



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Trabajo de Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Reclutamiento y Selección en procesos de expatriación

Presentado por:

Mario Villate García

Tutelado por:

M^a Teresa García Merino

Valladolid, 17 de Febrero de 2020

Resumen / Objetivo del trabajo:

En un mundo en el que la globalización está cambiando la forma de entender las cosas, la vocación internacional de las empresas aflora, y es por esto que para las compañías el estudio de la gestión del talento se vuelve un tema crucial.

En el presente trabajo se muestra, desde el punto de vista de los recursos humanos (RRHH), cómo esta vocación global afecta a las fases de reclutamiento y selección de personal de las empresas, particularmente en cuanto a la planificación de procesos de expatriación y a la dificultad de encontrar talento con experiencia internacional para dichas misiones en el extranjero.

A través de un análisis comparado, con la información proporcionada por los programas Erasmus + y Recruiting Erasmus, analizaremos la utilidad que tienen los programas de movilidad en etapas de formación a la hora de encontrar potenciales trabajadores con capacidad para afrontar una expatriación. Dicho análisis permite considerar que el interés y la iniciativa del candidato por desarrollarse en el extranjero o por adquirir una conciencia intercultural pueden ser de gran importancia, así como el valor que puede tener una etapa de prácticas internacionales, en relación con una futura expatriación.

Palabras clave: expatriación, gestión de personal, reclutamiento y selección, movilidad Erasmus +.

Clasificación JEL: J61, M12, M16.

Abstract:

In a world where globalization is changing the way of understanding things, the international vocation of companies is emerging, and this is why the study of talent management becomes a crucial issue for companies.

This paper shows, from a human resources (HR) point of view, how this global vocation affects the stages of recruitment and selection within companies, particularly in terms of planning expatriation processes and the difficulty in finding talent with international experience for such missions abroad.

Through a comparative analysis, with the information provided by the Erasmus + and Recruiting Erasmus programs, we will analyze the use of mobility programs during the training stages when it comes to finding potential workers with the ability to deal with an expatriation. This analysis allows us to consider that the interest and the initiative of the candidate to develop abroad and to acquire an intercultural awareness can be of great importance, as well as the value that a stage of international internship can have for a future expatriation.

Keywords: expatriation, personnel management, personnel recruitment and selection, Erasmus + mobility.

JEL classification: J61, M12, M16.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	6
2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN PROCESOS DE EXPANSIÓN INTERNACIONAL: ENFOQUES Y ELECCIÓN	8
2.1 Enfoques en la gestión internacional de Recursos Humanos	9
2.2 Criterios para la elección de enfoque	11
2.2.1 <i>Factores de situación relevantes en la elección del enfoque</i>	12
2.2.2 <i>Análisis de factores con la Teoría de Costes de Transacción</i>	14
3. EXPATRIACIÓN: DELIMITACIÓN, FASES, MOTIVOS Y RASGOS CLAVE	18
3.1 ¿Qué es un expatriado? ¿Qué es la expatriación?	18
3.2 Fases de la Expatriación	19
3.3 Motivos para expatriar a trabajadores	21
3.4 Rasgos clave en el reclutamiento y selección de expatriados	24
3.4.1 <i>Perfil del potencial expatriado</i>	24
3.4.2 <i>Aspectos clave para gestionar el reclutamiento y selección de expatriados</i>	26
3.4.3 <i>Óptica del trabajador ante una oferta de expatriación</i>	28
4. ESTUDIANTES CON MOVILIDAD INTERNACIONAL COMO POTENCIALES EXPATRIADOS: ERASMUS+ y RECRUITING ERASMUS	30
4.1 Metodología	32
4.2 Programa ERASMUS+	32
4.2.1 <i>Origen del programa ERASMUS+</i>	32
4.2.2 <i>Objetivo del programa ERASMUS+</i>	33
4.2.3 <i>Movilidad Erasmus+ y expatriación: Análisis comparado</i>	34
4.3 Proyecto Recruiting Erasmus	38
4.3.1 <i>Origen del proyecto Recruiting Erasmus</i>	38
4.3.2 <i>Objetivo del proyecto Recruiting Erasmus</i>	39
4.3.3 <i>Las empresas y los alumnos en Recruiting Erasmus: Análisis Comparado</i>	40
5. CONCLUSIONES	42
6. BIBLIOGRAFÍA	44

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

<i>Gráfico 2.1: Proceso de elección de enfoque en gestión internacional de RRHH....</i>	14
<i>Gráfico 3.1: Objetivos y prioridades de la expatriación</i>	23
<i>Gráfico 3.2: Ranking de razones para trasladarse internacionalmente</i>	29
<i>Gráfico 4.1: Intereses de la población española en ofertas de trabajo relacionadas con salir del país.</i>	30
<i>Tabla 4.1: Comparación entre la experiencia de un estudiante Erasmus y la de un trabajador expatriado</i>	35
<i>Tabla 4.2: Comparación entre la visión de las empresas y de los alumnos del proyecto Recruiting Erasmus</i>	40

1. INTRODUCCIÓN

La globalización, que parte de la idea de un mundo sin fronteras en la que los productos, el capital y las personas pueden circular libremente, ha generado un contexto que ha promovido que muchas empresas traten de ampliar sus negocios e intenten expandirse a diferentes países y nuevos mercados. Debido a este ferviente deseo por la internacionalización, la expatriación de trabajadores desde el país de origen cobra importancia. La empresa trata de asegurarse al máximo posible de que la filial funcione correctamente, enviando a personal de confianza que conoce de forma detallada los valores y estrategia de la compañía.

