



RESUMEN FINAL - RECOMENDACIONES:

TÍTULO DEL PROYECTO: Holistic Intercultural Preparation (HIP)

PROYECTO NÚMERO: 2019-1-ES01-KA202-065513

DECISIÓN DE IRSE AL EXTRANJERO:

☒ Desde el punto de vista de los trabajadores, más de la mitad de los encuestados tomaron ellos la decisión final de trabajar en el extranjero, en concreto un (58,33%). Frente a, 41,67% de los casos en los que fue la empresa la que tomó la decisión. Por ello y como primer punto destacamos que la decisión de trabajar en el extranjero es principalmente tomada por los trabajadores. Como excepción, encontramos que en Bélgica el mayor porcentaje de respuestas indica que fue la empresa la primera en enviar al empleado a trabajar al extranjero, aunque los porcentajes fueron muy similares. En cuanto a las empresas, entre las aptitudes que buscan en un empleado a la hora de asignarle un trabajo en el extranjero está el carácter abierto y flexible en todos los países encuestados. Aunque en Alemania y Bélgica también se valoran especialmente los conocimientos técnicos del empleado, siendo incluso la primera opción elegida por las empresas Belgas a la hora de desplazar trabajadores al extranjero.

Tanto en el caso de los trabajadores como en el de las empresas, siempre hay que tener en cuenta los factores que influyen en su decisión de desplazarse, incluso la propia decisión final puede verse influenciada dependiendo de si se trata de una estancia de larga duración o de una más corta. Asimismo, existen diferencias culturales entre los diferentes países, y hay que tenerlas en cuenta que, aunque el país sea relativamente cercano culturalmente, estas diferencias culturales pueden ser un problema importante que condicionen la decisión del trabajador sobre decidir si deja su país de origen o no.

Posibilidades de mejora:

- Ampliar la posibilidad de desarrollo internacional dentro de la empresa, desarrollando planes de carrera para que la empresa pueda seleccionar perfiles nacionales o puestos que puedan ser más útiles en el extranjero en función de su modelo de negocio. Es fundamental que las empresas estén sensibilizadas con este tema.
- También sería recomendable tener en cuenta a los aprendices. Una opción para las empresas que sería muy útil sería crear varios y detallados programas específicos para que viajen al extranjero.

PREPARACIÓN INICIAL:

☒ En cuanto a la preparación inicial que reciben los trabajadores, tiende a centrarse en el apoyo organizativo (en este punto coinciden ambas encuestas) tanto desde el punto de vista de los trabajadores como de las empresas. Cabe mencionar que en Italia, teniendo



en cuenta únicamente la opinión de los trabajadores, no hay mucha preparación para la estancia en el extranjero y ésta tiende a centrarse principalmente en el aprendizaje del idioma (desde el punto de vista de la empresa es diferente). De hecho, el aprendizaje del idioma del país de acogida, en general, es la segunda opción más considerada para la estancia en el extranjero tanto por los trabajadores como por las empresas. Es importante señalar que muchos de los encuestados indicaron que no reciben ninguna preparación inicial y que ésta es una cuestión a tener en cuenta para garantizar el éxito de la asignación profesional, ya que desde el punto de vista de las empresas, el 99% considera que se realiza alguna preparación inicial.

- ☒ Con la excepción de Alemania, la preparación intercultural es calificada como muy baja por los empleados. Desde el punto de vista de las empresas, sólo las alemanas ofrecen formación intercultural, con un porcentaje muy significativo respecto a los otros tres países. Por otra parte, es un punto destacable que al calificar la importancia de la formación inicial, tanto los trabajadores como las empresas consideren que la preparación intercultural es una cuestión importante, pero en realidad, la formación intercultural apenas existe, y sólo en uno de los cuatro países se da.

□ Posibilidades de mejora:

- Dar una preparación más profunda antes de salir del país. Debería ir más allá del apoyo organizativo y las clases de idiomas. También valdría la pena crear planes detallados de preparación intercultural que cubran las necesidades personales y profesionales de los trabajadores.

- ☒ De acuerdo con los resultados obtenidos en nuestra encuesta, no hubo apoyo para el establecimiento de la familia en el país de destino, pero esto puede deberse a que la mayoría de los encuestados no tenía familia y/o a que, dado que el periodo de estancia era corto, no fuese necesario. Sin embargo, éste es un aspecto importante a tener en cuenta para garantizar el éxito de la asignación profesional internacional.

□ Posibilidades de mejora:

- Es fundamental analizar si la duración de la estancia va a ser larga y si esto puede suponer la posibilidad de convertirse en un problema para la familia.
- La empresa debe ofrecer más apoyo para facilitar el asentamiento de la familia en el país de destino de los trabajadores asignados.
- Del mismo modo, conseguir un visado puede ser un proceso complejo. La empresa debería ayudar tanto al interesado como a sus familiares en estas cuestiones.

