



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

Trabajo de Fin de Grado

Grado de Administración de Empresas

Análisis de Causas de Movilidad Internacional

Autor: Carlos Torralba Cabanas

Tutor: Antonio Ramírez del Río

Índice

I. Introducción	3
A. Contexto y justificación del estudio	3
B. Objetivos de la investigación	5
C. Metodología de investigación	6
II. Marco Teórico	7
A. Concepto de movilidad internacional y tipos	7
B. Teorías relacionadas con la movilidad internacional	9
C. Importancia de la movilidad internacional en el ámbito empresarial	14
III. Análisis de Causas de Movilidad Internacional	18
A. Factores personales que impulsan la movilidad internacional	18
B. Factores laborales y profesionales que influyen en la movilidad internacional	20
C. Factores económicos y sociales que motivan la expatriación	22
D. Comparativa de diferentes motivaciones según perfiles	24
IV. Estudio de Casos y Discusión de Resultados	26
A. Encuesta	26
B. Interpretación de los resultados	32
C. Relación con la literatura existente	51
D. Implicaciones para la gestión de recursos humanos	52
V. Conclusiones y Recomendaciones	54
A. Síntesis de los resultados	54
B. Contribuciones a la teoría y práctica	55
C. Limitaciones de la investigación	56
D. Recomendaciones para empresas, profesionales y futuras investigaciones	56
VI. Referencias Bibliográficas	58

Resumen

Este Trabajo de Fin de Grado analiza la movilidad internacional de profesionales en el contexto de la globalización y la evolución tecnológica. El objetivo principal es comprender las causas que impulsan a los profesionales a buscar oportunidades laborales en el extranjero. La investigación utiliza una metodología mixta de encuestas y entrevistas para identificar las motivaciones individuales, laborales y contextuales de la movilidad internacional. Los resultados revelan que las principales motivaciones son la búsqueda de mejores salarios, condiciones laborales, desarrollo profesional y experiencias culturales. Los profesionales jóvenes, en particular, buscan maximizar el retorno de su inversión en educación y formación.

Las conclusiones destacan la necesidad de desarrollar políticas empresariales que apoyen la movilidad internacional y gestionen el talento global de manera efectiva, promoviendo una cultura organizacional inclusiva. Este estudio aporta tanto a la teoría como a la práctica, ofreciendo un marco para analizar y gestionar la movilidad internacional en el ámbito empresarial, con recomendaciones para atraer y retener talento global y apoyar la adaptación cultural de los expatriados.

Palabras clave: Movilidad internacional, globalización, desarrollo profesional, gestión de recursos humanos, expatriados, talento global, adaptación cultural.

Abstract

This Bachelor's Thesis examines the international mobility of professionals in the context of globalization and technological evolution. The main objective is to understand the causes that drive professionals to seek job opportunities abroad. The research employs a mixed methodology of surveys and interviews to identify individual, professional, and contextual motivations for international mobility.

The results reveal that the main motivations are the search for better salaries, working conditions, professional development, and cultural experiences. Young professionals, in particular, seek to maximize the return on their investment in education and training. The conclusions highlight the need to develop corporate policies that support international mobility and effectively manage global talent, promoting an inclusive organizational culture. This study contributes both to theory and practice, providing a framework to analyze and manage international mobility in the business context, with recommendations for attracting and retaining global talent and supporting the cultural adaptation of expatriates.

Keywords: International mobility, globalization, professional development, human resources management, expatriates, global talent, cultural adaptation.

I. Introducción

A. Contexto y justificación del estudio

Nos encontramos ante un panorama contemporáneo caracterizado por la globalización, la interconexión y por una evolución tecnológica que crece a pasos agigantados, que han conseguido que el mundo laboral haya cambiado de forma sustancial. Un claro ejemplo de este contexto cambiante y constantemente en busca de la evolución es la movilidad internacional de los profesionales, es decir, la búsqueda por parte de individuos de mejores y nuevas oportunidades laborales más allá de sus fronteras nacionales. Además, este fenómeno de movilidad no solo tiene consecuencias en el ámbito laboral y profesional, sino que además tiene un fuerte impacto en lo social, económico, y cultural en los estados de origen como de destino.

Esta movilidad internacional comprende una gran cantidad de situaciones, incluyendo desde asignaciones temporales y expatriaciones a largo plazo hasta la migración permanente. Es también amplia la gama de razones por las que los profesionales se desplazarán a otros países y otras culturas: desde la aspiración a adquirir experiencia internacional hasta la búsqueda de un aumento en la calidad de vida, afectando de esta manera no solo a dichos individuos, sino también a sus familias, empresas que los emplean... y a la economía en general. Es por ello fundamental entonces, en este contexto, investigar, analizar y comprender las causas por las que se da esta movilidad internacional en el ámbito empresarial y laboral. Las decisiones relacionadas con este tema suelen ser complejas ya que conllevan consigo apreciaciones que afectan de manera global a la vida de estos individuos, no solo en lo profesional, que puede verse marcado de forma definitiva para el futuro de su carrera, sino también en lo personal; así como en la competitividad y funcionamiento de las organizaciones (las cuales, siendo conscientes del panorama actual, deben afrontarlo siempre con un punto de vista internacional, abiertas al movimiento y al constante cambio).

Este tema se aborda desde distintas perspectivas y disciplinas académicamente, ofreciendo de esta manera una gran cantidad de puntos de vista teóricos para analizar los efectos y causas de este fenómeno. La movilidad internacional de profesionales es un profundo área de estudio y relevante en la gestión de los recursos humanos, puesto que

supone una serie de desafíos en los distintos niveles y fases de este campo: reclutamiento, selección, capacitación y retención del talento a nivel internacional (Stahl et al.,2012).¹

Existen además opiniones como la de Suutari y Brewster (2000)², que priorizan el entendimiento de las motivaciones individuales detrás de este movimiento transfronterizo, y que además pueden variar en función de factores como la edad, el género, la etapa o momento de la carrera profesional, las aspiraciones profesionales y personales o el entorno familiar. Llegan a la conclusión en que, desde el punto de vista del empresario es clave entender estas motivaciones para poder plantear estrategias adecuadas, prácticas y efectivas para gestionar este talento internacional, atraerlo o retenerlo, y promoviendo un planteamiento abierto, diverso e internacional en el seno de la empresa. Otros informes, como el de RES Forum (Dickmann, 2019)³, indican que las organizaciones y multinacionales se enfrentan a un ámbito laboral cada vez más globalizado y competitivo, en el cual se valora y busca la experiencia internacional de los profesionales. Además, esto se ve impulsado por el aumento de operaciones internacionales, la dependencia e interconexión económica, y la oportunidad o necesidad de acceder a nuevos talentos, mercados, sectores y comunidades.

Es importante destacar el efecto de la pandemia reciente del COVID-19, que tienen un impacto fortísimo en la movilidad internacional de los trabajadores, creando retos adicionales en cuanto a las limitaciones y restricciones de viaje, salud y seguridad, adaptación a entornos laborales virtuales y remotos...

En este contexto, este trabajo se centrará en analizar y comprender las causas de movilidad internacional desde un enfoque amplio, basado en evidencia y que busque ofrecer una vista integral de este fenómeno, identificando los factores personales, las tendencias empresariales de organización y los factores contextuales que influyen en la toma de este tipo

¹ Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., & Wright, P. (2012). Six Principles of Effective Global Talent Management. MIT Sloan Management Review, Volumen(53). https://www.researchgate.net/publication/254777219_Stahl_G_K_Bjorkman_I_Farndale_E_Morris_S_Paauwe_J_Stiles_P_Wright_PM_2012_Six_principles_of_effective_global_talent_management_Sloan_Management_Review_53_25-42

²Suutari, V., & Brewster, C. (2000). Making their own way: international experience through self-initiated foreign assignments. ScienceDirect, Volumen(35), páginas 417-436. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951600000468>

³Dickmann, M. F. (2019). Working Towards 'Top Class' Global Mobility. SMART Global Talent Management and the Employee Value Proposition. Informe presentado por RES Forum. <https://theresforum.com/annual-report/res-2019-annual-report/>

de decisiones. Espero con ello poder contribuir al desarrollo teórico y práctico en el ámbito de los recursos humanos, promoviendo un mayor entendimiento de las oportunidades y retos que supone esta movilidad en el siglo XXI.

B. Objetivos de la investigación

Objetivo General:

- **Analizar las causas de la movilidad internacional:** Investigar y comprender en profundidad los factores que impulsan a profesionales a buscar oportunidades laborales fuera de sus fronteras nacionales, desde una perspectiva de Administración de Empresas.

Objetivos Específicos:

- **Identificar las motivaciones individuales para la movilidad internacional:** Explorar y clasificar las razones personales, profesionales y familiares que influyen en la decisión de los profesionales de trasladarse a otro país para trabajar.
- **Examinar los factores organizacionales que influyen en la movilidad internacional:** Investigar cómo las políticas, prácticas y culturas organizacionales impactan en las decisiones de movilidad internacional de los empleados.
- **Analizar las tendencias y patrones de movilidad internacional en el contexto actual:** Identificar las principales tendencias y patrones de movilidad internacional, incluyendo la frecuencia, duración, destinos preferidos y sectores industriales más afectados.
- **Evaluar el impacto de la movilidad internacional en la gestión de recursos humanos:** Investigar cómo la movilidad internacional afecta a la gestión del talento, el desarrollo de liderazgo y la cultura organizacional en las empresas multinacionales.
- **Explorar las implicaciones económicas y sociales de la movilidad internacional:** Analizar cómo la movilidad internacional contribuye al desarrollo económico, la diversidad cultural y la integración social en los países de origen y destino.
- **Proporcionar recomendaciones para empresas y profesionales:** Basado en los hallazgos del estudio, ofrecer recomendaciones prácticas para empresas que buscan

gestionar eficazmente la movilidad internacional de sus empleados, así como para profesionales que consideran la posibilidad de trabajar en el extranjero.

C. Metodología de la investigación

1. *Tipo de investigación*: se llevará a cabo una investigación exploratoria y descriptiva, que permitirá una comprensión en profundidad de las causas de movilidad internacional y sus efectos en los profesionales y las empresas.

2. *Población y muestra, y Recopilación de datos*:

- La población objetivo serán profesionales y estudiantes que han experimentado la movilidad internacional.

- Encuestas: se administrarán cuestionarios estructurados a profesionales expatriados para recopilar datos cuantitativos sobre sus motivaciones y experiencias.

- Entrevistas: se realizarán entrevistas semiestructuradas con una selección de participantes para obtener datos cualitativos más detallados y contextuales.

3. *Instrumentos de medición*: para la recopilación de datos cuantitativos, se utilizarán escalas de medición y preguntas específicas relacionadas con las motivaciones para la movilidad internacional.

Las entrevistas cualitativas seguirán una guía temática centrada en las experiencias personales y profesionales de los expatriados.

4. *Análisis de datos*:

- Análisis Cuantitativo: Los datos cuantitativos se analizarán mediante técnicas estadísticas, como análisis descriptivo y análisis de regresión, para identificar patrones y relaciones entre variables.

- Análisis Cualitativo: Los datos cualitativos de las entrevistas se analizarán mediante un enfoque de análisis de contenido para identificar temas emergentes y patrones.

5. *Conclusiones*: se compararán los resultados cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión más completa de las causas de la movilidad internacional.

6. *Limitaciones de la investigación*: se destacarán las limitaciones del estudio, como el tamaño de la muestra y las posibles limitaciones de la generalización de los resultados.

II. Marco teórico

A. Concepto de movilidad internacional y tipos

Podemos entender la movilidad internacional como el desplazamiento transfronterizo de individuos con el fin de emplearse o desarrollarse y crecer en un contexto extranjero. Dentro de este concepto genérico, podemos distinguir entre varios tipos; a continuación explicaremos brevemente los principales:

1. Expatriación organizacional

Consiste en el envío de trabajadores de las compañías para realizar operaciones en el extranjero por un periodo de tiempo. Normalmente este tiempo suele durar de uno a cinco años. Este tipo de expatriación es fundamental a nivel corporativo, ya que permite y facilita la conexión, integración, trabajo y coordinación entre sus diferentes sedes situadas alrededor del globo, así como importante a la hora de implantar una cultura organizacional homogénea en todas sus ubicaciones (Andersen et al.,2014)⁴.

A modo de ejemplo, con el objetivo de clarificar esta idea, sería un caso de expatriación organizacional aquel consistente en el envío de un gerente de proyectos de una multinacional de software situada en Silicon Valley a su oficina en Nueva Delhi con el objetivo de dirigir el desarrollo de un nuevo producto, tratando de asegurar que la ejecución del proyecto esté alineada con la cultura y normativa de la compañía a nivel global.

⁴ Andresen, M., Bergdolt, F., & Margenfeld, J. (2014). What distinguishes self-initiated expatriates from assigned expatriates and migrants and what does it matter? *Journal of Global Mobility*, 2(1), 78-109.

2. Auto-iniciada por el expatriado

Se diferencia de la anterior en que son ahora los individuos mismos quienes toman la iniciativa y deciden trasladarse internacionalmente, sin la intermediación de sus empresas⁵ (Tharenou, 2015). Estos deseos pueden estar motivados por distintos factores que analizaremos más adelante y detalladamente en este trabajo, pero algunos son el crecimiento personal y profesional, nuevas culturas, un nuevo estilo de vida...

Para contrastar ejemplos con el anterior, en este caso un desarrollador de software en España podría decidir mudarse a Alemania debido a su mayor prosperidad en el mercado tecnológico en Berlín. De esta manera, el trabajador español está buscando una manera de mejorar su carrera profesional y personal, sin el respaldo de una organización que le respalde y facilite el traslado.

Será este tipo de movilidad en la que más nos centraremos en este trabajo.

3. Migración laboral global

Este tipo de migración se refiere a aquellos individuos que se mueven de un país a otro buscando mejores oportunidades de empleo, debido principalmente a una gran disparidad económica entre el país de origen y el de destino⁶ (Castles et al., 2014). Esta tercera forma de movilidad es común en aquellas profesiones con alta demanda de mano de obra, como por ejemplo, la salud y la construcción.

Por ejemplo, médicos y enfermeros de países como Grecia o Portugal, los cuales son países con mercados de trabajo en crisis o saturados, pueden buscar migrar hacia países como Reino Unido o Alemania, en donde la demanda de este tipo de profesionales de la salud sigue siendo alta y con un entorno más favorable.

⁵Tharenou, P. (2015). Self-initiated expatriates: An alternative to company-assigned expatriates? *Journal of Global Mobility*, 3(3), 246-258.