Al contrario de lo que podría percibirse en un principio con la crisis económica iniciada en 2008, los recortes presupuestarios en cuanto a la movilización internacional no han frenado las tendencias de expatriación. El interés por la expatriación sigue aumentando, como nos indica Polanco Pantoja (2018), siendo valorado como vía para el crecimiento de los negocios de forma global y, desde otra perspectiva, porque permite a ciertas empresas asegurar su supervivencia.

Las empresas cada vez son más conscientes de que el capital humano juega un papel esencial en su productividad y resultados. Esto, unido a la tendencia de las empresas acudiendo a la expatriación como solución, ha hecho atractivo el estudio de los procesos de expatriación, especialmente en relación con la gestión del talento del capital humano. Para las empresas que poseen una vocación y/o potencial para internacionalizarse, es importante que esta gestión se inicie desde el momento en el que se proceda al reclutamiento y selección del personal.

Debido a esto, los profesionales de RRHH deben poseer conocimientos y preparación para una adecuada selección de potenciales expatriados, y además deben tener en cuenta las propias particularidades y necesidades de su empresa, tanto las actuales como las futuras. A través de la evaluación del potencial de los candidatos como futuros expatriados a la hora de su contratación, se facilitará posteriormente seleccionar entre los trabajadores de la empresa a aquellos que estén preparados para resolver las necesidades de la empresa en el extranjero. La dificultad para encontrar candidatos con experiencia internacional previa ha hecho que crezca el interés de las empresas

por los jóvenes con experiencias de movilidad internacional durante su etapa formativa. Esto, unido a los avances tecnológicos, ha favorecido el surgimiento de plataformas que pueden servir de encuentro entre las empresas con actividad internacional, o interés por la misma, y dicho perfil de candidato joven.

El objetivo de este trabajo será estudiar reclutamiento y selección en los proyectos de expansión internacional, particularizando en los proyectos de expatriación, y atender al papel que, ante la dificultad para encontrar candidatos con experiencia internacional, puedan jugar movibilidades del tipo Erasmus+ y plataformas tecnológicas como Recruiting Erasmus.

Comenzaremos nuestro trabajo revisando los conceptos de reclutamiento y selección en la expansión internacional. Después, abordaremos las ideas de expatriación y expatriado, sus fases y sus principales causas. Más adelante, hablaremos acerca de los estudiantes con experiencias en movilidad internacional, centrándonos especialmente en los proyectos Erasmus + y Recruiting Erasmus, realizando un análisis comparado entre lo que supone dicha movilidad y las características relevantes que conlleva una expatriación. Por último, finalizaremos el análisis resaltando las conclusiones claves del mismo.

2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN PROCESOS DE EXPANSIÓN INTERNACIONAL: ENFOQUES Y ELECCIÓN

Las empresas no sólo deben definir sus proyectos empresariales y por tanto planificarlos, sino que además hay que seleccionar a la persona o personas capaces que lo tienen que llevar a cabo.

Entre los diferentes proyectos que puede enfrentar una empresa están los relativos a la internacionalización. Tendría así la empresa que abordar procesos de reclutamiento y selección que le permitan contar con el personal adecuado para desarrollar tales procesos de expansión internacional.

Revisaremos aquí brevemente los conceptos de reclutamiento y selección para detenernos después en los diferentes enfoques por los que puede optar la empresa de cara a la gestión internacional del recurso humano.

Definimos reclutamiento, de acuerdo con Dolan et al. (2014), como el conjunto de actividades que se llevan a cabo con el objetivo de atraer y obtener una cantidad suficiente de candidatos para un puesto de trabajo, especialmente en términos de cualificación, a fin de que sea posible realizar la posterior etapa de selección con las mejores opciones disponibles posibles.

Es decir, el reclutamiento es anterior a la selección y la condiciona, siendo la base de esta siguiente etapa.

Refiriéndonos a la selección, podemos explicarla como “los procesos de elección donde se escoge a los futuros trabajadores, entre los candidatos disponibles gracias a la anterior etapa de reclutamiento, en función de unos criterios preestablecidos. A través de la definición del perfil requerido, se optará por aquellos que tengan mayor posibilidad de adaptarse al cargo ofrecido y satisfacer así las necesidades la organización” (Alles, 2006, p.101).

