	5	1	3	2
3	2	4	6	5	1
5	1	4	3	2	6
1	2	3	4	5	6
5	4	6	3	2	1
6	2	4	3	1	5
3	5	4	2	6	1
6	5	4	2	2	1
3	6	2	4	5	1
2	3	1	5	4	6
3	6	4	2	5	1
1	5	6	2	3	4
6	5	4	3	2	1
4	3	5	2	1	6
3	6	4	2	5	1
4	6	3	2	5	1
2	3	6	1	4	5
4	5	6	3	1	2
1	2	3	4	5	6
1	6	5	4	3	2
5	4	3	2	1	6
4,17	4,09	4,28	3,02	2,91	2,53

C) Factores inhibitorios de la movilidad internacional

Preocupaciones familiares	Barreras lingüísticas y culturales	Requisitos legales y de visado	Calidad de vida origen vs destino
3	2	1	4
2	3	4	1
2	1	3	4
3	2	1	4
1	3	2	4
3	1	2	4
4	3	1	2
1	2	3	4
3	2	1	4
3	1	2	4
4	3	1	2
4	2	1	3
4	2	1	3
4	2	1	3
4	1	2	3
1	3	2	4
2	1	4	3
3	2	1	4
4	2	1	3
4	2	1	3
3	1	2	4
4	1	2	3
3	4	1	2
1	3	2	4
1	2	3	4
1	2	3	4
4	2	1	3
1	1	3	4
4	2	3	4
4	1	2	3
1	2	3	4
4	3	2	1
4	1	2	3
1	2	3	4
1	2	3	4
4	1	2	3
2	4	3	1
3	2	1	4
4	2	1	3
4	1	2	3
4	3	1	2
1	2	3	4
3	2	1	4
1	4	3	2
2,79	2,11	1,94	3,17

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

Por la presente, yo, Alfonso Pérez-Carasa Toro, estudiante de Derecho y Ade de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Análisis de las causas de movilidad internacional", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación.

- 1. Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
- 2. Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
- 3. Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
- 4. Generador de encuestas:** Para diseñar cuestionarios preliminares.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 4 de junio de 2024

Firma: Alfonso Pérez-Carasa Toro

7. Bibliografía

McAuliffe, M., & Triandafyllidou, A. (Eds.). (2021). *World Migration Report 2022*. International Organization for Migration (IOM), Geneva

De las Heras, M. (2019). *HR Global Mobility, el reto empresarial de 2020*. UPF Barcelona School of Management

Arrizabalaga, F. (2018). *La internacionalización de los recursos humanos en las empresas*. La Vanguardia. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/economia/management/20180903/451585829836/recursos-humanos-internacionalizacion.html>

International Labour Organization. (2010). *International labour migration: A rights-based approach*. Geneva, International Labour Office.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2019). *Trabajar para un futuro más prometedor: Comisión Mundial sobre el Futuro del Trabajo*. Ginebra, Suiza

International Labour Organization. (2021). ILO Global Estimates on International Migrant Workers. Third Edition. Recuperado de <https://www.ilo.org/publications/ilo-global-estimates-international-migrant-workers-results-and-methodology>

KNOMAD. (2023). *Leveraging diaspora finances for private capital mobilization*. Migration and Development Brief 39.

INS Global Consulting. (2022). Movilidad global de empleados: Concepto y beneficios. Recuperado de <https://ins-globalconsulting.com/es/news-post/movilidad-global-empleados/#:~:text=La%20movilidad%20global%20de%20los%20empleados%20significa%20adoptar%20nuevos%20mecanismos,el%20cumplimiento%20de%20los%20impuestos.>

Robles, J. (2018). *La movilidad, clave en el proceso de internacionalización*. Director del área de Movilidad en People Services de KPMG Abogados.

Srivastava, R. (2021). *Labour Migration, Vulnerability, and Development Policy: The Pandemic as Inflexion Point?*

Mau, S., Gülzau, F., Laube, L., & Zaun, N. (2015). The global mobility divide: How visa policies have evolved over time. *Journal of Ethnic and Migration Studies*

Deloitte. (2021). *Global Mobility*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/tax/articles/2021-global-mobility-trends-report.html>

Salt, J. (2005). *International movements of the highly skilled* (OECD Social, Employment and Migration Working Papers No. 3). Organisation for Economic Co-operation and Development.

McNulty, Yvonne & Chris Brewster (2016), 'The concept of business expatriates', In Yvonne McNulty and Jan Selmer (eds.), *Research Handbook of Expatriates*, Cheltenham, Edward Elgar (FORTHCOMING).

Bhandari, R., & Blumenthal, P. (2011). *International students and global mobility in higher education: National trends and new directions*. Recuperado de https://link.springer.com/chapter/10.1057/9780230117143_1

Harzing, A.-W., & Van Ruysseveldt, J. (Eds.). (2004). *International human resource management* (2nd ed.). SAGE Publications.

Wikipedia. (s.f.). *History of human migration* de https://en.wikipedia.org/wiki/History_of_human_migration

International Organization for Migration. (s.f.). *IOM History*. Recuperado de <https://www.iom.int/iom-history>

International Organization for Migration. (2022). *World Migration Report 2022*. Recuperado de <https://publications.iom.int/books/world-migration-report-2022>

Organización Internacional del Trabajo. *Estimaciones mundiales de la OIT sobre los trabajadores y trabajadoras migrantes. Resumen ejecutivo*. Recuperado de <https://www.ilo.org/es/publications/estimaciones-mundiales-de-la-oit-sobre-los-trabajadores-y-las-trabajadoras>

Migration Data Portal. (2023). Key global migration figures. Recuperado de https://www.migrationdataportal.org/sites/g/files/tmzbdl251/files/2023-04/Key_Global_Migration_Figures_April_2023.pdf

Migration Data Portal. (2019). Distribution of migrant workers in 2019, by region. International Organization for Migration. Recuperado de <https://www.migrationdataportal.org/infographic/distribution-migrant-workers-2019-region>

International Labour Organization. (2021). ILO Global Estimates on International Migrant Workers. Third Edition. Recuperado de <https://www.ilo.org/publications/ilo-global-estimates-international-migrant-workers-results-and-methodology>

International Labour Organisation, Organisation for Economic Co-operation and Development, & World Bank Group. (2015). *The contribution of labour mobility to economic growth*.

Castles, S., & Miller, M. J. (2021). *The age of migration: International population movements in the modern world. Migrants and Minorities in the Labour Force*

Cerdin, J.-L., & Brewster, C. (2014). Talent management and expatriation: Bridging two streams of research and practice. *Journal of World Business*.

International Labour Organization. (2022). *Care at work: Investing in care leave and services for a more gender-equal world of work*.

Andreason, A. W. (2008). Expatriate adjustment of spouses and expatriate managers: An integrative research review. *International Journal of Management* 25(2), 382-395.

Adserà, A. (2015). Language and culture as drivers of migration. *IZA World of Labor*

Srivastava, R. (2021). *Labour Migration, Vulnerability, and Development Policy: The Pandemic as Inflexion Point?*

Dzwigol, H., Abazov, R., & Pudryk, D. (2022). International Migration Drivers: Economic, Environmental, Social, and Political Effects. *Sustainability*

Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1999). The right way to manage expats. *Harvard Business Review*.

Polovina, S. B. (2012). Dual careers and international assignments - What employers can do to help. *Mercer*. Recuperado de <https://mobilityexchange.mercer.com>

World Bank. (2018). *Moving for Prosperity: Global Migration and Labor Markets*. Washington, DC.