PREPARACIÓN DURANTE LA ESTANCIA:

- ☒ Durante la estancia en el extranjero, los aspectos más importantes en los cuatro países son el apoyo de un miembro del equipo, las oportunidades de socialización dentro de la empresa (muy mencionadas por los empleados alemanes y poco por los italianos) y las clases de idiomas en el país de acogida frente al coaching intercultural (poco significativo).



Posibilidades de mejora:

- Los trabajadores deberían recibir formación intercultural. También sería útil que la empresa ofreciera una definición clara de este concepto. En otras palabras, el expatriado debe tener una comprensión clara de las áreas exactas en las que recibirá este apoyo durante su estancia en el nuevo país.
- ☒ En cuanto al apoyo de integración relacionado con la empresa/carrera que se recibe durante la "estancia del expatriado" desde el punto de vista de éste, no hay un criterio homogéneo entre los países, con Mentoring en Italia, Información sobre la cultura corporativa / organización de la empresa en Alemania y España y no aplicable en Bélgica.
 - Posibilidades de mejora:
 - Proporcionar a los trabajadores una información más completa por parte de la empresa sobre el apoyo a la integración durante su estancia, teniendo en cuenta diversos aspectos para complementar toda la información, como el mentoring, la cultura corporativa, el desarrollo de la carrera profesional, etc. De hecho, se ha detectado que apenas se proporciona información en relación a las expectativas con referencia al periodo posterior a la vuelta del extranjero aunque los trabajadores seleccionan este aspecto como el menos importante. Por este motivo, sería aconsejable dar todas las explicaciones posibles y explicar cuáles serán estas expectativas.
 - ☒ Las opciones de apoyo de un compañero y/o superior del trabajador y la participación en la vida comunitaria, el acceso a programas y la colaboración en actividades sociales son las seleccionadas por los trabajadores como más importantes para su integración. En el ámbito de las empresas hay homogeneidad en las respuestas en cuanto a considerar como muy prioritario el apoyo de un miembro del equipo.
 - Posibilidades de mejora:
 - Como opciones de mejora, consideramos imprescindible seguir reforzando estas dos medidas así como el apoyo práctico a las familias en los casos que lo requieran. Como se ha mencionado anteriormente, en nuestro estudio no se obtuvieron resultados significativos en cuanto al apoyo a las familias de los trabajadores, por lo que a menudo se infravalora, pero lo consideramos prioritario.
 - La opción de crear un grupo de iguales en el país de destino puede ayudar mucho a la persona implicada a sentirse más segura allí en caso de cualquier situación inesperada.

DIFICULTADES:

- ☒ En Bélgica, Italia y España, la nostalgia se destaca como la principal dificultad para los trabajadores, siendo el caso de Alemania, donde la escasa vida social también destaca con un gran porcentaje. En este caso, tener poca vida social también puede expresarse en la nostalgia, pero no tiene por qué. Desde el punto de vista de la empresa, el principal problema citado es el de la integración de las familias, excepto en España, donde se



destaca la escasa vida social. En general, se trata de factores externos, ajenos al trabajo: la no adaptación de la familia, la escasa vida social o la nostalgia.

□ **Posibilidades de mejora:**

- Es esencial prestar atención a todos los aspectos sociales y profesionales del entorno de los trabajadores para evitar repercusiones negativas en el rendimiento profesional.

CONCLUSIONES:

Como demuestran los resultados de la encuesta realizada a las empresas, el mayor impacto del fracaso de los procesos de expatriación es principalmente económico debido a la inversión en capital humano, a los costes asociados y a la no consecución de los objetivos. Por ello, es importante prestar atención a todos los elementos que intervienen en el proceso y, en particular, a la preparación intercultural, creando procesos sistemáticos y específicos de preparación en las empresas para los trabajadores que se desplazan al extranjero.

Además, el problema esencial que suele surgir en todos los países analizados es la falta de integración, tanto del trabajador como de su familia. Por lo tanto, la preparación no sólo debe centrarse en los aspectos lingüísticos y en el apoyo organizativo, sino que también debe abordar el entorno social y cultural para que el trabajador (y/o su familia) puedan adaptarse y evitar el fracaso en el destino.

A lo largo de este proyecto, nos hemos dado cuenta de lo amplio que es este campo y de la cantidad de cosas que aún tenemos que mejorar para que la experiencia del expatriado sea lo más positiva posible. Por ello, nos gustaría presentar un nuevo proyecto que profundice en algunos aspectos de este tema.