⁶Castles, S., de Haas, H., & Miller, M. J. (2014). *The age of migration: International population movements in the modern world* (5th ed.). Guilford Press.

4. Viajes de negocios y asignaciones a corto plazo

Este tipo de movilidad internacional se refiere a aquellas asignaciones que no excedan el periodo de tiempo de un año, y que suelen centrarse en determinados proyectos, más específicos, los conocidos “trainings” o incluso negociaciones importantes. Es importante no restarles importancia, ya que, a pesar de su corta duración, su importancia puede ser fundamental para el desarrollo de negocios o para el desarrollo y transferencia de conocimientos de una empresa en el ámbito internacional⁷ (Collings et al., 2007).

Como ejemplificación podría ser el caso en que un experto de energías renovables de una compañía con sede en Dinamarca puede ser enviado a Chile por tres meses para supervisar la instalación de un nuevo parque eólico y entrenar y dirigir al personal local, contribuyendo de este modo al desarrollo de habilidades en energías sostenibles en una ubicación estratégica para la compañía.

Cada tipo de movilidad plantea desafíos y oportunidades únicas tanto para los individuos como para las organizaciones involucradas. Es por ello que las empresas deben diseñar políticas que no solo faciliten la logística de la movilidad sino que también apoyen la adaptación cultural y profesional de los empleados y sus familias. Por otro lado, los individuos deben estar preparados para enfrentar desafíos de integración, barreras idiomáticas y posibles dificultades de reubicación o repatriación.

B. Teorías relacionadas con la movilidad internacional

Con el objetivo de explicar el por qué y cómo los individuos eligen desplazarse internacionalmente por motivos laborales, acudiré en este trabajo a distintas teorías que nos ayudarán a profundizar y entender sobre este tema.

⁷Collings, D. G., Scullion, H., & Morley, M. J. (2007). Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: Challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives. *Journal of World Business*, 42(2), 198-213.

La primera teoría que podemos relacionar con la movilidad internacional de los trabajadores es la “**Teoría del Capital Humano**”⁸ (Becker, 1964), desarrollada principalmente por Gary Becker (y posteriormente complementada por otros varios economistas), la cual determina que los individuos y, aplicado para este caso, las sociedades invierten en capital humano (salud, educación, capacitación, formación...) de la misma manera que lo hacen en capital físico. De esta manera, la inversión se realiza con la intención de mejorar la productividad y eficiencia del trabajador, incrementando de esta manera también sus posibilidades de contratación y de aumentar ingresos.

En el contexto que estamos analizando, el de la movilidad internacional, esta teoría da explicación a la búsqueda de oportunidades laborales mejores en el extranjero, ya que los expatriados estarán buscando maximizar el retorno de sus inversiones previas en educación y formación; y tratando así de llegar a mercados en donde estos conocimientos adquiridos y preparación sean mejor valorados y recompensados. De este modo, un particular con una buena y alta formación, y unas habilidades especializadas podría verse desesperado o frustrado por no encontrar las oportunidades que considera correspondientes a su nivel profesional en su país. Por ejemplo, un científico de datos en un país con un mercado tecnológico aún emergente podría decidir moverse a otro país con un mercado más desarrollado para poder aprovechar mejor sus habilidades. En la línea de lo que estamos explicando, aquellos países con economías más grandes o desarrolladas suelen mejorar las ofertas y condiciones de trabajo que el resto, como es lógico, resultando así en un mayor retorno de la inversión en educación. Esto es especialmente importante para trabajadores con formaciones más altas y cualificadas (como médicos, ingenieros o especialistas en TI), ya que podrían aumentar significativamente sus ingresos al trasladarse a estos mercados.

Es también importante mencionar la situación de aquellos recién graduados que se encuentren en búsqueda activa de trabajo, ya que estos pueden mirar directamente hacia fuera con el objetivo de maximizar el retorno de sus inversiones en educación, así como mejorar su experiencia, y adquirir un mayor reconocimiento a nivel global. No solo a nivel laboral con las empresas, sino también a nivel universitario, universidades de países como Estados Unidos, Reino Unido, Francia o Australia atraen a estudiantes de todo el mundo por su oferta académica y la posibilidad de permanecer y comenzar a trabajar posteriormente en estos

⁸Becker, G. S. (1964). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. Columbia University Press.

países. Aquí surge un movimiento internacional comunitario que tiene un fuerte impacto en la sociedad del país de origen, mejor conocido como la “fuga de cerebros” (expresión originada en Reino Unido en los años 50 con respecto al abandono del continente europeo de científicos y tecnólogos hacia EEUU)⁹ (González Enríquez, 2014) o técnicamente conocida como “Migración Altamente Cualificada” (MAC). La movilidad internacional puede ser ventajosa para el particular, pero no tiene por qué serlo para la sociedad, más aún cuando estas migraciones se producen en masa.

Ante esto, los países pueden responder con una mayor inversión en educación local, así como creando oportunidades laborales con la idea de retener el talento y llegando incluso a atraer el capital humano extranjero (podríamos decir que se daría así una inversión de roles).

La siguiente teoría que podríamos comentar es la “**Teoría de Push & Pull**”¹⁰ (Lee, 1966). Tiene su origen en 1966, y su autor es Everett Lee quien explica que esta migración es el resultado de un mix entre factores de “empuje” que motivan a los individuos a cruzar sus fronteras y mirar más allá, y factores de “atracción” los cuales fomentan la llegada de nuevos viajeros en aquellos lugares que ofrezcan mejores condiciones. La variedad de estos factores puede ser muy amplia, pero destacan principalmente los motivos económicos, sociales y políticos (mención honorífica a los medioambientales). Centrándonos más en el aspecto laboral de esta movilidad, esta teoría de empuje y atracción explica cómo la combinación de las condiciones desfavorables del país de origen y las ventajosas en el de destino llevan a los trabajadores a tomar la importante decisión de mudarse.

Entre las principales causas de empuje podemos encontrar una alta tasa de desempleo, la oferta de salarios bajos, precarias condiciones de trabajo, violencia, inestabilidad económica o política, falta de capacidad o desarrollo, discriminación... Por otro lado, como causas de atracción nos encontramos lo contrario: salarios mejores, mayor empleabilidad, seguridad, justicia, estabilidad, igualdad, servicios sociales mejorados... Como vemos, los dos tipos de motivos pueden variar en función de agentes políticos, sociales o económicos.

⁹González Enríquez, C. (2014, 14 de enero). Fuga de cerebros. Real Instituto Elcano. <https://www.realinstitutoelcano.org/comentarios/fuga-de-cerebros/#:~:text=El%20término%20“fuga%20de%20cerebros,tecnólogos%20desde%20Europa%20hacia%20EEUU>

¹⁰ Lee, E. S. (1966). A theory of migration. *Demography*, 3(1), 47-57.

Mediante esta teoría logramos también darnos cuenta de la importancia de llevar a cabo políticas de integración de estos inmigrantes para apoyarlos y acogerlos en su bienvenida, así como mejorar, fomentar y desarrollar aquellos puntos fuertes que los hacen llegar. También se verán obligados los países de origen a realizar un examen de introspección para entender aquellos motivos y factores que han llevado a sus ciudadanos a abandonar el país.

Profundizaremos ahora en la “**Teoría de Sistemas Mundiales**”¹¹ (Wallerstein, 1974), que nos ofrece una perspectiva más global y amplia para entender los movimientos migratorios dentro del sistema capitalista internacional en el que vivimos. Llevada a cabo en 1974 por Wallerstein, propone una interconexión a nivel mundial mediante una estructura económica formada por países tipo “centro”, países tipo “periferia” y países tipo “semiperiferia”. De esta división, argumentamos entonces que las migraciones no son únicamente el resultado de decisiones individuales o a la combinación de factores de empuje y atracción como hemos visto previamente; sino que son el resultado de las dinámicas existentes entre países dentro del sistema económico.

La dinámica principal es la dinámica “Centro-Periferia” en la que los trabajadores de países en desarrollo (países periferia) se mueven hacia aquellos más desarrollados (países centro) en donde hay una mayor demanda de trabajo y mejores ofertas, condiciones y oportunidades laborales. Es una teoría fácilmente identificable, como vemos en la migración de América Latina (periferia) hacia los Estados Unidos (centro), o desde África y Asia (periferia) hacia Europa (centro). La teoría trata de hacer una analogía con las zonas de una ciudad.

Esta relación de dinámica puede verse afectada por las inversiones que llevan a cabo los países “centro” en los “periferia” puesto que fomentan desequilibrios en el ámbito laboral que motivan la migración. Existen grandes corporaciones con sedes y operaciones en países de la periferia, alternando la economía local superficialmente, o impulsando las migraciones al centro cuando estas operaciones no ofrecen lo esperado por los trabajadores locales de los países de periferia.

¹¹Wallerstein, I. (1974). *The modern world system: Capitalist agriculture and the origins of the European world-economy in the sixteenth century*. Academic Press

Esta distinción de países centro y países periferia puede conllevar una fuerte dependencia económica de los menos desarrollados sobre los más. Además, la migración puede llevar a una interacción intensa de culturas, influenciando tanto a las sociedades de origen como de destino, cambiando percepciones culturales y sociales.

La siguiente teoría se focaliza más en las relaciones sociales y personales y cómo estas provocan la movilidad de individuos. Esta cuarta teoría es la “**Teoría de Redes Migratorias**”¹² (Massey et al., 1993) y argumenta que los movimientos migratorios están más que influenciados por redes previas de los individuos con amigos, familiares y nacionales que ya han dado el paso hacia el país de destino. De esta manera, nos resulta más evidente la aparición de comunidades de migrantes que permanecen y se desarrollan en los países de destino. Gracias a estas relaciones o redes, resulta más fácil la proporción de información, recursos y una comunidad para aquellos recién aterrizados; facilitando también así su transición e integración en la nueva sociedad.

Como explica, estas conexiones hacen llegar al interesado información clave sobre el empleo y la vida del país al que pretende llegar, incluso antes de verse allí, permitiendo de este modo una clara reducción de riesgos y posibles costos. Las redes pueden llegar incluso al punto de convertirse en auténticas cadenas migratorias, en las que por la iniciativa de uno que ya ha viajado y comenta la información necesaria a sus seres cercanos, consigue de esta manera que ellos le sigan, y a ellos otros y demás; creando como decimos un auténtico efecto bola de nieve. Por ejemplo: una persona que emigra de la India a Estados Unidos con éxito, podría luego ayudar e incentivar a sus amigos y familiares para hacer lo mismo, generando un patrón que se hará cada vez más extenso y continuo entre ambas localizaciones.

Esta teoría tiene sin duda unas fuertes connotaciones en el impacto social y cultural de la sociedad de destino. En primer lugar, afectan de manera particular a ciertos mercados laborales en concreto, donde se pueden dar hasta concentraciones de migrantes, ya que llegan y buscan empleo a través de sus contactos. Por otro lado, y cómo comentábamos previamente, existe la posibilidad de la creación de comunidades de inmigrantes, lo que

¹²Massey, D. S., Arango, J., Hugo, G., Kouaouci, A., Pellegrino, A., & Taylor, J. E. (1993). Theories of international migration: A review and appraisal. *Population and Development Review*, 19(3), 431-466. Recuperado de: https://isfcolombia.uniandes.edu.co/images/2019-intersemestral/14_de_junio/Theories_of_International_Migration.pdf

puede influenciar la vida social y pública de los países de destino así como en los de origen; fomentando políticas, eventos culturales...

Por último hablaremos de la “**Teoría del Doble Mercado Laboral**”¹³ (Piore, 1979), que defiende la existencia de dos mercados laborales en los países desarrollados y estructurados: un mercado primario que ofrece trabajos de mayor calidad, con mayor estabilidad, remuneración y condiciones; y uno secundario, con mayor inestabilidad, retribuciones menores y menos beneficios. La teoría explica que los inmigrantes muchas veces se ven atraídos por el mercado secundario, es decir, el menos beneficioso, debido a la falta de mano de obra local para cubrir esa demanda de trabajo. Aplicando al tema de este estudio, entendemos gracias a esto que puedan crearse nichos que son llenados por migrantes, también porque la mayoría de estos trabajos, no requieren una alta cualificación y pueden ser de manera temporal o estacional.

Los tipos de empleo relacionados con el mercado secundario, suelen pertenecer a sectores como la agricultura y ganadería, la hostelería, la construcción o el servicio doméstico, puesto que son trabajos con una alta tasa de rotación, poca seguridad y pobres condiciones. Cabe preguntarse qué llevaría a los migrantes a aceptar estos trabajos que los locales rechazan, y es que a pesar de la posible necesidad, estos pueden tener factores atractivos para ellos, como la oportunidad de ganar significativamente más de lo que obtendrían en sus países. Es tal la fuerza operativa de estos mercados secundarios, que cierta parte de la economía puede verse dependiendo de ellos, y por tanto de la mano de obra inmigrante, que trabaja a bajos precios. Es fundamental también que en el mercado secundario se ofrezcan unas condiciones de trabajo dignas para cualquier trabajador, se abogue por políticas de integración efectivas y por los derechos laborales de los migrantes.

C. Importancia de la movilidad internacional en el ámbito empresarial

La relevancia de esta movilidad internacional en el ámbito empresarial atiende a distintas facetas y así lo vemos reflejado en las estrategias de las empresas actuales, sobre

¹³ Piore, M. J. (1979). *Birds of passage: Migrant labor and industrial societies*. Cambridge University Press

todo en aquellas que operan a nivel global. Como decimos, esta relevancia afecta a prácticamente la totalidad de la empresa, sin embargo, nosotros nos centraremos en tres aspectos que consideramos como fundamentales, que son: el acceso a talento global, la expansión de mercados y operaciones internacionales, y la innovación y transferencia de conocimiento.

