



**MÁSTER UNIVERSITARIO EN RECURSOS HUMANOS**  
**CURSO 2021-2023**  
**TRABAJO DE FIN DE MÁSTER**

**ANÁLISIS DE LA “FUGA DE TALENTO” EN ESPAÑA**

2021-2023

Autora: **Raquel Araujo Oramas**

## ÍNDICE

<b>Introducción</b> .....	3
<b>Objetivo General</b> .....	5
<b>Metodología</b> .....	6
<b>Análisis de datos y resultados</b> .....	8
<b>Conclusiones</b> .....	12
<b>Futuras líneas de investigación</b> .....	14
<b>Referencias Bibliográficas</b> .....	15
<b>Referencia de tablas</b> .....	16
<b>Referencia de gráficos</b> .....	16
<b>Anexos</b> .....	16

***Palabras clave:** talento, inteligencia cultural, movilidad internacional, “fuga de cerebros”.*

## Resumen

Este proyecto trata de analizar la “Fuga de Talento en España” en el año 2022. Se comienza analizando la crisis española del año 2008, dónde se produjo una migración masiva a países del extranjero. Sumado a esto, se analiza el fenómeno denominado como “fuga de cerebros” o “brain drain”, el cual explica la migración de jóvenes británicos a Estados Unidos en busca de oportunidades laborales, fenómeno que finalmente se convirtió en tendencia mundial. Por último, se realiza una encuesta en la cual se observa un comportamiento común entre los perfiles de ente 18 y 39 años; adquirir competencias en el extranjero, entre ellas la “inteligencia culturas” (de las más demandadas actualmente) para optar a mejores oportunidades laborales. Actualmente, y teniendo en cuenta la alta rotación de personas que se vive en las empresas españolas, nos encontramos frente a una falta de talento en España.

## Abstract

This project aims to analyse the "Talent Drain in Spain" in the year 2022. It begins by analysing the Spanish economic crisis of 2008, where a massive migration to foreign countries took place. In addition, it also analyses the “brain drain” event, which describes the migration of young British graduates to the United States with the aim of seeking professional career opportunities. This situation eventually became a global trend. Finally, a survey was conducted in which a common behaviour was identified among profiles between 18 and 39 years of age (junior and regular profiles): learning skills abroad, including "cultural intelligence" (currently one of the most currently demanded) in order to obtain better job opportunities. Considering these mentioned above and taking into account the high turnover of people in Spanish companies, we are facing a lack of talent in Spain.

## Introducción

El presente proyecto tiene como objetivo analizar la tendencia social a la movilidad internacional, con la finalidad de comprender el posible origen de la fuga de cerebros en España. Se estudiará el motivo que impulsa a la población a desarrollarse como profesional en el extranjero. Además, se pretende averiguar si las condiciones laborales ofrecidas en España son competitivas respecto a las ofrecidas en otros países.

Como posible plan de acción o futura línea de investigación encontraremos resultados de cómo atraer y retener talento joven en España teniendo en cuenta que las tendencias y comportamientos actuales están en constante cambio. Por ello, la elección de este tema se relaciona con el entorno actual VUCA (Volátil, incierto, cambiante y ambiguo).

Este proyecto parte de la base de que en el año 2022 la población española residente en el extranjero ha aumentado respecto al año 2021 en una variación absoluta de 87.880 personas (INE, [“Población Española Residente en el Extranjero”](#), 2022) esto conlleva varios factores, entre ellos, la aparición del Covid-19, que trajo consigo la tendencia al teletrabajo (Pedro César Morán, repositorio comillas, [“El Covid-19 catapulta el teletrabajo”](#), 2020) y mayor flexibilidad empresarial, lo que ha permitido que se pueda trabajar desde cualquier localización.

La aparición de La Covid-19, ha llevado a que la población se preocupe por temas más intangibles como la flexibilidad y conciliación, entre otros, lo cual puede ser uno de los motivos por el que cambiar de compañía y/o residencia, dejando atrás que lo que prime sea el salario. Por ello, si las empresas españolas no se adaptan a este entorno VUCA, la población activa actual tenderá a pertenecer a aquellas organizaciones que cumplan con sus necesidades y estén alineadas con sus valores y preferencias. los trabajadores preferirán ir a aquellas organizaciones que sí lo tengan cuenta. (Pedro César Morán, repositorio comillas, [“El Covid-19 catapulta el teletrabajo”](#), 2020)

Cabe destacar que no solo las preferencias de la población trabajadora cambian, las necesidades de las empresas en cuanto a talento interno, se encuentra igualmente en constante cambio. Haciendo alusión a lo anterior, lo que para una compañía hoy puede ser un candidato con un perfil idóneo para una posición, mañana no tendrá por qué serlo.

Por ello, cada vez es más frecuente la realización de entrevistas por competencias, que analizan tanto hard skills; habilidades enseñables, ente ellas, formación académica y conocimientos del candidato. Como, soft skills: habilidades subjetivas, competencias personales que se relacionan con cualidades de éxito, cómo un individuo interactúa y se relaciona con otros. Centrándonos en esta última, detectamos a “Inteligencia Cultural” como una de las competencias más demandadas hoy en día y que ofrece una clara ventaja competitiva entre candidatos (Raquel Revuelta Gascón. [“Inteligencia cultural para el liderazgo global: una propuesta de metodología de medida complementaria a la escala de los 20 ítems”](#) (Repositorio Comillas, ICADE, 2018).

La “Inteligencia Cultural” es la habilidad que permite relacionarnos con personas de diferentes culturas. Relacionando esta competencia “Inteligencia Cultural” con el entorno VUCA mencionado anteriormente y sumándole el fenómeno de la globalización, da lugar a la

necesidad de las organizaciones de adaptarse un entorno tan cambiante y ambiguo. Es aquí cuando da comienzo la “Inteligencia cultural” como habilidad de las personas. A partir de este momento, las organizaciones comienzan a demandar esta habilidad la cual consideran como esencial y que abarca temas desde la inclusión y la diversidad hasta el propio liderazgo. (Maratchi, Alexandra (2019) “Inteligencia Cultural: la habilidad clave en un mundo diverso”. [Equipos&Talento.](#))

En el concepto de movilidad internacional cabe diferenciar dos términos, la movilidad internacional por razones de estudio y la movilidad internacional de trabajadores. El primer término se considera un fenómeno de la sociedad moderna y cada vez más común ente los jóvenes estudiantes universitarios que lo ven como una etapa necesaria para el desarrollo y consolidación de las carreras académicas. (Ackers, 2010; Bernhard, 2008; Bilecen y Mol, 2017)

En el año 1963 surgió el concepto de “fuga de cerebros” o “brain drain” nombrado así por la Royal Society de Londres, cuando una multitud de investigadores británicos emigró a Estados Unidos en busca de nuevas oportunidades. (Brandi, 2006) este término se convirtió en uno muy común al referirse a todas aquellas personas que emigran por motivos académicos desde países en desarrollo a economías mucho más desarrolladas.

Según el Diccionario de la Universidad de Cambridge el término “fuga de cerebros” es la situación en la que un gran grupo de personas con alta formación y muy cualificada abandona su país para vivir y trabajar en algún otro dónde pagan mejor y, en general, las condiciones son mejores.

*“Un estudio realizado respecto de 60 destacados hombres de ciencia que vivieron entre los siglos IV a.C. y V d.C. se comprobó que el 75% de los mismos había emigrado, la mitad hacia Atenas y un tercio hacia Alejandría. En la Europa Medieval, las universidades se convirtieron en centros de atracción para maestros y estudiantes que se desplazaron a través de las fronteras de los distintos estados. Las causas de impulso y atracción de aquellos movimientos no eran muy disímiles de las que han dado origen al fenómeno moderno del brain drain”*

(Luisa Montuschi, Un replanteo del problema del Brain Drain, 1999)

De acuerdo a este documento escrito por la economista de origen italiano y actual Presidenta de la Academia Nacional de Ciencias Económicas en Argentina, en un primer lugar, se consideraba que las personas emigraban a los países desarrollados para crear un flujo único de transferencia de capital físico entre las diferentes geografías, pero, además se estaba aumentando una corriente de capital humano inverso, es decir, el talento de los países en desarrollo estaba emigrando a los que ya estaban en desarrollo, lo cual provocaba que el país desarrollado creciera aún más.

Cabe destacar que, actualmente, la movilidad internacional entre la población mundial se produce también ente los países desarrollados, y ahí surge la nueva definición de esta movilidad la cual pretende afianzar las carreras profesionales de las personas. Es aquí cuando comienza la problemática y la preocupación de los países ya que resulta difícil diferenciar el termino de “movilidad de cebreros” (es decir, una rotación de talentos entre geografías) con la “fuga de

## Análisis de la “Fuga de Talento” en España Trabajo Fin de Máster

cerebros” que se refiere a cuando las personas van en busca de mejores condiciones fuera de su país de origen. (Brandi, 2006)

Aterrizando estos conceptos en la situación de España, se ha de mencionar la crisis financiera vivida en el año 2008, situación en la cual gran parte de la población española emigró a otros países en busca de mejores oportunidades tanto laborales como personales. Se conoce que este acontecimiento fue un detonante para el desarrollo económico y social de España. ([Romero-Valiente, J. M. \(2018\). Causas de la emigración española actual: la “movilidad exterior” y la incidencia de la crisis económica. Boletín De La Asociación De Geógrafos Españoles, \(76\), 303-328.](#)) Esta tendencia se ha mantenido a lo largo de los años sobre todo entre la población comprendida entre 20 y 29 años.