1. Acceso a talento global

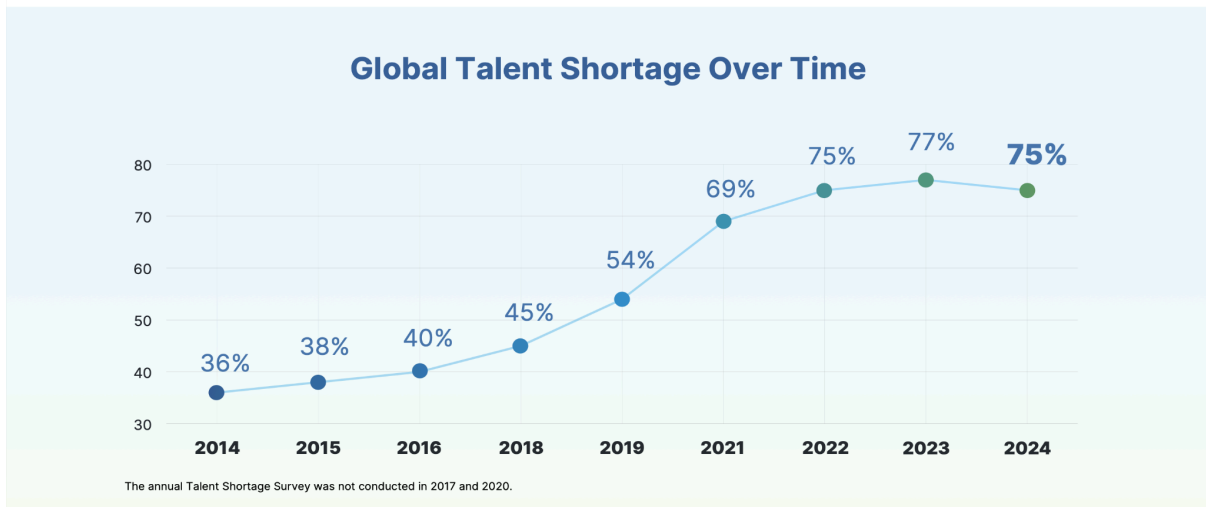
La movilidad internacional permite a las compañías tener acceso a más y mejor talento alrededor de todo el planeta, siendo esto clave para aquellas industrias o sectores en donde escasean las habilidades deseadas en el mercado local. Al poder reclutar internacionalmente y apostando por ir más allá de sus fronteras, las empresas no solo completan las vacantes con individuos verdaderamente cualificados, sino que además pueden enriquecer su fuerza laboral con nuevas competencias y perspectivas.

Según el último informe realizado en 2024 por la compañía de Recursos Humanos, ManpowerGroup¹⁴, tres de cada cuatro empleadores globales encuentran dificultades a la hora de encontrar el talento que necesitan para las posiciones que ofrecen, siendo en Japón en donde más se da esta situación, siendo los sectores de sanidad y salud así como el de ciencias de la vida los más afectados.

Es decir, que un 75% de los empleadores ven complicado rellenar sus posiciones con el talento adecuado; junto con los años post-pandemia 2022-2023, estamos ante una situación sin precedentes, nunca antes vista, que llama claramente nuestra atención, y que pide a gritos una solución, la cual creemos que debe estar ligada a la búsqueda de talento a nivel global.

¹⁴ManpowerGroup. (2024). 2024 Global Talent Shortage. ManpowerGroup. https://go.manpowergroup.com/hubfs/Talent%20Shortage/Talent%20Shortage%202024/MPG_TS_2024_GLOBAL_Infographic.pdf

Today, **75%** of employers report difficulty in filling roles.



Gráfica “Global Talent Shortage Over Time”. ManpowerGroup.2024¹⁵

2. Expansión de mercados y operaciones internacionales

De cara a las empresas que buscan expandirse en nuevos mercados y a aquellas que buscan llevar a cabo operaciones a nivel global de la manera más eficiente posible, la movilidad internacional de los trabajadores resulta un factor diferencial. Contar con individuos dentro de la compañía que entiendan la cultura local y sean capaces de alinearse con la cultura organizacional a nivel mundial puede facilitar la entrada y éxito en dichos mercados extranjeros.

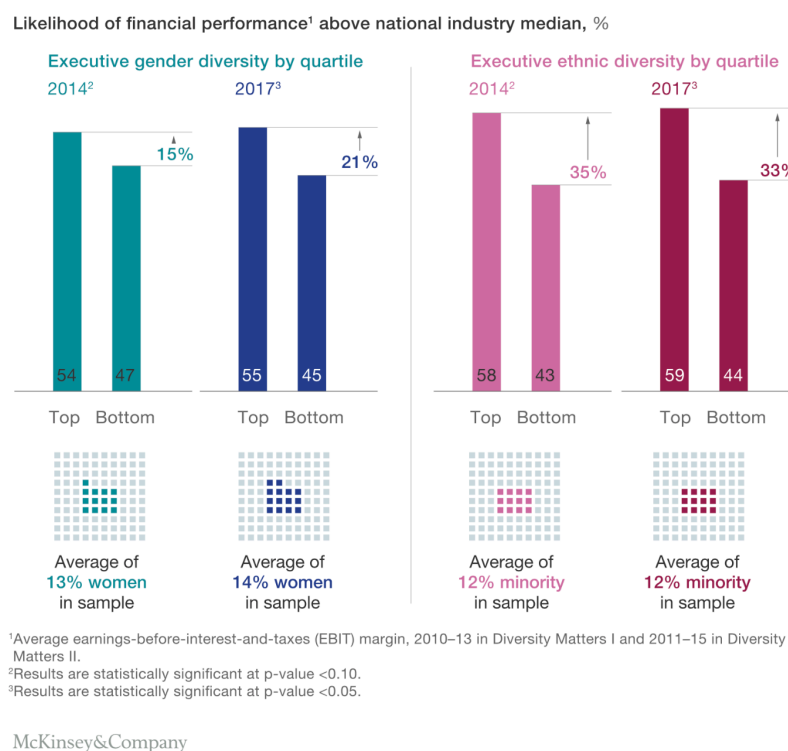
Según datos de la Organización Mundial de Comercio (OMC, 2019)¹⁶, las empresas que operan, prestan servicios y, por ello, gestionan empleados a nivel internacional, reportan un 20% de aumento en los ingresos obtenidos de las nuevas operaciones de mercado después de los tres primeros años.

¹⁵ManpowerGroup. (2024). Global Talent Shortage Over Time [Gráfica]. ManpowerGroup. https://go.manpowergroup.com/hubfs/Talent%20Shortage/Talent%20Shortage%202024/MPG_TS_2024_GLOBAL_Infographic.pdf

¹⁶Organización Mundial del Comercio. (2019). Informe sobre el Comercio Mundial 2019: El futuro del comercio de servicios. https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/00_wtr19_s.pdf

3. Innovación y transferencia de conocimiento

Un artículo de McKinsey & Company,¹⁷ (Hunt et al., 2018) basado en un informe de McKinsey Global Institute de 2018, nos muestra que las empresas con una mayor diversidad y movilidad en su fuerza laboral resultan en un 35% más propensas a sobrepasar los rendimientos financieros promedios de su sector local (cómo podemos observar en la gráfica rosa). También nos es llamativo de la gráfica que diversidad en género y etnia están directamente relacionadas con rentabilidad, pero que las minorías y las mujeres siguen menos representadas de lo que cabría esperar.



Gráfica “Likelihood of financial performance above national industry median”. McKinsey&Company. 2018¹⁸

A dónde queremos llegar con esta estadística es que la movilidad internacional debe fomentar la innovación mediante la transferencia de conocimiento y tecnología entre

¹⁷Hunt, D. V., Yee, L., Prince, S., & Dixon-Fyle, S. (2018, January 18). Delivering through diversity. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity>

¹⁸McKinsey & Company(2018). Likelihood of financial performance above national industry median [Gráfica]. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity>

diferentes partes de la empresa. En línea con esto, los empleados internacionales llevan consigo unos conocimientos y una formación diferente a la del país local, los cuales pueden ser nuevos, útiles y de ayuda para las distintas sedes de la empresa alrededor del planeta.

Aparte de los tres aspectos fundamentales que ya hemos comentado, me gustaría resaltar otros dos más pero de forma más breve. Primero, que la movilidad internacional permite un mayor desarrollo de competencias, y es que las estancias en el extranjero forman parte de la formación de un trabajador o empleador, que pueden resultar como herramientas plenamente útiles para la empresa que los emplea. Además, aprenderán a moverse en un ambiente distinto al suyo habitual, a tratar con personas de una amplia variedad multicultural, a adaptarse y resolver situaciones en contextos diversos.

Por otro lado, también permite una mayor flexibilidad internacional, ya que las empresas que fomentan estos movimientos de forma efectiva son más ágiles y reactivas ante cambios inesperados en sus respectivas industrias o posibles crisis. Se permite reubicar tu capital humano de una forma útil y eficiente en aquellos lugares o sedes en donde más se necesite.

III. Análisis de Causas de Movilidad Internacional

Como hemos ido viendo a lo largo de este trabajo, existen numerosos factores y de distinta índole, que pueden influir en los individuos a la hora de decidir trasladarse al extranjero. Los principales factores, hemos decidido agruparlos en personales, laborales y profesionales y, finalmente, económicos y sociales.

A. Factores personales que impulsan la movilidad internacional

Dentro de este subapartado nos sumergimos en un mundo de absoluta subjetividad en la que influyen los distintos perfiles, comportamientos y actitudes de cada persona. Es por ello que el abanico de razones personales por las que decidir viajar fuera en busca de trabajo sea tan amplio. A continuación comentaremos los que consideramos como principales.

El primer motivo que encontramos es la **búsqueda de nuevas experiencias y aventuras culturales y personales**. Existen muchos perfiles de personas con ese espíritu explorador y curioso que se sienten atraídos por vivir nuevas culturas y estilos de vida. Personas de todas las edades eligen mudarse para aprender idiomas, explorar estilos de vida y culturas, y esto no solo conlleva un enriquecimiento a nivel personal, también amplía las perspectivas y dota de una visión más general y amplia del mundo que nos rodea. Este entendimiento y apertura de mente hacia nuevos estilos de vida y de trabajo es un valor añadido muy bien valorado en el mundo empresarial, ya que la exposición y la formación multicultural nos llevan a mejorar la competencia dentro de un panorama internacional¹⁹ (Gregersen-Hermans, 2017).

Otro factor fundamental que consideramos personal y afecta a estos movimientos migratorios es, sin duda, la preocupación por la formación y preparación; podríamos denominar este punto como el **desarrollo personal mediante la educación**. Muchos estudiantes internacionales, o incluso trabajadores que siguen buscando tratar de nutrir sus conocimientos ven con buenos ojos el traslado al extranjero con el objetivo de adquirir una educación superior a la que pueden adquirir en sus respectivos países. Ya lo hemos comentado previamente, pero existen Universidades en países como Estados Unidos, Australia o Reino Unido que atraen a estudiantes de fuera que buscan tener una mejor formación y mayor grado de reconocimiento en el futuro. Sin ir más lejos, aquí en España podemos observar en las universidades con fama y prestigio internacional, como el Instituto de Empresa (IE) o en Comillas, reciben año tras año grandes cifras de alumnos internacionales.

De los países pertenecientes a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el número de estudiantes internacionales, ha aumentado alrededor de un 70% en los últimos diez años; llegando actualmente a aproximadamente 4,5 millones en 2020 de estudiantes. Estados Unidos (22% de todos los estudiantes internacionales), Reino Unido

¹⁹Gregersen-Hermans, J. (2017). The identity factor in intercultural competence. En Deardorff, D. K. & Arasaratnam-Smith, L. A. (Eds.), Intercultural competence in higher education: International approaches, assessment and application. Routledge. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/313388295_Intercultural_Competence_Development_in_Higher_Education

(13%) y Australia (10%) lideran los rankings²⁰ (OECD, 2022), de ahí que los ponga constantemente de ejemplo.

Como tercer factor personal, nos encontraremos con la **reunificación familiar** (muy relacionado con la Teoría de Redes Migratorias analizada previamente). El deseo de reencuentro con seres queridos, ya sean familiares o amigos, puede ser definitivo a la hora de tomar una decisión de tal calibre. En aquellos contextos en donde la migración se ha ido continuando a lo largo de los años y generaciones, este factor toma aún más relevancia. Es evidente y obvio también que la integración en la nueva sociedad será más fácil si se cuenta con el apoyo de una red familiar, y del mismo modo, se mejoraría la resiliencia ante los retos que supone dejar el país propio atrás.

B. Factores laborales y profesionales que influyen en la movilidad internacional

Existen factores que motivan a las personas a moverse internacionalmente de cara a emprender y mejorar sus trayectorias profesionales. En concreto en este apartado nos centraremos en las oportunidades de carrera y promoción, desarrollo de habilidades especiales y experiencia internacional, y las asignaciones corporativas como instrumentos motivadores para buscar trabajo en el extranjero.

1. Oportunidades de carrera y promoción

Es una realidad que en el país de origen las oportunidades para crecer y desarrollarse profesionalmente en ciertas áreas pueden ser limitadas. Sin embargo, en aquellas economías más potentes y desarrolladas internacionalmente, pueden ofrecer una mejor trayectoria profesional, con oportunidades de ascenso, promoción y especialización.

Mudarse al extranjero, aparte de acelerar este crecimiento personal y profesional, puede marcar y destacar al empleado dentro de su organización como alguien con una gran capacidad de adaptación, y capaz de manejar y superar desafíos de toda clase desde distintas

²⁰OECD (2022), International Migration Outlook 2022, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/30fe16d2-en>.

perspectivas.

Es interesante en este caso un estudio llevado a cabo por Mello, Suutari y Dickmann (2023)²¹ que se centra en estudiar si realmente las asignaciones en el extranjero y las estancias fuera afectan a la carrera y a la construcción de su esfera profesional del trabajador. Los resultados dan a conocer que la idea de mejorar y tener más posibilidades de crecimiento son factores fundamentales que llevan a tomar la decisión de expatriarse, y que efectivamente, en la mayoría de los casos, el viaje y trabajo en el extranjero conduce a ello, dándole un valor añadido al trabajador en forma de nuevas habilidades, conocimientos y redes profesionales; de gran valor para medrar en la jerarquía organizacional de la compañía en cuestión.

2. Desarrollo de habilidades y experiencia internacional

Además de para mejorar su status dentro de la compañía o sus perspectivas de crecimiento de cara al futuro, los profesionales también buscan periodos de estancia laboral en el extranjero para ganar un nivel importante de experiencia y para desarrollar nuevas competencias que les hagan distintos a los demás, como pueden ser nuevos idiomas, habilidades interculturales o la misma adaptabilidad que comentábamos previamente: Todo ello será valorado muy positivamente no sólo por la empresa que les tiene contratados, sino por las demás también a la hora de buscar trabajo. Los empleadores y equipos de recursos humanos dan gran valor a aquellos candidatos con experiencia internacional, que han podido trabajar y cumplir en diversos contextos culturales, diversas situaciones económicas y distintas estructuras empresariales, puesto que lo consideran crucial en un panorama completamente globalizado.

Doherty y Dickmann (2012), en su trabajo "*Measuring the return on investment in international assignments: An action research approach*"²², nos demuestran que el trabajo en

²¹Mello, R., Suutari, V. and Dickmann, M. (2023), "Career success of expatriates: the impacts of career capital, expatriate type, career type and career stage", Career Development International, Vol. 28 No. 4, pp. 406-425. <https://doi.org/10.1108/CDI-07-2022-0196>

²²Doherty, N., & Dickmann, M. (2012). Measuring the return on investment in international assignments: An action research approach. The International Journal of Human Resource Management, Volume 23(16), 3434-3454. Recuperado de:

el extranjero ofrece un retorno sobre la inversión para ambos, tanto empresa como empleado, en el ámbito profesional como en el personal. Se evidencia este segundo factor que estábamos comentando, de que el desarrollo de competencias y la experiencia internacional son contundentes resultados de estas asignaciones.

3. Asignaciones corporativas

Comenzaré hablando del artículo de Collings, Scullion y Morley (2007)²³ relacionado con los desafíos que supone la expatriación convencional y las alternativas emergentes. El estudio se centra en las empresas multinacionales, y señala cómo estas asignaciones no son realizadas al azar, sino de forma estratégica para mejorar la gestión y desarrollo del capital humano y del talento que posee la compañía, como vía de transmisión de conocimientos y para obtener una visión amplia y global de la forma de trabajar de la organización. Lo que tratan de decirnos los autores, es que existe una relación fuerte y directa entre las expatriaciones realizadas por la compañía y los objetivos a largo plazo de la misma.

Las empresas actualmente, realizan un constante envío de trabajadores al extranjero para gestionar diferentes proyectos, desarrollar e impulsar capacidades locales, atraer talento del país de destino, o simplemente como método para compartir el “know-how”; fortaleciendo así el negocio internacional, las operaciones y la presencia global de estas multinacionales.

C. Factores económicos y sociales que motivan la expatriación

Vamos a profundizar en los factores económicos y sociales que motivan la expatriación, centrándonos en cómo estos factores influyen de manera decisiva en la decisión de individuos y familias de buscar mejores oportunidades fuera de sus países de origen. Explicaremos cómo factores como mejores salarios, búsqueda de estabilidad económica y

https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/handle/1826/8173/Measuring_the_return_on_investment.pdf;jsessionid=8B63F6A33E5C160BDC99C7891166C627?sequence=2

²³Collings, D. G., Scullion, H., & Morley, M. J. (2007). Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: Challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives. *Journal of World Business*, 42(2), 198-213.

seguridad, y mejor calidad de vida actúan como poderosos motivadores para la movilidad internacional.

1. Condiciones laborales y salarios

Una de las motivaciones más obvias para la migración es el deseo de mejores salarios y beneficios. En muchos países en desarrollo, los salarios en sectores altamente especializados son sólo una fracción de los que se ganan en los países desarrollados, lo cual es especialmente cierto en campos como la tecnología, la ingeniería y la medicina. Las oportunidades de ganar salarios más altos pueden mejorar significativamente el nivel de vida de las personas y sus familias, brindando acceso a una mejor atención médica, educación y otras necesidades básicas.

En varios estudios y análisis podemos observar que las desigualdades salariales entre países para puestos iguales o similares, motivan, sobre todo a aquellos profesionales altamente preparados, a mudarse a aquellos destinos que compensan y valoran mejor sus conocimientos y preparación (Docquier & Marfouk, 2006) ²⁴.

2. Seguridad y estabilidad económica

Muchos expatriados buscan un país que sea más estable política y económicamente que su país de origen. Las crisis económicas, la inestabilidad política y la falta de seguridad pueden llevar a personas y familias a buscar condiciones de vida y de trabajo más estables. Vivir en un entorno estable no solo mejora la calidad de vida a nivel individual, sino que también proporciona un contexto más seguro para criar hijos y hacer planes a largo plazo.

La imagen de un país sobre su estabilidad política y económica puede influenciar de forma contundente en las redes y cadenas migratorias, obviamente atrayendo más aquellos

²⁴Docquier, F., & Marfouk, A. (2006). International migration by educational attainment (1990-2000) - Release 1.1. En C. Ozden & M. Schiff (Eds.), International Migration, Remittances & the Brain Drain, pp. 151-199. Palgrave Macmillan, New York.

percibidos como más estables y seguros²⁵ (Czaika & de Haas, 2013).

3. Beneficios sociales y calidad de vida

La calidad de vida es un factor decisivo a la hora de decidir migrar. Esto incluye no sólo la seguridad y la estabilidad económica, sino también el acceso a servicios públicos de calidad, como la atención sanitaria, la educación y la infraestructura.

Las personas y familias que buscan un mejor bienestar social y servicios públicos se mudan a países que ofrecen niveles de vida más altos, entornos más limpios, espacios públicos más seguros y una atmósfera inclusiva y diversa.

Además, aquellos con mayores habilidades y capacidades tienden a migrar a aquellos países que ofrecen no sólo mejores salarios sino también una mejor calidad de vida²⁶(Grogger & Hanson, 2011).

D. Comparativa de diferentes motivaciones según perfiles

He considerado fundamental clarificar que a la hora de dar el paso y mudarse al extranjero con el objetivo de trabajar allí, estos factores previamente explicados pueden afectar de distinta manera en función de los distintos tipos de migrantes que podemos encontrar. Es por tanto que en este apartado estudiaremos y analizaremos algunos de los diferentes perfiles que podemos encontrar y comparar con los demás en cuanto a la movilidad internacional.

La **edad y la etapa de la carrera** en la que se encuentran los trabajadores son factores que modifican de forma contundente la forma de entender y realizar estos movimientos migratorios. Por un lado, los trabajadores más jóvenes buscan crecer de forma orgánica y rápida, y es por ello que sea habitual en los primeros años que se decidan por

²⁵Czaika, M., & de Haas, H. (2013). The effectiveness of immigration policies: A conceptual review of empirical evidence. *Population and Development Review*, 39(3), 487-508.

²⁶Grogger, J., & Hanson, G. H. (2011). Income maximization and the selection and sorting of international migrants. *Journal of Development Economics*, 95(1), 42-57. Recuperado de: https://gps.ucsd.edu/_files/faculty/hanson/hanson_publication_migration_income.pdf

viajar al extranjero en busca de experiencia internacional. Los jóvenes ven la expatriación como una gran oportunidad de desarrollo en habilidades, no sólo profesionales sino también personales, en entornos nuevos²⁷ (Inkson & Myers, 2003). Debido a las características de este segmento poblacional, pueden llegar a entender estos viajes como aventuras a las que se sienten atraídos.

En el polo opuesto nos encontramos con aquellos trabajadores más adultos y con mayor experiencia en el mundo profesional, que además suelen verse envueltos en mayores responsabilidades en sus vidas personales, y suelen valorar más objetivos como la estabilidad y seguridad financiera, así como el bienestar. Un informe llevado a cabo por McNulty y Tharenou (2004)²⁸ demuestra que aquellos trabajadores que emigraron de su país de origen solían valorar aquellas ofertas laborales que ofrecían mayor calidad de vida, educación para sus hijos u otros beneficios claros y factibles a largo plazo más que explorar nuevos países o desarrollarse como profesionales.

Otras variables que consideramos fundamentales son **la carrera** en concreto del profesional así como **el sector** en el que la realiza. Existen ciertos campos que pueden estar influenciados por los avances tecnológicos y la innovación únicamente accesibles en algunas y pocas ubicaciones en el mundo. A modo de ejemplo, técnicos e ingenieros buscan trasladarse a estas geografías no sólo por la mayor cantidad de ofertas y oportunidades de trabajo, sino también por la oportunidad de crecer en un ambiente más preparado y dinámico que sería inimaginable en sus países originales, como nos desvela el artículo de análisis de Saxenian (2005)²⁹. Sin embargo existen otros campos en dónde esto no será tan valorado, y se centrarán más en aquellas ubicaciones que ofrezcan mejores condiciones de trabajo o acceso a sistemas de mayor calidad, como podrían ser los ámbitos relacionados con la salud o la educación. De hecho, un informe de la OMS (2010)³⁰ (Organización Mundial de la

²⁷Inkson, K., & Myers, B. (2003). The big OE?: Self-directed travel and career development. *Career Development International*, 8(4), 170-181. https://www.researchgate.net/publication/235293045_The_big_OE_Self-directed_travel_and_career_development

²⁸McNulty, Y. M., & Tharenou, P. (2004). Expatriate return on investment: A definition and antecedents. *International Studies of Management & Organization*, 34(3), 68-95. Recuperado de: <https://ideas.repec.org/a/taf/mimox/v34y2004i3p68-95.html>

²⁹Saxenian, A. (2005). From brain drain to brain circulation: Transnational communities and regional upgrading in India and China. *Studies in Comparative International Development*, 40, 35-61. <https://doi.org/10.1007/BF02686293>

³⁰Organización Mundial de la Salud. (2010). La financiación de los sistemas de salud: El camino hacia la cobertura universal. Informe sobre la salud en el mundo. https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/44373/9789243564029_spa.pdf

Salud) en 2010 señala que mucho trabajador emigra aparte de por la mejoría en su salario, en búsqueda de menos carga de trabajo y mejores recursos en países más desarrollados. De todos modos, como podemos observar en todos los campos, se busca la migración hacia aquellos países más avanzados económica y tecnológicamente.

La **situación familiar y el estado civil** también pueden resultar diferenciales en los comportamientos migratorios de los profesionales. Es algo que va de la mano con la edad y la etapa de carrera en la que se encuentran (primeros factores comparados). Los solteros suelen disponer de mayor libertad en cuanto a responsabilidades familiares y por ende, mayor facilidad y menos riesgos al mudarse. Sin embargo, y tal y como corrobora el estudio de HSBC (2017)³¹, la determinación a moverse de los casados o con hijos tendrá muy en cuenta los beneficios educativos para sus hijos así como la salud en los países de destino.

Aparte de estas consideraciones y comparaciones en función de los distintos perfiles que encontramos comparando segmentos de población, hay otras motivaciones que pueden llevar a estos perfiles a expatriarse, cómo las **aspiraciones a largo plazo y planificación de vida**, en dónde aquellos trabajadores que se encuentran en una etapa ya crecida de su carrera profesional se centran en la búsqueda de seguridad a largo plazo así como en la planificación de su retiro una vez pongan fin a su trayectoria. Otra circunstancia a tener en cuenta podría ser el **impacto de género**, y es que las mujeres pueden encontrar en la movilidad internacional la oportunidad de llegar a sectores tradicionalmente dominados por los hombres.

IV. Estudio de Casos y Discusión de Resultados

A. Encuesta

A continuación procederé a realizar una encuesta para acercar todo lo estudiado y analizado previamente en este trabajo a nuestra realidad, y así poder ver como se reflejan los diferentes tipos de comportamientos de una forma más tangible.

A continuación, dejo aquí el link de la encuesta:

³¹HSBC. (2017). Expat Explorer: Broadening perspectives. Global Report.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSduHMkM_GqnkQ9VaeKZmnfzACctCFRKz6U4F2fDr10wFsBYFg/viewform

Antes de continuar, considero que es importante remarcar y resaltar que esta encuesta puede estar ciertamente sesgada. A pesar de los esfuerzos que he intentado hacer para llegar a personas de todo tipo de perfiles, puede ser posible que los resultados puedan ser similares en función a los círculos en los que me rodeo, los cuáles no tienen por qué ser una representación real de la sociedad. Sin ir más lejos, y a modo de ejemplo, ya solo el hecho de ser español sesga la encuesta en cuanto al entendimiento y comportamientos de estos movimientos migratorios (España es un país ya desarrollado, europeo, con estabilidad política y económica comparada con países menos desarrollados...) Lo que quiero decir con esto, es que el trabajo gira en torno a un entendimiento a nivel global, y la encuesta puede verse reducida a aquellas personas a las que he tratado de llegar con la encuesta.

El objetivo de la encuesta era llegar a un mínimo de muestra de 100 personas, y el objetivo ha sido cumplido y superado, con un total de 118 respuestas (importante tener en cuenta que no todas las preguntas son obligatorias de contestar y por tanto habrá algunas en el que este número varíe).

La encuesta contaba con las siguientes preguntas que procedo a explicar ahora el por qué de cada una de ellas:

Sección 1: introducción; un resumen breve del propósito de la encuesta que sirve también para ubicar y situar al encuestado.

Sección 2: Datos demográficos

1. **Edad:** ¿Cuál es tu rango de edad?

- Menos de 20
- 20-30
- 31-40
- 41-50
- Más de 50

La edad es un factor clave que puede influir gravemente en las decisiones sobre movilidad laboral internacional. Como hemos podido analizar a lo largo del trabajo, los jóvenes suelen estar más dispuestos a buscar oportunidades profesionales en el extranjero, mientras que aquellos trabajadores mayores pueden centrarse más en consideraciones familiares o financieras diferentes.

2. **Nivel Educativo:** ¿Cuál es tu nivel de educación más alto alcanzado?

- Educación secundaria
- Formación profesional
- Grado universitario
- Máster/Postgrado
- Doctorado

El nivel educativo también es un dato demográfico de gran valor para esta encuesta ya que en el panorama y mercado internacional en el que nos encontramos, la educación puede estar directamente relacionada con oportunidades en el extranjero (ya que las compañías encuentran muchas veces dificultades en encontrar a trabajadores suficientemente preparados en su geografía y tienen que acudir a bolsas de trabajo internacionales, como vimos anteriormente). El nivel educativo también puede tener un impacto en las aspiraciones personales y profesionales de cada individuo y sus motivaciones para buscar trabajo en el exterior.

3. **Sector de Trabajo:** ¿En qué sector trabajas actualmente o aspiras a trabajar?

- Tecnología
- Educación
- Salud
- Construcción
- Otro (especifique)

Nos interesamos también por el sector en el que los profesionales desempeñan su labor actualmente o buscan desempeñarla. Nos puede ofrecer información relevante sobre aquellas industrias que tienden a incluir o valorar más movimientos migratorios. Puede resultar de interés la comparación de resultados entre diferentes sectores. En esta pregunta, es también importante la respuesta abierta, ya que debido a la gran cantidad de industrias, estamos seguros que se añadirán muchas nuevas aparte de las ofrecidas por la encuesta (a

modo de ejemplo).

Sección 3: Experiencia en Movilidad Internacional

4. **Experiencia de Movilidad:** ¿Has estudiado alguna vez en el extranjero?

- Sí
- No

Esta pregunta nos permite recoger información de aquellos que han tenido la oportunidad de estudiar en el extranjero, lo cual puede estar directamente relacionado con la preparación y orientación a la búsqueda de oportunidades posteriormente en el extranjero.