Desde el comienzo de esta situación, ha sido tan elevada la emigración de jóvenes al extranjero que el Gobierno de España, ha creado "Programas de retorno de talento y de apoyo a la movilidad" pretendiendo que todo el talento joven español regrese a España para desarrollarse como profesional. Cada comunidad autónoma ha sido libre de promover acciones concretas con este fin. Entre estos planes encontramos: “Retorno del Talento”, “Sumar Talento”, “Estrategia Retorna”, entre otros. ([Plan de Retorno a España, SEPE](#))

Teniendo en cuenta el contexto que rodea este proyecto mencionado anteriormente y la necesidad de las organizaciones de contar con perfiles con “Inteligencia cultural” observamos que la población se sigue yendo al extranjero bien sea por adquirir esta competencia, y muchas otras, o en busca de mejores oportunidades que no tienen en España.

### Objetivo General

Relacionando la propuesta de trabajo, la situación actual española y el origen del término “fuga de cerebros”, nace este proyecto el cual tiene como objetivo comparar las expectativas y la intención de los estudiantes que quieren vivir una experiencia laboral en el extranjero, versus las personas que se conocen como población activa y ya ha vivido una experiencia fuera de España. Esto permitirá conocer si la perspectiva de los jóvenes estudiantes se cumple con la experiencia vivida por la muestra de población activa. En su caso, se podría llegar ofrecer desde las empresas españolas esas condiciones que estos perfiles buscan a través de diferentes iniciativas.

Por lo tanto, se pretende obtener información sobre qué es lo que los jóvenes pretenden conseguir (experiencia personal o profesional, mejor salario al ofrecido en España, aprender ciertos conocimientos...), a través de emigrar a un país extranjero, y, además cuales son las que consideran más relevantes para sus futuros profesionales.

Cotejando las diferentes respuestas a la encuesta realizada se conocerá si el motivo de la población actual de realizar una movilidad internacional es el de vivir una experiencia para consolidar sus carreras y perfiles profesionales o, por el contrario, la población española emigra en busca de mejores condiciones laborales fuera de España.

## Metodología

Una vez comprendido el contexto de esta situación, su origen, impacto y situación en España, además del objetivo de este proyecto, realizará una encuesta en la cual se pretende obtener conclusiones fehacientes que permitan conocer las diferentes perspectivas según el perfil de cada persona hacia la movilidad internacional y, por lo tanto, si estas son reales. Una vez obtenidos y analizados los resultados, se estudiarán las estrategias de las empresas españolas con el fin de retener y atraer talento para así averiguar si de un modo u otro cumplen con las necesidades del talento español actual.

Se realizará un proyecto cuantitativo a través de la creación de una encuesta cuyo objetivo principal es analizar la “fuga de talento” que se vive en España. Estudiando el motivo que impulsa a los trabajadores a desarrollarse como profesionales en otro país y realizando una comparación entre estudiantes y población activa (personas integradas en el mercado laboral).

Tras el análisis de los resultados obtenidos, se habrá adquirido una aproximación de cómo evitar la fuga de talento en España y cómo impulsar la atracción de talento a este país. Además, conocer cuáles son los incentivos (condiciones laborales) más demandadas y valoradas por los trabajadores actuales y potenciales, para que las compañías españolas puedan llegar a ofrecer lo concluido al finalizar este proyecto.

Esta encuesta tiene como público objetivo personas en edad laboral y estudiantes. Se identificarán diferentes tipos de perfiles, entre ellos:

- Población activa que ejerza su actividad en una empresa española y haya desempeñado su función laboral tanto en España como en otro país europeo y que actualmente está trabajando en España. (perfil A)
- Población activa que ejerza su actividad en una empresa española y haya desempeñado su función laboral tanto en España como en otro país europeo y que actualmente NO está trabajando en España. (perfil B)
- Población activa que ejerza su actividad en una empresa española y no haya tenido experiencia laboral en el extranjero. (perfil C)
- Estudiantes que han tenido una experiencia formativa y les gustaría tener una experiencia laboral en el extranjero. (perfil D)

Una vez identificados estos perfiles se cruzarán los datos obtenidos de cada uno de ellos para averiguar, por un lado, si las expectativas de los estudiantes (perfil D) son correspondidas con las experiencias vividas de la población activa (perfil A y B). Por otro lado, estudiar el motivo por el que estas personas se van a trabajar al extranjero para así poder ofrecer en las empresas españolas las condiciones que estos buscan, con el fin de atraer y retener talento.

Además, se analizarán los perfiles de las personas que se van al extranjero y luego vuelven a España (perfil A), qué perfil de puesto tienen actualmente (Directivo, mando medio, técnico u operativo) para observar si hay un comportamiento común y aquellas personas con el perfil A, son personas directivas o de mando medio o, por el contrario, es indiferente.

## Análisis de la “Fuga de Talento” en España

### Trabajo Fin de Máster

La encuesta comienza con varias preguntas cuya respuesta es cerrada y aborda los siguientes temas: género, formación, rango de edad y situación actual de los encuestados; población activa o estudiante; una vez establecido el primer indicativo para identificar los perfiles (estudiante o trabajadores) se preguntará: ¿Te gustaría trabajar en el extranjero? O ¿Has trabajado en el extranjero?, respectivamente. En función de esta segunda pregunta la encuesta tomará diferentes rumbos, pretendiendo conocer el nacimiento del deseo a una movilidad internacional y, por otro lado, la realidad de personas que han trabajado fuera de España.

Se pretende conseguir una muestra de un mínimo de 200 personas lo que permitirá obtener conclusiones fehacientes, identificar comportamientos comunes entre los encuestados del mismo perfil y establecer una serie de plan de acciones con el fin de retener y atraer talento en España.

La hipótesis inicial que plantea este proyecto es que hay una tendencia entre los jóvenes estudiantes y población activa hacia la movilidad internacional. Lo cual estaría provocando fuga de talentos en España. El objetivo es identificar el motivo, por cuanto tiempo y con qué finalidad se produce esta salida a otro país. Esta información será obtenida a través de las preguntas realizadas a la población activa con un rango de edad superior (más de 30 años), que se ha ido al extranjero y que esto le ha aportado.

Otra hipótesis que se puede plantear previo análisis de la encuesta es que las personas que pertenecen al perfil C y D anteriormente identificados ocupan puestos de responsabilidad en sus actuales empresas, bien trabajen en España o en otro país. Lo que provocaría una clara necesidad entre los jóvenes a desarrollarse en el extranjero, aunque sea durante unos años, ya que esto le provocará un crecimiento en sus carreras profesionales.

Como hipótesis general, se pretende conseguir un comportamiento común entre los perfiles que más adelante se establecerán, lo que facilitará llegar a obtener conclusiones reales.

Se cumplan o no las hipótesis mencionadas, se obtendrá información sobre los comportamientos y tendencias, lo cual permitirá actuar y proponer acciones desde Recursos Humanos para atraer al talento que se está alejando de España; talento formado y con las competencias que más se buscan hoy en día en las organizaciones, “inteligencia cultural” entre ellas.



## Análisis de datos y resultados

Una vez establecidas las preguntas (específicas y medibles) que permitirán obtener los resultados esperados, se ha recolectado una serie de información que se analizará e interpretará a continuación, esto permitirá obtener una serie de conclusiones que permitirá un obtener una propuesta a la casuística inicialmente planteada; la “fuga de talento” en España.

Realizando un primer acercamiento sobre la encuesta en general, esta consta de treinta y una (31) preguntas, que, según el perfil de cada encuestado se responderá a un tipo de preguntas u otras (tanto cualitativas como cuantitativas).

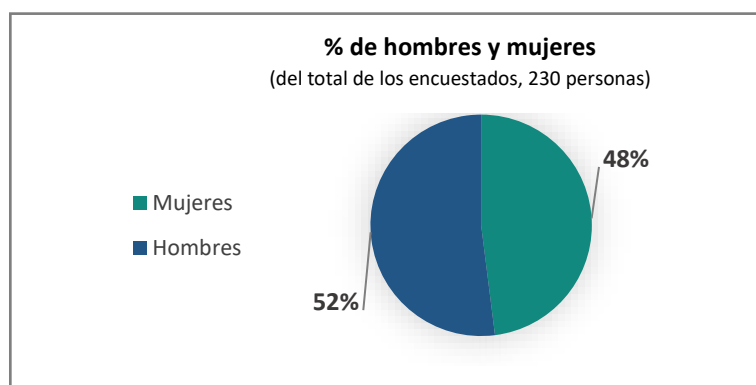
Las primeras 5 son preguntas cerradas que aplican a todos los perfiles, respondiendo a las siguientes preguntas: género, formación, rango de edad, situación actual, si ha tenido experiencia en el extranjero. En función de las respuestas a las siguientes y haciendo uso del condicional, se responderán a diferentes preguntas tanto abiertas como cerradas. (*Anexo 1, “Encuesta: “Análisis de la Fuga de Talento en España”*)

En cuanto al nivel de confianza de la muestra ha sido respondida por un conjunto de 230 personas, lo que implica haber obtenido una muestra suficiente para obtener conclusiones fehacientes sobre el tema planteado a analizar.

Esta encuesta tiene como objetivo analizar la “fuga de talento” en España. Estudiando el motivo que impulsa a los trabajadores a desarrollarse como profesionales en otro país. Este proyecto tiene como finalidad averiguar si las condiciones laborales ofrecidas en España son competitivas respecto a las ofrecidas en otro país. Según los resultados obtenidos se propondrán soluciones para atraer y retener talento en las organizaciones españolas.