5. **Experiencia de Movilidad:** ¿Has trabajado alguna vez en el extranjero?

- Sí
- No

Nos hará saber el porcentaje de encuestados que han tenido experiencia previa trabajando en otro país y hacia los cuales se dirige principalmente la encuesta, ya que serán estos los que nos puedan compartir y ofrecer insights desde su propia experiencia.

6. **Duración de la Estancia:** Si respondiste "Sí" en la pregunta anterior, ¿cuánto tiempo estuviste trabajando en el extranjero?

- Menos de 6 meses
- 6 meses a 1 año
- 1 a 3 años
- Más de 3 años

Puede resultar en ocasiones vital para entender el impacto de la estancia en la carrera profesional, en la adaptación o en la calidad de vida. También nos ayudará a ver si se opta por asignaciones de corta estancia o en cambio los profesionales buscan una estabilidad y oportunidad de desarrollarse a largo plazo en el extranjero, cosa que como hemos visto en este mismo trabajo, puede verse directamente relacionado con el perfil de trabajador que se analice.

7. **Motivación para la Movilidad:** ¿Cuál fue o sería la principal razón para trabajar en el extranjero?

- Mejor salario y beneficios
- Oportunidades de desarrollo profesional
- Experiencia cultural
- Razones personales o familiares
- Otro (especifique)

Esencial para entender el principal motivo por el que los trabajadores optan por la movilidad internacional. Se ofrecerán resultados sobre aspiraciones económicas, personales o profesionales como las que hemos analizado previamente. Además, volvemos a considerar fundamental la opción de respuesta abierta, ya que nos dará la oportunidad de conocer otros nuevos motivos que a lo mejor no hemos estudiado en este trabajo, y nos pueden dar una visión más externa y nueva sobre estas motivaciones.

8. Por favor, seleccione, acorde a sus prioridades los motivos que más le incentivan para trabajar en el extranjero. Siendo 1 el factor menos importante y 4 el más.

Apostamos aquí por poner los mismos motivos que antes pero esta vez haciendo una escala de Likert, ya que a lo mejor era excesivamente reduccionista quedarse únicamente con el motivo principal, en esta pregunta pedimos a los encuestados que se “mojen” y ordenen los motivos en función de sus prioridades para así poder tener una perspectiva más general.

Sección 4: Impacto de la Movilidad Internacional

9. **Satisfacción Laboral:** En general, ¿cómo calificarías tu experiencia laboral en el extranjero?
 - Muy insatisfecho
 - Insatisfecho
 - Neutro
 - Satisfecho
 - Muy satisfecho

Indicador clave sobre el éxito o fracaso de la movilidad, y puede aportarnos información sobre cómo estos movimientos pueden afectar positiva o negativamente a la calidad de vida, bienestar y felicidad del encuestado.

10. **Desarrollo Profesional:** ¿Crees que trabajar en el extranjero ha beneficiado / beneficiaría tu carrera profesional?

- Sí, significativamente
- Sí, moderadamente
- No ha tenido impacto
- No, ha tenido un impacto negativo

Evaluar el impacto de la movilidad internacional en el desarrollo profesional permite entender si trabajar en el extranjero ha contribuido a mejorar las habilidades, ampliar las redes profesionales o avanzar en la carrera de los encuestados, aspectos importantes para tu análisis.

11. **Recomendaciones:** Basado en tu experiencia, ¿recomendarías trabajar en el extranjero a otros profesionales?

- Definitivamente sí
- Probablemente sí
- Indeciso
- Probablemente no
- Definitivamente no

Perspectivas personales.

Sección 5: Opiniones y perspectivas

12. **Futuro de la Movilidad Internacional:** ¿Cómo ves el futuro de la movilidad internacional en tu sector?

- Muy prometedor
- Algo prometedor
- Neutro
- Poco prometedor
- No prometedor

Relacionado con cada sector, podremos entender cómo los profesionales ven el futuro de su industria. Antes de conocer las respuestas, estamos seguros de que la mayoría optarán por la primera o segunda opción ante el panorama actual global e internacional en la mayoría de sectores y mercados.

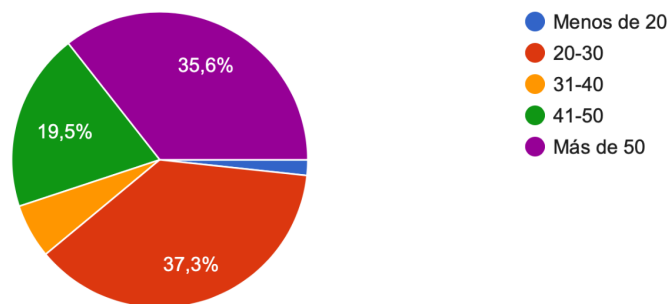
La idea de esta encuesta trataba de ser una cosa rápida y fácil de entender y realizar por los encuestados para así obtener más respuestas y de mayor calidad. Esta combinación de preguntas nos permitirán recibir datos cualitativos y cuantitativos sobre movilidad internacional que a continuación analizaremos.

B. Interpretación de los resultados

Procedemos ahora a interpretar los resultados: (todas las gráficas presentadas a continuación pertenecen a los resultados obtenidos de la encuesta: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSduHMkM_GqnkO9VaeKZmnfzACctCFRKz6U4F2fDrl0wFsBYFg/viewform) Vincularé además los gráficos con sus correspondientes respuestas.

Edad: ¿Cuál es tu rango de edad?

118 respuestas

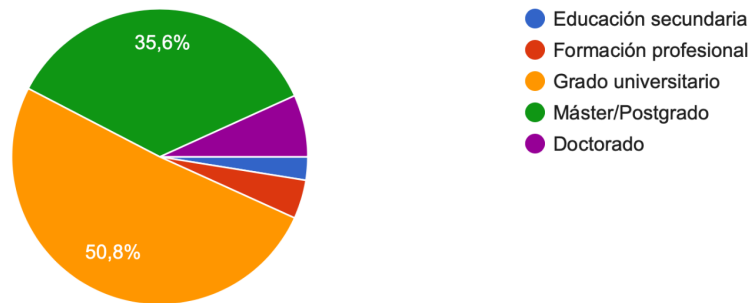


Como podemos observar, el segmento de edad que más aparece es el de 20-30 años, con una más que notable y similar participación de los mayores de 50, y siguen los de 41-50, 31-40 y una mínima de participación de los menores de 20 (algo buscado ya que su aportación en esta encuesta entendí que sería de menor importancia). El segmento más participativo ha sido el de 20-30, que va en línea con lo que comentábamos antes, y es que, al mover la encuesta, los primeros a los que acudí fueron mis compañeros de universidad, trabajo, colegio... todos ellos cercanos a mí edad y etapas jóvenes de sus carreras

profesionales.

Nivel Educativo: ¿Cuál es tu nivel de educación más alto alcanzado?

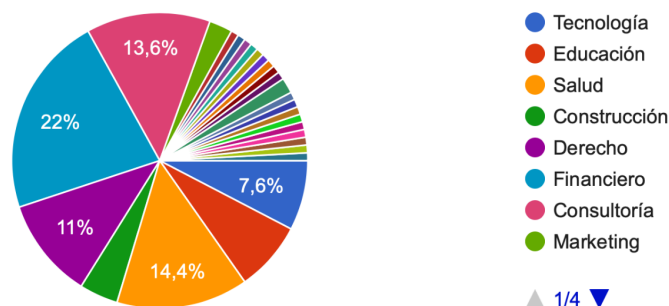
118 respuestas



Entre los encuestados, existe un claro predominio de educación superior, en dónde la mayoría de los entrevistados tienen como mínimo un grado universitario. Es destacable como más de un tercio cuentan además con un máster o postgrado, y alrededor de un 7% tienen un doctorado. Las formaciones profesionales y la educación secundaria han tenido una participación mínima, pero existente, que nos servirá para también analizar la representación de niveles educativos no universitarios.

Sector de Trabajo: ¿En qué sector trabajas actualmente o aspiras a trabajar? En caso de ser otra, por favor especifique.

118 respuestas

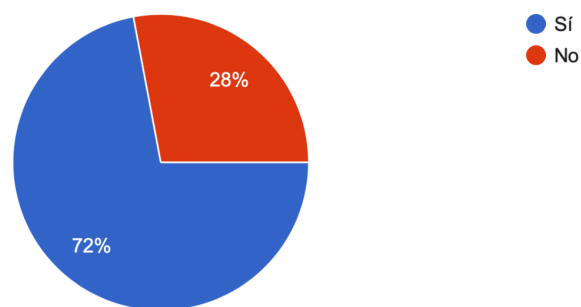


Sin duda el gráfico con mayor variedad de respuestas, y con gran valor e interés. Existe un predominio del sector financiero con un 22% de respuestas, seguido por los profesionales de la salud (14,4%) y consultoría (13,6%). El Derecho también está

notablemente representado dentro de esta gran variedad así como el sector tecnológico. Hay una gran variedad y diversidad de campos que muestra que la movilidad internacional afecta a una amplia gama de industrias, y encontramos como sectores no añadidos inicialmente y con menos de 5 respuestas: Marketing, Seguridad, Ingeniería, Investigación científica, Sanitario, Marketing y gestión comercial, Fundación, Comercio, Comunicación, Administración, Venta al público, Asociación, Transporte, Cultura y viajes, Voluntariado.

Experiencia de Movilidad: ¿Has estudiado alguna vez en el extranjero?

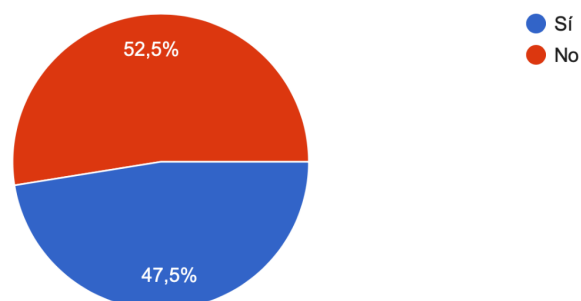
118 respuestas



Poco que comentar aquí. Casi $\frac{3}{4}$ de la muestra han estudiado en el extranjero.

Experiencia de Movilidad: ¿Has trabajado alguna vez en el extranjero?

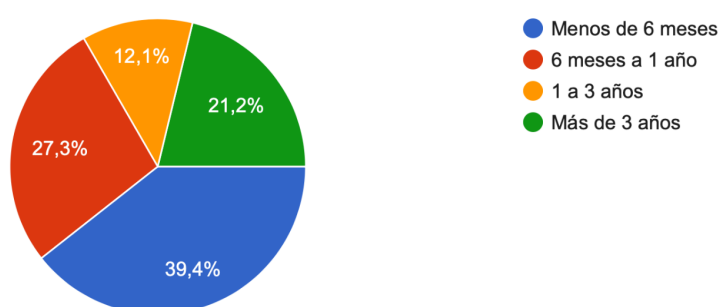
118 respuestas



Sin duda una de las respuestas clave de la encuesta. Aproximadamente, la mitad de los encuestados no han tenido la oportunidad de trabajar en el extranjero mientras que la otra mitad sí. Serán estos últimos quienes nos resulten de mayor utilidad a la hora de analizar las respuestas en conjunto. Además, será únicamente a ellos a quién vaya dirigida la siguiente pregunta:

Duración de la Estancia: Si respondiste "Sí" en la pregunta anterior, ¿cuánto tiempo estuviste trabajando en el extranjero?

66 respuestas



De los que han trabajado en el extranjero, han predominado las estancias a corto plazo (menos de un año), lo que probablemente corresponda a asignaciones temporales o periodos de prácticas en los inicios de sus carreras. Sin embargo, también existe un amplio porcentaje que supera el año de trabajo en el extranjero y que por tanto podemos tratar como estancias de largo plazo. Además observamos que, de los que trabajan más de un año en el extranjero, la mayoría se queda durante más de 3 años, lo cual es bastante llamativo.

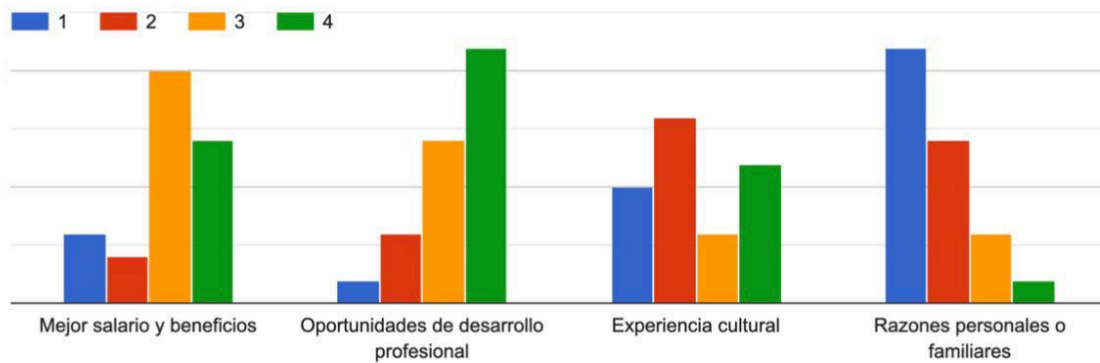
Motivación para la Movilidad: ¿Cuál sería la principal razón para trabajar en el extranjero? En caso de ser otra, por favor especifique.

118 respuestas



Esta pregunta tenía el objetivo de ver cuál era la motivación principal para decidir moverse del país de origen para trabajar. Como vemos, hay prácticamente las mismas respuestas para mejor salario y beneficios económicos como para oportunidades de desarrollo profesional. Esto coincide con los motivos analizados en este estudio y vemos como la decisión de mudarse para trabajar no va únicamente ligada al dinero, sino también a las aspiraciones profesionales de los individuos. También estos le dan un gran valor a las experiencias y aprendizajes en otras culturas, y aproximadamente un 10% vinculan esta decisión a motivos personales y familiares. A modo de observación hemos podido observar cómo cuatro personas se han salido del guión establecido, lo cuál agradecemos bastante, y nos responden con qué su motivación principal ha sido por razones comerciales y relacionadas con el trabajo, una mezcla de las opciones ofrecidas (lo cuál podremos entender mejor con la siguiente pregunta), más razones familiares, o una mezcla de las tres primeras opciones solo.