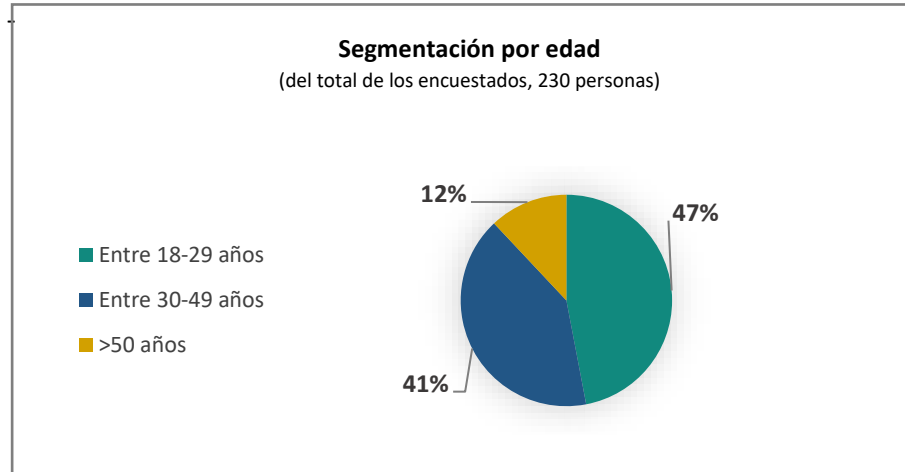
Previo a la agrupación de los encuestados y establecer perfiles concretos, se partirá de un punto de referencia que servirá como primer filtro y que permitirá obtener los primeros resultados y análisis:

- Segmentación por género: de las 230 personas encuestadas, ciento once personas son mujeres (48%) y ciento veintinueve, hombres (52%). Relacionando la segmentación por género de los encuestados observamos que las mujeres cuya formación es más alta se encuentran entre los 18-28 años, en cambio, los hombres más formados tienen más de 30 años.



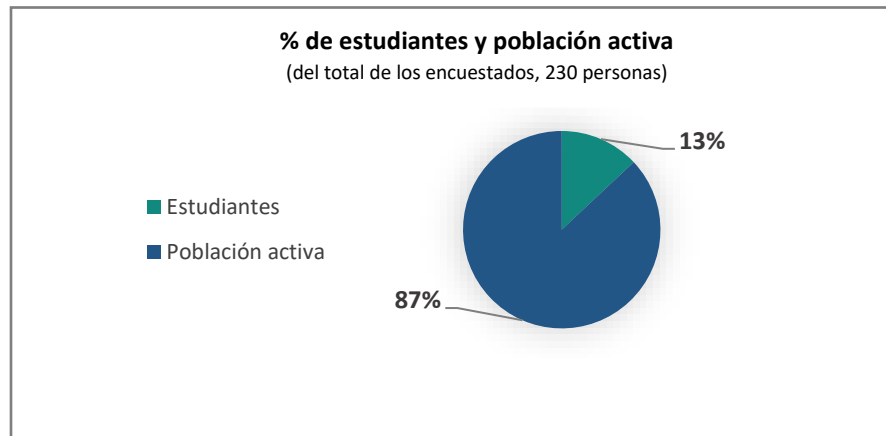
**Gráfico 1 “Segmentación por género”**  
Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

- Segmentación por edad:



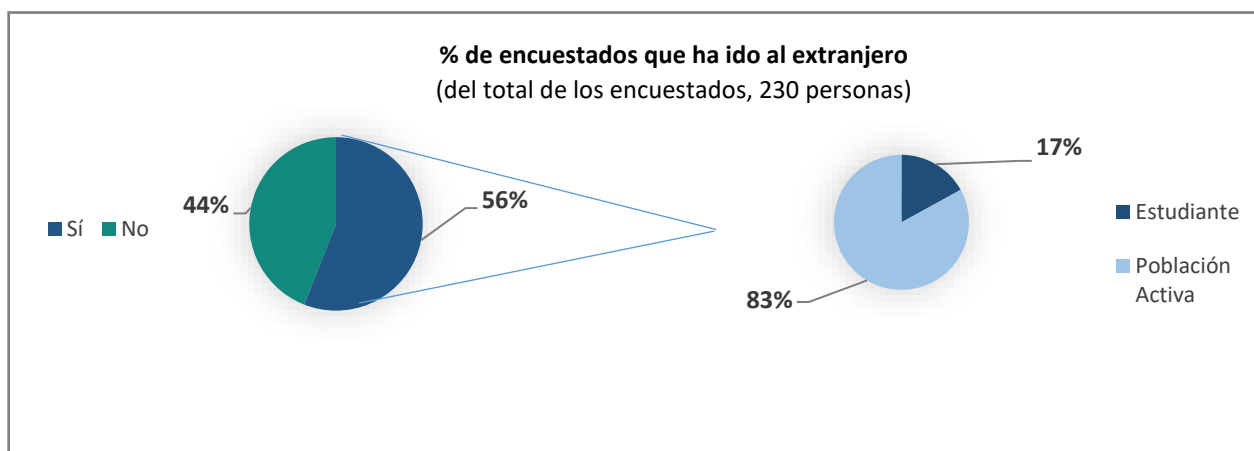
**Gráfico 2 “Segmentación por edad”**  
Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

- Segmentación por perfil (estudiante- población activa)



**Gráfico 3 “Segmentación por perfil”**  
Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

- % de personas encuestadas que se han ido al extranjero



**Gráfico 4** “% de personas que han ido al extranjero”  
Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

Partiendo de estos tres puntos de referencia y de la estimación de perfiles que se ha realizado anteriormente (perfil A, B, C y D), se pueden agrupar a los encuestados y establecer perfiles concretos de los cuales se podrá comenzar a obtener datos concluyentes:

- Perfil número 1: Población activa (87%) que ha tenido experiencia en el extranjero (53%)
- Perfil número 2: Población activa (87%) que no ha tenido experiencia en el extranjero (47%)
- Perfil número 3: Estudiantes (13%) que ha tenido experiencia en el extranjero (70%) y les gustaría trabajar fuera de España (86%)
- Perfil número 4: Estudiantes (13%) que no han tenido experiencia en el extranjero (30%) y les gustaría trabajar fuera de España (89%)
- Perfil número 5: Un 56% de los encuestados ha ido al extranjero a vivir bien sea por experiencia formativa o laboral.

Una vez establecidos estos perfiles se pueden identificar diferentes sub-perfiles, que permitirán conocer más a fondo los patrones y comportamientos de los encuestados. Entre ellos, de los encuestados que se agrupan en el perfil número uno (53%), identificamos que un 73% se encuentra actualmente trabajando en España y, un 27% continúa trabajando fuera de España. El motivo principal de esas personas que han trabajado en el extranjero y han vuelto a España a continuar con el desarrollo de su carrera, cabe destacar que de ese 73% de personas, un 53% ha vuelto por sentimiento de pertenencia y/o motivos familiares.

Continuando con el 53% de personas que han tenido experiencia en el extranjero, un 68% ha vivido en la Unión Europea. Este dato indica que las empresas más competitivas y a dónde la mayoría de la gente española está dispuesta a irse es a países de la Unión Europea. Y un 96%

## Análisis de la “Fuga de Talento” en España Trabajo Fin de Máster

considera que haber tenido esa experiencia en el extranjero le ha provocado tener una mejor carrera profesional hoy en día.

Este último dato mencionado, el cual asegura que irse al extranjero provoca tener una mejor carrera profesional actualmente, crea una evidencia clara sobre los perfiles que las empresas actuales buscan para incorporar a sus compañías y sobre lo que los futuros candidatos buscarán en sus primeros años de carrera. Esto permite descubrir que los perfiles más junior y regular (entre 0 y 10 años de experiencia) tenderán a ir al extranjero a desarrollarse.

Esta hipótesis la contrastamos comprobando los datos obtenidos de la encuesta, los cuales nos confirman que de los perfiles Junior (aquellos que tienen entre cero y cinco años de experiencia) y perfiles Regular (aquellos que tienen entre seis y diez años de experiencia) que han tenido experiencia laboral en el extranjero (un total de un 20% de la población activa que ha tenido experiencia laboral en el extranjero) se descubre que un 57% de ellos se encuentran actualmente trabajando fuera de España.

Por el contrario, aquellos perfiles que se mencionan en el párrafo anterior pero que se encuentran trabajando en España hoy en día, (que supone un 43%) la mayoría de ellos (un 53%) indica que el principal motivo de su vuelta a España es el sentimiento de pertenencia con el país, que también implica motivos familiares, y, tan solo un 29% ha regresado al país por una oportunidad laboral.

Con referencia a aquellas personas del perfil número uno y se encuentran actualmente trabajando en España (73%), es importante destacar que un 70% de ellos volvió a España por el sentimiento de pertenencia con el país, implicando también motivos familiares, y solamente un 16% regresó por una mejor oportunidad laboral que la que tenía en otro país.

A la hora de continuar analizando este perfil número 1, es posible concluir con otro aspecto destacable, comparando el motivo que les impulsó a marcharse a otro país con lo que realmente esa experiencia les aportó y lo que más valoraron una vez allí. Es de gran interés conocer que lo que le motivó principalmente a irse a trabajar al extranjero a la mayoría de encuestados fue una oportunidad laboral, y lo que realmente valoraron de esa oportunidad fueron tanto, las condiciones laborales, como el crecimiento y desarrollo que les aportó en su carrera profesional y, por último, el salario.