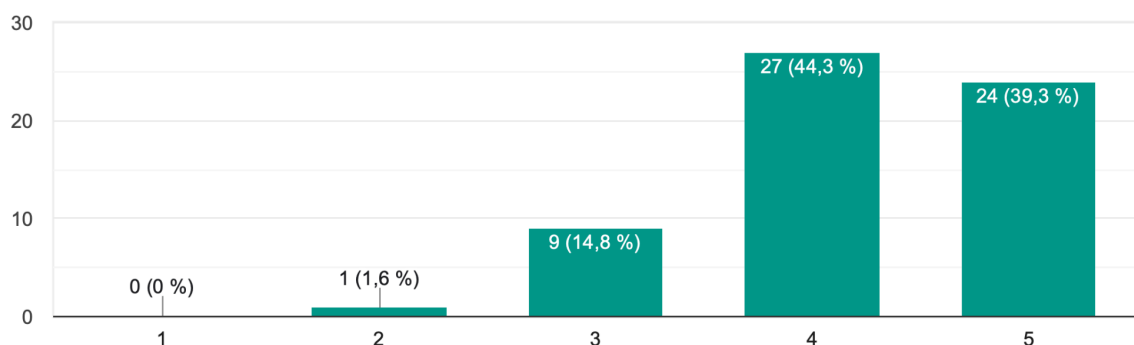
Cómo vemos, hay quienes optan por un mix de las respuestas ofrecidas, es por ello que con la siguiente pregunta procedemos a analizar como ordenarían los encuestados estos motivos en orden de prioridad. Siendo 4 el factor más importante y 1 el menos:



No se aleja en nada de los resultados de la pregunta anterior, sin embargo podemos ver cual es el orden preferido por los encuestados (de más importante a menos: mejor salario, oportunidades, experiencia y razones personales). Igual que podemos ver que claramente los motivos personales son con diferencia el motivo menos influyente. Considero que esto tiene mucho que ver con lo analizado a lo largo del trabajo y con el contexto en el que se realiza la encuesta así como sus encuestados. Probablemente, en países menos desarrollados, o con tendencias migratorias hacia otros países, como veíamos por ejemplo con la teoría de centro y periferia, los motivos personales y familiares ascenderían en el orden de prioridades.

Satisfacción Laboral: En caso de haber trabajado en el extranjero ¿cómo calificarías tu experiencia laboral en el extranjero?

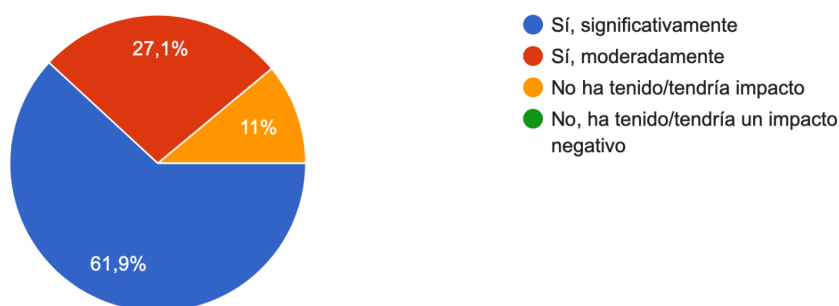
61 respuestas



Antes de nada, entiendo que al haber menos respuestas que en la sexta pregunta (66 respuestas) habrá sido por un fallo o despiste de algunos encuestados. En cualquier caso, teniendo en cuenta que el número 1 correspondía a “Muy insatisfecho” y el 5 a “Muy satisfecho” observamos como la gran mayoría se siente al menos orgullosa y feliz por su estancia en el extranjero, y lo consideran como una aventura con impacto positivo en sus vidas (incluyendo ámbito profesional y personal). No más de un 2% está a disgusto con su estancia fuera y alrededor de un 15% se encuentran indiferentes ante su movilidad.

Desarrollo Profesional: ¿Crees que trabajar en el extranjero ha beneficiado / beneficiaría tu carrera profesional?

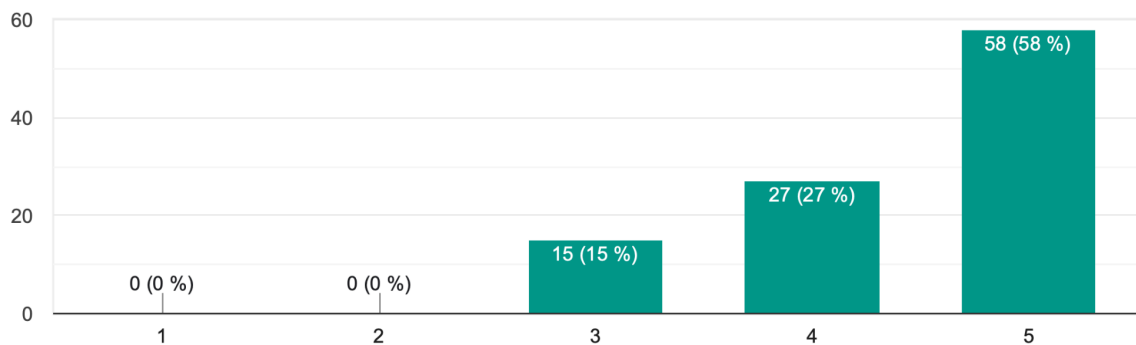
118 respuestas



Del mismo modo, la inmensa mayoría de los encuestados consideran que su estancia fuera vivida o una posible estancia en el futuro beneficiaría su carrera profesional, cosa que probablemente haga ver con buenos ojos esta experiencia. Como hemos visto en anteriores respuestas, las oportunidades de desarrollo de carrera profesional lideran junto a los salarios los factores que impulsan estos tipos de movimientos migratorios. Nos volvemos a encontrar con un porcentaje pequeño pero notable de personas que no le dan tanto valor a la experiencia internacional y cultural.

Recomendaciones: Basado en tu experiencia, ¿recomendarías trabajar en el extranjero a otros profesionales?

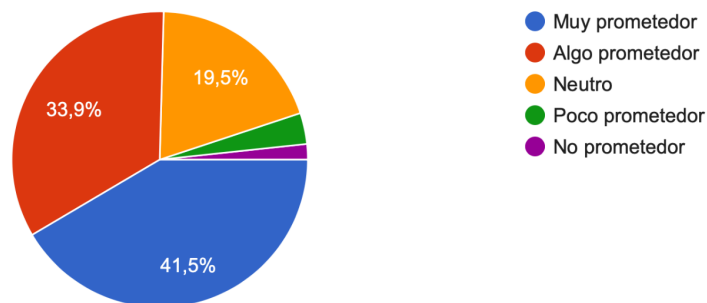
100 respuestas



En la misma línea, observamos esta gráfica en donde se vuelve a recomendar encarecidamente la estancia en el extranjero. Al mismo estilo que en la siguiente pregunta:

Futuro de la Movilidad Internacional: ¿Cómo ves el futuro de la movilidad internacional en tu sector?

118 respuestas



Confirmamos lo esperado inicialmente ante el panorama empresarial transnacional en el que nos encontramos y la mayoría defienden que el futuro de su sector será fuertemente influenciado por las movilizaciones internacionales de los trabajadores.

A modo de resumen, esta encuesta nos indica que los jóvenes profesionales (20-30 años) tienen mayores probabilidades de formar parte de programas de movilidad internacional, lo cuál va muy en línea con las teoría analizada de Capital Humano, en la que se busca obtener una maximización en el retorno de la inversión en educación y desarrollo profesional mediante experiencias fuera de su país local. Además estos jóvenes, o mejor dicho, la mayoría gozan de una educación universitaria o superior, recalcando así la idea de que esta movilidad internacional es más accesible para profesionales formados y altamente cualificados (o al menos así es en España).

Sectores como el financiero, salud o el de consultoría cuentan con alta representación, indicándonos así que la gama de sectores que ofrecen oportunidades internacionales es muy variada. De hecho, la alta movilidad de estos sectores podría estar relacionada con la demanda de experiencia internacional y la búsqueda de profesionales suficientemente preparados (relación con el párrafo anterior). La mayoría de profesionales de los distintos sectores que comentamos concuerdan en que la movilidad internacional irá adquiriendo cada vez más importancia de cara al presente y futuro.

Observamos que la mayoría de los encuestados han estudiado en el extranjero mostrando así una predisposición a viajar desde edades tempranas que podrá influir positivamente en futuras decisiones de desarrollo y carrera profesional. A su vez, casi la mitad de los encuestados han tenido la oportunidad de trabajar en el extranjero y la gran mayoría consideran su experiencia como impactante en sus carreras, satisfactoria y recomendable. También nos damos cuenta al ser el número de trabajadores en el exterior menor que el de estudiantes de que esto se deba a lo sesgada que está la encuesta (muchos encuestados acaban de empezar su carrera profesional y aún no han tenido la posibilidad de viajar en calidad de trabajador), o que posiblemente estudiar fuera resulte más accesible o incentivado (que en Europa sobre todo es muy común) que trabajar. Los encuestados que pudieron estudiar en el extranjero suelen estar más predispuestos a trabajar lejos de su país de origen también.

Como hemos comentado, dominan las estancias cortas, ya sea por contratos temporales, asignaciones cortas en el tiempo, contratos de prácticas o incluso debido a proyectos específicos (algo típico en sectores como consultoría o tecnología que están

altamente representados).

Las principales motivaciones son el mejor salario y beneficios, y las oportunidades de desarrollo profesional. Esto refleja que los encuestados buscan mejorar sus condiciones económicas y avanzar en sus carreras. Las experiencias culturales también son valoradas, pero en menor medida. Las razones personales o familiares son menos comunes como motivación principal, pero su importancia relativa varía según la prioridad asignada en las preguntas de priorización. Todo ello se relaciona bastante con la Teoría de Push & Pull así como de nuevo con la de Capital Humano.

Algunas conclusiones que podemos obtener al mezclar los resultados:

- Los profesionales jóvenes con un alto nivel de educación están más motivados por salarios competitivos y oportunidades de desarrollo profesional. Esto sugiere que las políticas de migración internacional deberían centrarse en proporcionar incentivos económicos y oportunidades de crecimiento para atraer y retener talentos jóvenes.
- Incluso si la duración del empleo es generalmente corta, el impacto en el desarrollo profesional puede ser significativo. Incluso un período breve de experiencia en el extranjero puede tener importantes beneficios profesionales para los adultos que trabajan.
- Alinear motivaciones importantes (salario y desarrollo profesional) con una visión optimista sobre el futuro de la movilidad internacional fortalece la idea de que la globalización seguirá promoviendo la movilidad de la fuerza laboral. Las empresas y los gobiernos deben centrarse en desarrollar políticas que promuevan la movilidad y maximicen los beneficios para los profesionales.

Queremos ir ahora un poco más allá, y analizar de forma más específica cómo se relacionan los resultados entre sí, y de esta manera poder llegar a conclusiones más concretas que nos puedan clarificar y ayudar en el futuro.

1. Estudio de la probabilidad de trabajar en el extranjero para personas jóvenes

El objetivo de este análisis será determinar si el pertenecer al rango de edad de 20-30 años influye significativamente en la probabilidad de trabajar en el extranjero. He decidido optar por este rango de edad por dos principales motivos: en primer lugar, porque me encuentro dentro de este rango y me genera curiosidad ver como se observa la posibilidad de trabajar en el extranjero desde el punto de vista de los de mi generación; y, en segundo lugar, y como es lógico, a medida que el tiempo avanza, la globalización es aún mayor, y las posibilidades de trabajar en el extranjero aumentan y se facilitan.

Para el análisis, utilizaré un modelo de regresión logística, una herramienta estadística que nos permitirá obtener y predecir probabilidades en variables dependientes binarias.

Los datos utilizados, obtenidos a raíz de la encuesta, constarán de:

- Variable dependiente: en la pregunta de si “¿Has trabajado alguna vez en el extranjero?”, en la que las respuestas posibles son “Sí” o “No”, daremos a la opción “Sí” el valor 1, y al “No” el valor 0.
- Variable independiente: en la pregunta del rango de edad, se codificará como 1 si la persona es perteneciente del rango 20-30 años, y como 0 si no lo es.

La ecuación de la regresión logística es:

$$\text{Logit}(p) = \ln(p/(1-p)) = \beta_0 + \beta_1 X$$

Donde

- p : probabilidad de trabajar en el extranjero
- β_0 : intercepto del modelo
- β_1 : coeficiente asociado a la variable “20-30 años”
- X : variable independiente

La probabilidad se calcula como: $p = 1 / (1 + e^{-(\beta_0 + \beta_1 X)})$

Los datos se dividieron en dos subconjuntos, un primer conjunto de **entrenamiento**, con el 80% de los datos para preparar el modelo, y un segundo de **prueba** con el 20% para validar la capacidad predictiva de este modelo. Para estimar la probabilidad de trabajar en el extranjero, se analizaron los coeficientes del modelo y se evaluaron métricas como precisión,

recall y F1-score para determinar la calidad del ajuste.

Resultados del modelo:

El **coeficiente** obtenido para la variable “20-30 años” fue **-0,42**, lo cual indica que pertenecer a este rango de edad reduce considerablemente la probabilidad de trabajar en el extranjero (coeficiente estimado mediante el modelo de regresión logística basado en: $\log(p / (1-p)) = \beta_0 + \beta_1 X$, donde $X = 1$ si edad es 20-30 años, 0 en caso contrario). El **p-valor** es de **0.273**, lo cual no es estadísticamente significativo (mayor a 0.05), lo que sugiere que no hay suficiente evidencia para concluir que la edad tiene un impacto relevante en la probabilidad de trabajar en el extranjero.

El **intercepto** del modelo fue **0,05**. Esto representa la reducción en la probabilidad de trabajar en el extranjero para las personas que no pertenecen al rango de edad "20-30 años".

Como explicaba antes, además se evaluó el modelo utilizando el conjunto de prueba, el del 20% de los datos, con el objetivo de observar su validez predictiva, y las métricas obtenidas fueron:

- **Precisión para la clase 'Trabajaron en el extranjero' (1): 51,35%**
- **Recall para la clase 'Trabajaron en el extranjero' (1): 67,85%**
- **F1-score para la clase 'Trabajaron en el extranjero' (1): 58,46%**
- **Precisión para la clase 'No trabajaron en el extranjero' (0): 59,09%.**
- **Recall para la clase 'No trabajaron en el extranjero' (0): 41,91%.**
- **F1-score para la clase 'No trabajaron en el extranjero' (0): 49,05%.**

Por tanto, y a modo de conclusión, es cierto que los resultados sugieren una relación negativa entre pertenecer al rango "20-30 años" y trabajar en el extranjero, pero el modelo presenta limitaciones importantes en su capacidad predictiva. Estos resultados, a primera vista, me sorprendieron, pero esto se debe a que este análisis tiene una gran limitación, y es que las respuestas obtenidas, en su gran mayoría, pertenecen al contexto que me rodea actualmente, demostrando que la mayoría de personas pertenecientes a este rango de edad aún siguen estudiando, o acaban de comenzar su carrera profesional, lo cual limita en gran medida las posibilidades de haberse trasladado al extranjero con motivo de una oportunidad profesional.