Entrando a analizar los perfiles tres y cuatro, cabe destacar que los estudiantes que han realizado la encuesta (13% del total de los encuestados) a un 87% de ellos les gustaría trabajar fuera de España. Un 38% de ellos consideran que esto les aportará crecimiento profesional y les permitirá acceder a puestos de trabajo de responsabilidad a la hora de regresar a España, dato que, si se contrasta con la realidad vivida por la población activa que se ha ido al extranjero, se confirma que le aportará un mayor desarrollo para su carrera profesional. Por otro lado, un 30% considera que les aportará mejor remuneración.

Por último, respecto al perfil identificado número 5, se analiza el porcentaje de las personas encuestadas que han ido al extranjero, bien sea con una finalidad formativa o laboral. Un 56% (129 personas) del total de los encuestados (230 personas) ha tenido experiencia en el extranjero. Teniendo en cuenta el indicador del destino, se averigua que un 56% de esas

personas ha desarrollado su experiencia en la Unión Europea (Reino Unido incluido), siendo los más frecuentes Reino Unido y Alemania, y el resto (un 44%) fuera de la Unión Europea, siendo el más frecuente Estados Unidos.

Una vez finalizada la identificación de todas las casuísticas más relevantes de los perfiles y obteniendo una visión global sobre los perfiles encuestados, se pueden identificar una serie de tendencias y comportamientos comunes, que ayudarán a obtener futuras conclusiones y posibles planes de acción que colaborarán con la obtención del objetivo final de este proyecto; la retención y atracción del talento.

## Conclusiones

Una vez analizados los resultados obtenidos en la encuesta e identificados diferentes perfiles entre los encuestados, se observan ciertas tendencias y comportamientos comunes por los cuales se identifican las siguientes evidencias y/o afirmaciones:

1. Las personas que han trabajado fuera de España, y, pasado un tiempo, han vuelto al país, en su mayoría, el motivo que les ha impulsado a volver ha sido el sentimiento de pertenencia con el país (que engloba también, motivos familiares). Es un dato para destacar ya que implica que no vuelven por una oportunidad laboral, ni por una mejora en sus condiciones laborales. Este dato puede llegar a ser relevante para tomar acciones de atracción de talento a aquellas personas que han emigrado a otros países.
2. Analizando el destino elegido por las personas que viven en el extranjero, ya sea por motivo laboral o formativo, se averigua que, gran parte de los encuestados alcanzando la mayoría, se ha ido a países de la Unión Europea (incluyendo a Reino Unido). Esto permite identificar que la mayor parte del talento y competencia se centra en la comunidad europea.
3. A la hora de analizar el dato de que un 40% de la población activa que ha tenido alguna experiencia laboral en el extranjero, no ha regresado a España, es un indicador que, permite conocer el talento español que hoy en día se encuentra en países de la unión europea (excluyendo así a España).
4. Relacionado con la evidencia anterior, las personas encuestadas que se han marchado a otro país (sea por motivo laboral o formativo) aseguran que su carrera profesional ha sufrido un mejor desarrollo, con más oportunidad que aquellas personas de su entorno que no lo han hecho. Siguiendo este patrón de comportamiento, los jóvenes estudiantes, futura incorporación al mercado laboral y los ya perfiles junior, insertados en el mercado laboral, buscarán oportunidades en extranjero con el fin de contar con más oportunidades de crecer laboralmente, y tener un mayor desarrollo.
5. Un dato muy relevante para este proyecto y siguiendo el hilo de lo anterior, a la hora de relacionar el perfil de cada encuestado con sus puestos de trabajo actual, (Tabla 1 de Referencia de Tablas) se concluye que aquellas personas agrupadas en la población activa según haya tenido experiencia en el extranjero o no, ocupan una serie de puestos de trabajo diferentes.

Continuando la mención a la Tabla 1 de “Referencia de Tablas” se observa que de la población activa que ha tenido experiencia en el extranjero ocupan puestos de supervisión, mando medio y directivo, respectivamente. Al contrario que la población que no ha tenido experiencia en el extranjero, que ocupa puestos de supervisión, mando medio y operativos, en su mayoría, respectivamente.

Además, se observa en la tabla que el porcentaje de personas que han ido al extranjero y que ocupan puestos directivos es el doble comparando con aquellas personas que no han tenido experiencia en el extranjero.

Puestos de trabajo actuales	Directivo	Mando Medio	Supervisión o técnico	Operativo o de apoyo
<b>Perfil del encuestado</b>				
Población Activa que ha tenido experiencia en el extranjero (53%)	12%	36%	41%	11%
Población Activa que NO ha tenido experiencia en el extranjero (47%)	6%	21%	56%	17%

**Tabla 1** “Relación perfil-puesto de los encuestados”  
**Fuente:** Elaboración propia con datos de la encuesta

Una vez identificadas las evidencias anteriores, se proponen las siguientes tres soluciones que implicarán un plan de acción concreto según el sector de la compañía que se analice cuyo objetivo principal es atraer y retener talento en España (independientemente del perfil).

1. Ofrecer ofertas competitivas respecto a las ofrecidas en las empresas de cada sector en otros países y atractivas según los intereses de la población activa actual.
2. Ofrecer puestos de trabajo que tengan implicación internacional, bien sea con la necesidad de viajar o simplemente estar en contacto con personas de otros países, dejando a un lado el enfoque local que la mayoría de los puestos de trabajo tienen actualmente.
3. Ofrecer oportunidades laborales a largo plazo, con planes de carrera y posibilidad de crecimiento dentro de las empresas. Ya no solo ofrecer un salario de acuerdo al puesto de trabajo si no centrarse en las condiciones laborales que más interés despiertan en los trabajadores (última pregunta de la encuesta realizada)

## Futuras líneas de investigación

A la hora de establecer futuras líneas de investigación de este proyecto, en primer lugar, sería analizar la duración de las estancias de la gente española en el extranjero, los perfiles de cada uno y ver si existe algún comportamiento común entre ellos. Esto podría permitir conocer en cuanto tiempo aproximadamente las personas bien consiguen las competencias deseadas (inteligencia cultural mencionada al comienzo del desarrollo de este trabajo, entre otras competencias) o llegan a cumplir su objetivo profesional inicialmente propuesto a la hora de irse al extranjero tanto a trabajar como a estudiar.

Otra vía sería estudiar a fondo los intereses del talento de los perfiles junior y regular (que son los perfiles que más frecuentan el extranjero profesionalmente) para ofrecer así ofrecer oportunidades competitivas en España y retener ese talento.

Además, es de gran interés estudiar las ofertas del resto de países de la UE, que, contrastándolas con los intereses del mercado laboral actual, se conocería exactamente qué tipo de ofertas y condiciones laborales interesan a según qué tipo de perfiles.

## Referencias Bibliográficas

INE (Instituto Nacional de Estadística) “Población Española Residente en el Extranjero” (Nota de prensa, 2022)

Pedro César Morán. “El Covid-19 catapulta el teletrabajo” (Repositorio Comillas, ICADE)

Raquel Revuelta Gascón. “Inteligencia cultural para el liderazgo global: una propuesta de metodología de medida complementaria a la escala de los 20 ítems” (Repositorio Comillas, ICADE, 2018)

(Maratchi, Alexandra (2019) “Inteligencia Cultural: la habilidad clave en un mundo diverso”. Equipos&Talento.)

Marie Hourdequin. “Las estrategias empresariales de atracción de talentos jóvenes graduados en época de crisis de España” Facultad de Ciencias económicas y empresariales- Trabajo de fin de grado, ICADE, 2015.

Ermólieva, E. & N. Kudeyárova. “La movilidad internacional de recursos humanos cualificados: Nuevas tendencias (el caso de España)”. Camino Real. Estudios de las Hispanidades Norteamericanas. Alcalá de Henares.

Núria Piug Raposo. “La huella del capital extranjero en España: un análisis comparado” Universidad Complutense de Madrid.

INE (Instituto Nacional de estadística) Gente en movimiento (Estadísticas sobre movilidad en Europa, 2019)

INE (Instituto Nacional de estadística) “Encuesta sobre Movilidad Internacional de los estudiantes” (2014)

<https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/brain-drain>

Montuschi, L. (1999). Un replanteo del problema del Brain Drain. Las migraciones del capital humano en la sociedad de la información. Serie Documentos de Trabajo, Universidad del CEMA, Buenos Aires.

Romero-Valiente, J. M. (2018). Causas de la emigración española actual: la “movilidad exterior” y la incidencia de la crisis económica. Boletín De La Asociación De Geógrafos Españoles, (76), 303-328

Plan de Retorno a España, SEPE

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE) el flujo de emigración de población con nacionalidad española en el año 2021 fue en su mayoría Reino Unido.

<https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=24303>



## Referencia de tablas

- **Tabla 1: Relación entre el puesto de trabajo y el perfil del encuestado**

## Referencia de gráficos

- **Gráfico 1: “Segmentación por género”**  
Fuente: elaboración propia con datos recopilados de la encuesta realizada.
- **Gráfico 2: “Segmentación por edad”**  
Fuente: elaboración propia con datos recopilados de la encuesta realizada.
- **Gráfico 3: “Segmentación por perfil”**  
Fuente: elaboración propia con datos recopilados de la encuesta realizada.
- **Gráfico 4: % de personas que ha ido al extranjero**

## Anexos

1. [Encuesta “Análisis de la Fuga de Talento en España”](#) encuesta realizada entre el 28 de septiembre de 2022 y el 28 de octubre del mismo año.