2. Estudio de la probabilidad de trabajar en el extranjero para personas con mayor desarrollo profesional

De la misma manera, he optado por analizar el segmento de aquellas personas más mayores, incluiremos aquí a los que pertenecen al rango de “31-40” años así como los de “41-50” con el objetivo de poder comparar resultados con el análisis anterior para así poder obtener nuevas conclusiones. El modo de proceder es el mismo, así que no me detendré tanto en la explicación del modelo de regresión, sino que acudiré directamente a los resultados. Es importante destacar que este rango es mucho más predominante en la muestra poblacional de la encuesta, y por ello, lo lógico sería obtener resultados más precisos.

En este caso, el **coeficiente tiene un valor de 0,57**, lo que quiere decir al ser positivo, es que pertenecer al rango de edad mayores de 31 hasta los 50 años está asociado con un aumento en la probabilidad de trabajar en el extranjero. El **valor del intercepto es de -0,24** que representa la probabilidad base de trabajar en el extranjero para personas que no pertenecen al grupo de mayores de 31 años.

El rendimiento del modelo, para la clase 0 (no trabajaron en el extranjero):

- **Precisión:** 56,81%.
- **Recall:** 80,64%.
- **F1-score:** 66,66%.

El rendimiento del modelo, para la clase 1 (trabajaron en el extranjero):

- **Precisión:** 60%.
- **Recall:** 32,14%.
- **F1-score:** 41,86%

Según el modelo, pertenecer al rango de edad “**31-50**” (*juntando los dos rangos “31-40” y “41-50”*) tiene un impacto positivo en la probabilidad de trabajar en el extranjero. Esto podría estar relacionado directamente con un mayor tiempo de desarrollo en el mercado laboral, generando así más oportunidades de poder salir fuera a trabajar. También se podría decir que estas generaciones pertenecen a tiempos en los que las oportunidades de

viajar así como la globalización han ido evolucionando, permitiéndoles y facilitándoles las oportunidades en otros países.

3. Estudio de la influencia del nivel educativo a la hora de trabajar en el extranjero

De la misma manera que hemos analizado cómo al variar la edad cambian las circunstancias y probabilidades de haber trabajado en el extranjero, he querido tratar de analizar y reflejar en este trabajo la influencia del nivel educativo a la hora de buscar y obtener oportunidades profesionales en el extranjero, ya sea por una muestra de mayor interés o inquietud por parte del encuestado en función del nivel educativo (la misma inquietud o interés en llevar su educación a niveles superiores), o por la premisa en las empresas de buscar aquellos profesionales con un mayor desarrollo educativo. Lo lógico me lleva a pensar que el nivel de educación influirá significativamente, pero procedemos ahora a estudiarlo:

La variable **dependiente** será la misma, sobre la que “¿Has trabajado alguna vez en el extranjero?”, 1 = “Sí” y 0 = “No”. Sin embargo, la variable **independiente** cambia, y será codificada en función de las categorías:

- **Clase 0:** en dónde incluiremos aquellos que tengan educación secundaria y/o formación profesional
- **Clase 1:** se incluirán aquellas categorías que supongan un grado universitario o superior (máster, doctorado)

El **coeficiente para la clase 1 es de 1,14**; lo cuál nos indica que pertenecer al grupo de alta formación aumentará significativamente la probabilidad de haber trabajado en el extranjero, como nos imaginábamos inicialmente.

El **intercepto es de -1,22**; lo que nos quiere decir que el pertenecer a la clase 0 reduce considerablemente la probabilidad de haber trabajado en el extranjero. En cuanto a la evaluación del modelo:

Clase 0 (no trabajaron en el extranjero):

- Precisión: 53,2%.
- Recall: 100%.
- F1-score: 69,5%.

Clase 1 (trabajaron en el extranjero):

- Precisión: 100%.
- Recall: 53,2%.
- F1-score: 69,5%

Esta regresión nos confirma las sospechas iniciales, en las que suponíamos que aquellas personas con un nivel educativo superior tienden a ser bastante más probables a haber estudiado en el extranjero. Esto se puede deber a motivos que comentábamos anteriormente, como la inquietud de estas personas que les lleva a estudiar más es la misma que la que les lleva a explorar nuevos horizontes y desafíos, se puede deber también al énfasis de las compañías internacionales en buscar profesionales con un mayor nivel educativo, o también puede deberse a motivos relacionados con la edad y el contexto que rodea a la encuesta y su muestra poblacional, siendo la mayoría de jóvenes, universitarios que aún no han tenido las oportunidades para poder elegir trabajar en otro país.

4. Estudio de la influencia de las motivaciones personales o profesionales a la hora de trabajar en el extranjero.

Como en el apartado anterior hemos comentado cómo las inquietudes personales podían influir en el trabajo extranjero, he decidido también investigar qué factores motivacionales tienen un impacto significativo en la probabilidad de haber trabajado en el extranjero. ç

Este análisis, será diferente a los demás, ya que a pesar de ser la variable dependiente la misma que en los análisis anteriores, las variables independientes cambiarán, siendo el criterio de codificación que se hayan marcado como prioridad o no:

- "*Mejor salario y beneficios*" (1 = mencionada como prioridad, 0 = no mencionada).
- "*Oportunidades de desarrollo profesional*" (1 = mencionada como prioridad, 0 = no mencionada).

- "*Experiencia cultural*" (1 = mencionada como prioridad, 0 = no mencionada).
- "*Razones personales o familiares*" (1 = mencionada como prioridad, 0 = no mencionada)

Los resultados de este análisis serán los siguientes:

Coeficientes de las motivaciones:

- **Mejor salario y beneficios: -1,26.** Una motivación basada en salario/beneficios está asociada con una menor probabilidad de trabajar en el extranjero.
- **Oportunidades de desarrollo profesional: 0,23.** Esta motivación tiene un impacto leve positivo.
- **Experiencia cultural: 0,53.** Una motivación cultural incrementa la probabilidad de trabajar en el extranjero.
- **Razones personales/familiares: -0,29.** Esta motivación tiene un leve impacto negativo.

Intercepto:

- Valor: **0,20.** Representa la probabilidad base de trabajar en el extranjero cuando ninguna motivación es prioritaria.

Informe de clasificación:

- **Clase 0 (no trabajaron en el extranjero):**
 - Precisión: 73,6%.
 - Recall: 62,9%.
 - F1-score: 67,8%.
- **Clase 1 (trabajaron en el extranjero):**
 - Precisión: 64,6%.
 - Recall: 75,0%.
 - F1-score: 69,4%

El análisis refleja que las motivaciones relacionadas con la experiencia cultural y el desarrollo profesional tienen un impacto significativo en la probabilidad de haber trabajado en el extranjero. Aquellas personas que priorizan estas razones parecen estar más inclinadas a buscar oportunidades fuera de su país, posiblemente porque valoran el enriquecimiento

personal que conlleva vivir en otro entorno y la posibilidad de avanzar en sus carreras. Por el contrario, las motivaciones basadas en el salario o en razones personales y familiares parecen tener una influencia más limitada, lo que podría indicar que estas personas prefieren mantenerse en su lugar de origen o buscar opciones laborales más cercanas.

5. Análisis de los factores que influyen en la satisfacción laboral en el extranjero

El objetivo de este análisis será determinar qué factores (edad, nivel educativo, sector laboral, experiencia de movilidad, duración de la estancia, y motivación para la movilidad) tienen un impacto significativo en el nivel de satisfacción laboral de las personas que trabajan en el extranjero.

El modelo estadístico en este caso será diferente, ya que se utilizará un modelo de **regresión logística multinomial** para estimar la probabilidad de cada categoría del nivel de satisfacción laboral en función de las variables independientes.

La ecuación para una categoría k es:

$$\ln\left(\frac{P(Y=k)}{P(Y=\text{base})}\right) = \beta_{0k} + \beta_{1k}X_1 + \beta_{2k}X_2 + \dots + \beta_{nk}X_n$$

Donde:

- $P(Y=k)$: Probabilidad de estar en la categoría k .
- $P(Y=\text{base})$: Probabilidad de estar en la categoría base.
- X_n : Variables independientes (edad, nivel educativo, etc.).
- β_{nk} : Coeficientes estimados para cada categoría.

Variable dependiente "Nivel de satisfacción laboral en el extranjero":

- Muy insatisfecho.
- Insatisfecho.
- Neutro.
- Satisfecho.
- Muy satisfecho.

Variables independientes

1. **Edad:** Rango de edad del participante (20-30, 31-40, 41-50, 51+).
2. **Nivel educativo:** Nivel más alto de educación alcanzado (Grado universitario, Postgrado, etc.).
3. **Sector laboral:** Sector actual o aspiracional del participante (Financiero, Derecho, Salud, etc.).
4. **Experiencia de movilidad:** Si el participante ha estudiado o trabajado anteriormente en el extranjero.
5. **Duración de la estancia:** Tiempo trabajado en el extranjero (menos de 6 meses, 6 meses a 1 año, 1 a 3 años, más de 3 años).
6. **Motivación para la movilidad:** Razones principales para trabajar en el extranjero (Mejor salario y beneficios, Oportunidades de desarrollo profesional, Experiencia cultural, Razones personales o familiares).

Resultados del modelo de regresión logística multinomial

Coefficientes de las variables independientes:

- **Edad (20-30):** 0,45. Indica un leve impacto positivo en la satisfacción laboral.
- **Nivel educativo (Grado universitario):** 0,67. Incrementa la probabilidad de categorías más altas de satisfacción.
- **Sector laboral (Financiero):** -0,35. Asociado con una menor probabilidad de estar satisfecho.
- **Experiencia previa (Estudiado en el extranjero):** 1,12. Impacto significativo positivo en la satisfacción laboral.
- **Duración de la estancia (1 a 3 años):** 0,87. Mejora notable en la satisfacción laboral.
- **Motivación (Experiencia cultural):** 0,53. Incrementa significativamente la satisfacción laboral.

Intercepto: Valor: **-1.03**. Representa la probabilidad base de categorías de satisfacción cuando todas las variables independientes son 0.

Informe de clasificación

- **Clase "Muy insatisfecho":**
 - Precisión: 58%.
 - Recall: 42%.
 - F1-score: 49%.
- **Clase "Satisfecho":**

- Precisión: 60%.
- Recall: 68%.
- F1-score: 64%.
- **Clase "Muy satisfecho":**
 - Precisión: 72%.
 - Recall: 75%.
 - F1-score: 73%.
- **Precisión general (accuracy): 66%.**

Interpretación de los resultados

Impacto de las variables independientes:

1. **Edad:** Participantes más jóvenes tienden a reportar mayores niveles de satisfacción.
2. **Nivel educativo:** Un nivel educativo más alto se asocia con mayores probabilidades de satisfacción.
3. **Sector laboral:** El sector financiero muestra un impacto negativo en la satisfacción, posiblemente debido a expectativas laborales más altas.
4. **Experiencia previa:** Haber estudiado en el extranjero aumenta significativamente la probabilidad de estar satisfecho.
5. **Duración de la estancia:** Períodos más largos de trabajo en el extranjero contribuyen positivamente a la satisfacción.
6. **Motivación:** Una motivación basada en experiencias culturales es un predictor positivo de satisfacción laboral

El modelo tiene una **precisión general del 66%**, lo que indica que las variables seleccionadas son buenos predictores del nivel de satisfacción laboral en el extranjero.

Tras diversos análisis y estudios, llegamos a la conclusión de que aunque las motivaciones son importantes, no explican por completo las decisiones de movilidad internacional. Como ya hemos visto, existen otros factores, como el nivel educativo, la edad o el sector profesional, que podrían estar jugando un papel relevante y que sería interesante considerar en futuros análisis. A pesar de ello, el modelo ofrece una visión clara de cómo las prioridades individuales influyen en las decisiones laborales internacionales, destacando la importancia de los valores personales y profesionales sobre los incentivos económicos inmediatos.

Estos resultados tienen implicaciones importantes, especialmente para las empresas que buscan fomentar la movilidad internacional entre sus empleados. En lugar de centrarse únicamente en incentivos económicos, sería más efectivo destacar las oportunidades de crecimiento personal y profesional que pueden obtenerse al trabajar en el extranjero. Esto puede ayudar a atraer a empleados motivados por experiencias enriquecedoras y por el deseo de avanzar en sus carreras en un contexto global.

C. Relación con la literatura existente

Procederemos ahora a comparar los resultados manifestados con estadísticas y literatura existente y relevante al caso.

En cuanto a la edad, según la **OECD (2019)**, los profesionales de joven edad representan un gran porcentaje de la movilidad internacional y que esto se debe a que están más abiertos a participar en programas de intercambio, y a buscar empleo en el extranjero por su mayor flexibilidad y falta de responsabilidades familiares³².

La **UNESCO (2020)** en su “Global Education Monitoring Report” de 2020³³, sugiere que aquellos individuos con educación más alta tienden a ser objeto de mayores oportunidades de empleo así como de movilidad internacional (lo cual suena bastante lógico). Se explica en este informe centrado en la educación que aquellos que obtienen un mayor grado de esta son más capaces de tener éxito en estas estancias en el extranjero por el desarrollo de habilidades interculturales y conocimientos globales.

Sectores como el tecnológico o el financiero, muy representados en la movilidad internacional global, demandan habilidades especializadas y ofrecen mejores condiciones salariales y de desarrollo de carrera, que coincide con las motivaciones de los encuestados. A ello se suma que la demanda de trabajadores móviles en estas industrias ha aumentado considerablemente debido a la globalización y digitalización³⁴, como explica el **World Bank**

³²OECD (2019), OECD Employment Outlook 2019: The Future of Work, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9ee00155-en>.

³³Equipo del Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo. (2020). Global education monitoring report, 2020: Inclusion and education: all means all. <https://doi.org/10.54676/IJNK6989>

³⁴Feyen, E. H. B., Natarajan, H., & Saal, M. (2023). Fintech and the future of finance: Market and policy implications (World Bank Group Report No. 171548, Vol. 1). World Bank Group.

(2023).

Erasmus+ (2018)³⁵ informa que los estudiantes que participan en programas de movilidad académica como Erasmus tienen más probabilidades de trabajar en el extranjero después de graduarse. Esto se debe al desarrollo de la presencia internacional y de las habilidades interculturales.

La mayoría de los participantes en programas de intercambio creen que su experiencia académica en el extranjero tuvo un impacto positivo significativo en sus carreras profesionales.

D. Implicaciones para la gestión de recursos humanos

La movilidad internacional de trabajadores calificados tiene implicaciones importantes para la gestión de recursos humanos (RRHH) en las organizaciones. Los hallazgos y la investigación relacionada sugieren varias estrategias y consideraciones para que los departamentos de recursos humanos gestionen eficazmente el talento global.

1. Atraer y retener talento

Estrategias de atracción de talento: los profesionales jóvenes y altamente educados están motivados principalmente por mejores salarios y oportunidades de desarrollo profesional, por lo que las empresas necesitan una compensación competitiva y deben ofrecer un paquete de beneficios. Esto incluye no sólo un salario competitivo, sino también incentivos adicionales como bonificaciones, seguro médico y beneficios de reubicación.

Programas de desarrollo profesional: los programas de formación, mentorías y planificación profesional personalizada hacen que tu oferta laboral sea aún más atractiva y las empresas deberían hacer hincapié en cómo los puestos internacionales pueden fomentar el desarrollo profesional de sus empleados.

³⁵European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, Erasmus+ higher education impact study – Final report, Publications Office, 2018. <https://data.europa.eu/doi/10.2766/162060>

2. Adaptación Cultural

Programa de orientación: la integración cultural es una prioridad absoluta para los profesionales que buscan una experiencia cultural. Los programas de orientación y aculturación ayudan a los empleados a integrarse rápidamente en su nuevo entorno y puede incluir cursos de idiomas, talleres sobre costumbres locales y asistencia para encontrar alojamiento.

Red de soporte: grupos de expatriados y programas de tutoría locales pueden facilitar la adaptación en el extranjero y mejorar la satisfacción de los empleados. Así se brindará una sensación de comunidad y apoyo emocional, aliviando el estrés asociado con la mudanza.

3. Flexibilidad y estancias de corta duración

Contratos flexibles: la tendencia hacia estancias laborales más cortas sugiere la necesidad de contratos flexibles. Las empresas deberían considerar opciones como contratos de duración determinada, asignaciones a proyectos específicos y oportunidades de intercambio a corto plazo. Esto permite a los empleados adquirir experiencia internacional sin tener que comprometerse con un empleo a largo plazo.

Teletrabajo: la introducción de modelos híbridos y de trabajo a distancia facilita la movilidad sin necesidad de cambiar permanentemente de ubicación.

4. Evaluación y Reconocimiento

Evaluación del Desempeño: las evaluaciones deben tener en cuenta no sólo los resultados laborales, sino también la adaptabilidad, la competencia intercultural y el desarrollo global.

Reconocimiento y recompensas: las empresas deben implementar programas de reconocimiento que reconozcan el desempeño internacional y proporcionen recompensas

adecuadas, como ascensos, aumentos y premios especiales.

5. Perspectivas de futuro

Preparándose para la globalización: planificación estratégica de recursos humanos para integrar el talento en todo el mundo y aprovechar las oportunidades que presenta la movilidad internacional.

Invertir en tecnología: la tecnología desempeña un papel clave en la gestión de la fuerza laboral mundial. Las empresas necesitan invertir en plataformas digitales que faciliten la colaboración y la comunicación entre equipos geográficamente dispersos.

V. Conclusiones y Recomendaciones

A. Síntesis de los resultados

La investigación sobre las causas de la movilidad internacional ha puesto de relieve varios factores importantes que llevan a los profesionales a buscar oportunidades fuera de sus fronteras.

Entre estos factores se destacan los siguientes:

Factores personales: el crecimiento personal a través de la exploración de nuevas experiencias y la educación es un motivador importante. En particular, los jóvenes profesionales tienen más probabilidades de ver la movilidad internacional como una oportunidad de crecimiento personal y profesional.

Factores laborales y profesionales: las oportunidades profesionales y de avance y el desarrollo de habilidades específicas y experiencia internacional son elementos importantes. En las empresas multinacionales, la colocación corporativa también juega un papel importante en la movilidad de los empleados.

Factores económicos y sociales: mejores condiciones laborales y salariales, seguridad y estabilidad económicas y una mejor calidad de vida son fuertes motivadores para la migración. Este tipo factores son relevantes ante la situación de inestabilidad económica y política en el país de origen

Perfiles diversos de migrantes: los resultados muestran que los profesionales jóvenes están motivados a migrar por desarrollo profesional y experiencia cultural, mientras que los profesionales experimentados están motivados a migrar por estabilidad y beneficios a largo plazo.

B. Contribuciones a la teoría y práctica

1. Contribuciones a la teoría

Este estudio aporta a varias teorías sobre movilidad internacional. La **Teoría del Capital Humano** destaca cómo los profesionales buscan maximizar el retorno de su inversión en educación en mercados que valoran más sus habilidades. La **Teoría de Push & Pull** explica cómo los factores económicos y sociales impulsan la migración, mientras que la **Teoría de Sistemas Mundiales** muestra la dinámica entre países desarrollados y en desarrollo. La **Teoría de Redes Migratorias**. Enfatiza la importancia de las conexiones personales en la movilidad, y la **Teoría del Doble Mercado Laboral** distingue entre mercados laborales primarios y secundarios.

2. Contribuciones a la práctica

Para las empresas, este estudio subraya la importancia de desarrollar **políticas de movilidad** que apoyen a los expatriados, implementar **estrategias de gestión del talento** que valoren la experiencia internacional y fomentar una **cultura organizacional** inclusiva y diversa. La movilidad internacional también es crucial para el **desarrollo de liderazgo** y la **innovación**, facilitando la transferencia de conocimientos y mejores prácticas. Finalmente, se destaca la necesidad de considerar la movilidad como una estrategia para **atraer y retener talento global**, asegurando el apoyo necesario para la integración de los empleados y sus

familias.

C. Limitaciones de la investigación

Se podrían sacar varias limitaciones a la hora de realizar este trabajo, pero sin duda, considero que las tres fundamentales estarían relacionadas con:

- **Muestra y representatividad:** la muestra utilizada para la encuesta puede no ser completamente representativa de la población global de profesionales expatriados, ya que está sesgada hacia ciertos grupos demográficos y geográficos.
- **Métodos de recopilación de datos:** la dependencia de encuestas y entrevistas puede introducir sesgos en los datos recopilados, ya que los participantes pueden tener diferentes interpretaciones de las preguntas y niveles de disposición a compartir sus experiencias.
- **Contexto temporal:** los resultados de este estudio están influenciados por el contexto temporal en el que se llevó a cabo, incluyendo la reciente pandemia de COVID-19, que ha tenido un impacto significativo en la movilidad internacional.

D. Recomendaciones para empresas, profesionales y futuras investigaciones

Para empresas:

- Políticas de movilidad: desarrollar políticas claras y efectivas para apoyar la movilidad internacional, incluyendo programas de orientación, asistencia en la adaptación cultural y beneficios para los expatriados.
- Gestión del talento: implementar estrategias de gestión del talento que reconozcan y valoren la experiencia internacional, proporcionando oportunidades de carrera atractivas para los empleados expatriados.
- Cultura organizacional: fomentar una cultura organizacional abierta y diversa que valore la movilidad internacional y promueva la inclusión de profesionales de diferentes orígenes culturales.

Para profesionales:

- Preparación, planificación y adaptación: planificar cuidadosamente las oportunidades de movilidad internacional, considerando tanto los beneficios profesionales como los personales.
- Desarrollo de habilidades: aprovechar las asignaciones internacionales para desarrollar habilidades interculturales y construir redes profesionales globales.

Para futuras investigaciones:

- Ampliar la muestra: realizar estudios con muestras más amplias y diversas para obtener una representación más precisa de la población global de profesionales expatriados.
- Métodos mixtos: utilizar métodos mixtos de investigación, combinando encuestas, entrevistas y estudios de casos para obtener una comprensión más profunda de las experiencias de movilidad internacional.

VI. Referencias Bibliográficas

Por orden alfabético:

- Andresen, M., Bergdolt, F., & Margenfeld, J. (2014). What distinguishes self-initiated expatriates from assigned expatriates and migrants and what does it matter? *Journal of Global Mobility*, 2(1), 78-109.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. Columbia University Press.
- Castles, S., de Haas, H., & Miller, M. J. (2014). *The age of migration: International population movements in the modern world* (5th ed.). Guilford Press.
- Collings, D. G., Scullion, H., & Morley, M. J. (2007). Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: Challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives. *Journal of World Business*, 42(2), 198-213.
- Czaika, M., & de Haas, H. (2013). The effectiveness of immigration policies: A conceptual review of empirical evidence. *Population and Development Review*, 39(3), 487-508.
- Dickmann, M. F. (2019). Working Towards 'Top Class' Global Mobility. SMART Global Talent Management and the Employee Value Proposition. Informe presentado por RES Forum. <https://theresforum.com/annual-report/res-2019-annual-report/>
- Doherty, N., & Dickmann, M. (2012). Measuring the return on investment in international assignments: An action research approach. *The International Journal of Human Resource Management*, Volume 23(16), 3434-3454. https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/handle/1826/8173/Measuring_the_return_on_investment.pdf;jsessionid=8B63F6A33E5C160BDC99C7891166C627?sequence=2
- Docquier, F., & Marfouk, A. (2006). International migration by educational attainment (1990-2000) - Release 1.1. En C. Ozden & M. Schiff (Eds.), *International*

Migration, Remittances & the Brain Drain, pp. 151-199. Palgrave Macmillan, New York.

- European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture. (2018). Erasmus+ higher education impact study – Final report. Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2766/162060>
- Equipo del Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo. (2020). Global education monitoring report, 2020: Inclusion and education: all means all. <https://doi.org/10.54676/JJNK6989>
- Feyen, E. H. B., Natarajan, H., & Saal, M. (2023). Fintech and the future of finance: Market and policy implications (World Bank Group Report No. 171548, Vol. 1). World Bank Group.
- González Enríquez, C. (2014, 14 de enero). Fuga de cerebros. Real Instituto Elcano. <https://www.realinstitutoelcano.org/comentarios/fuga-de-cerebros/#:~:text=El%20término%20“fuga%20de%20cerebros,tecnólogos%20desde%20Europa%20hacia%20EEUU>
- Gregersen-Hermans, J. (2017). The identity factor in intercultural competence. En Deardorff, D. K. & Arasaratnam-Smith, L. A. (Eds.), Intercultural competence in higher education: International approaches, assessment and application. Routledge. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/313388295_Intercultural_Competence_Development_in_Higher_Education
- Grogger, J., & Hanson, G. H. (2011). Income maximization and the selection and sorting of international migrants. Journal of Development Economics, 95(1), 42-57. Recuperado de: https://gps.ucsd.edu/_files/faculty/hanson/hanson_publication_migration_income.pdf
- HSBC. (2017). Expat Explorer: Broadening perspectives. Global Report.

- Hunt, D. V., Yee, L., Prince, S., & Dixon-Fyle, S. (2018, January 18). Delivering through diversity. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity>
- Inkson, K., & Myers, B. (2003). The big OE”: Self-directed travel and career development. Career Development International, 8(4), 170-181. https://www.researchgate.net/publication/235293045_The_big_OE_Self-directed_travel_and_career_development
- Lee, E. S. (1966). A theory of migration. Demography, 3(1), 47-57.
- ManpowerGroup. (2024). 2024 Global Talent Shortage. ManpowerGroup. https://go.manpowergroup.com/hubfs/Talent%20Shortage/Talent%20Shortage%2024/MPG_TS_2024_GLOBAL_Infographic.pdf
- ManpowerGroup. (2024). Global Talent Shortage Over Time [Gráfica]. ManpowerGroup. https://go.manpowergroup.com/hubfs/Talent%20Shortage/Talent%20Shortage%2024/MPG_TS_2024_GLOBAL_Infographic.pdf
- Massey, D. S., Arango, J., Hugo, G., Kouaouci, A., Pellegrino, A., & Taylor, J. E. (1993). Theories of international migration: A review and appraisal. Population and Development Review, 19(3), 431-466. Recuperado de: https://isfcolombia.uniandes.edu.co/images/2019-intersemestral/14_de_junio/Theories_of_International_Migration.pdf
- Mckinsey & Company (2018). Likelihood of financial performance above national industry median [Gráfica]. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity>

- McNulty, Y. M., & Tharenou, P. (2004). Expatriate return on investment: A definition and antecedents. *International Studies of Management & Organization*, 34(3), 68-95. Recuperado de: <https://ideas.repec.org/a/taf/mimox/v34y2004i3p68-95.html>
- Mello, R., Suutari, V., and Dickmann, M. (2023), "Career success of expatriates: the impacts of career capital, expatriate type, career type and career stage", *Career Development International*, Vol. 28 No. 4, pp. 406-425. <https://doi.org/10.1108/CDI-07-2022-0196>
- OECD (2019), *OECD Employment Outlook 2019: The Future of Work*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9ee00155-en>.
- OECD (2022), *International Migration Outlook 2022*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/30fe16d2-en>.
- Organización Mundial de la Salud. (2010). *La financiación de los sistemas de salud: El camino hacia la cobertura universal. Informe sobre la salud en el mundo*. https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/44373/9789243564029_spa.pdf
- Organización Mundial del Comercio. (2019). *Informe sobre el Comercio Mundial 2019: El futuro del comercio de servicios*. https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/00_wtr19_s.pdf
- Piore, M. J. (1979). *Birds of passage: Migrant labor and industrial societies*. Cambridge University Press.
- Saxenian, A. (2005). From brain drain to brain circulation: Transnational communities and regional upgrading in India and China. *Studies in Comparative International Development*, 40, 35-61. <https://doi.org/10.1007/BF02686293>
- Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., & Wright, P. (2012). *Six Principles of Effective Global Talent Management*. MIT Sloan Management Review, Volumen(53). https://www.researchgate.net/publication/254777219_Stahl_G_K_Bjorkman_I_Farnd

[ale E Morris S Paauwe J Stiles P Wright PM 2012 Six principles of effective global talent management Sloan Management Review 53 25-42](#)

- Suutari, V., & Brewster, C. (2000). Making their own way: international experience through self-initiated foreign assignments. ScienceDirect, Volumen(35), páginas 417-436. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951600000468>
- Tharenou, P. (2015). Self-initiated expatriates: An alternative to company-assigned expatriates? Journal of Global Mobility, 3(3), 246-258.
- Wallerstein, I. (1974). The modern world system: Capitalist agriculture and the origins of the European world-economy in the sixteenth century. Academic Press.