2.1 Enfoques en la gestión internacional de Recursos Humanos

Con la intención de entender mejor las diferentes opciones de las que dispone la empresa para contar con el personal necesario para liderar sus proyectos de expansión internacional, revisaremos a continuación los principales enfoques existentes al respecto con la literatura. Nos centramos, por tanto, en puestos de trabajo de alta dirección y/o alta responsabilidad, y en puestos clave en las filiales extranjeras.

Explicamos así los tres tipos de enfoque identificados en la literatura que, de acuerdo con Polanco Pantoja (2013), son:

- Opción etnocéntrica: será la sede central la que controle las actividades de RRHH de las empresas filiales, enviando expatriados con el propósito de mantener la identidad nacional de la empresa, tanto por la forma de querer transmitir una imagen fiel en la manera de trabajar como por la cantidad de trabajadores originarios del país de la central que se encuentran en la filial.

Así también, se busca que los trabajadores locales aprendan cuál es la cultura de la empresa a través de empleados que la conocen a fondo. De acuerdo con Robbins (1996), una estrategia etnocéntrica presupone que los valores y la cultura del país de origen son mejores al resto.

La gestión de reclutamiento y selección se realizará por tanto en el país de origen, y de acuerdo con Mirabal (2006) utilizará, entre otras, la fuente interna asociada a la promoción de trabajadores pertenecientes a la estructura de la empresa.

De acuerdo con Gómez-Mejía et al. (2016), este tipo de enfoque es ventajoso en cuanto a la coordinación y rigurosidad del control de la filial. Sin embargo, puede generar conflictos en caso de existir grandes inequidades retributivas entre trabajadores, lo que generaría un efecto desmotivador en el personal local.

- Opción policéntrica: al contrario que en el enfoque etnocéntrico, y tal como avalan Pascual y Escalera (2009), la gestión de reclutamiento y selección se produce en el país de la filial. También señalan que los locales suelen pertenecer a una élite social dentro de su país, lo que permite a las empresas una mejor penetración en los mercados locales, eliminando dificultades en su adaptación como son las barreras lingüísticas y culturales que puedan tener los expatriados. Además, se reducen los altos costes que se derivan de la expatriación.

Es decir, la empresa tiene en cuenta las diferencias culturales y trata de adaptarse a ellas. Mediante esta adaptación al contexto, de acuerdo con Gómez-Mejía et al. (2016), la empresa trata de explotar las oportunidades locales.

Para atraer a dichos trabajadores, Mirabal (2006) indica que la empresa recurre a fuentes externas, en particular a agencias externas o consultorías.

En este sentido, se pueden ver reflejados comportamientos más descentralizados respecto a la matriz, principalmente hablando de la toma de decisiones de la filial. Respecto a esta cuestión, Perlmutter (1969) afirma que la filial que está localizada en el país anfitrión debe ser tan local en identidad como sea posible.

Además, tal como señalan Gómez-Mejía et al. (2016), la empresa obtendrá una mayor aceptación en el país donde se encuentra la filial, ya que demuestra que confía en los locales. Por el contrario, es posible que disminuya el control de dicha filial, además de los posibles problemas a la hora de realizar el reclutamiento y la selección de personal si la cualificación exigida es alta.

- Opción geocéntrica: prima el talento y la adecuación al puesto por encima de la nacionalidad del trabajador, valorando esta última variable como irrelevante. “Es más probable que el modelo de dotación de personal geocéntrica sea adoptado y usado por empresas verdaderamente globales” (Mondy y Bandy, 2010, p. 444).

Su principal objetivo es disponer de trabajadores que otorguen ventajas competitivas a la empresa, a través de sus competencias, habilidades y conocimientos. Por ello la gestión del reclutamiento y selección se realiza también de forma global, como plantea Mirabal (2006) siendo una combinación de fuentes externas e internas lo más habitual.

Debido a que la tercera opción tradicionalmente ha requerido de grandes medios para poder captar empleados de forma global, los otros dos enfoques, el etnocéntrico y el policéntrico, serán los más comunes entre las empresas. Es por esto que vamos a analizar los criterios para la elección de uno de ellos.

2.2 Criterios para la elección de enfoque

Las empresas siguen la premisa básica de minimizar al máximo sus costes para poder obtener un mayor margen. Sin embargo, nos encontramos que hay empresas que siguen optando por la opción del enfoque etnocéntrico. Esta opción es supuestamente la más costosa ya que, según Espinosa (2009), el coste de un expatriado supone entre 1,5 veces y 4 veces el gasto que representa un empleado local. Esto se debe a que el coste salarial resulta habitualmente mayor que el de los empleados locales, debido a la inclusión de incentivos y otros beneficios que tienen el fin de motivar al trabajador para abandonar su hogar y emprender el viaje.

Además, existe el riesgo adicional de un posible fracaso en la misión internacional debido a la falta de adaptación del expatriado al diferente contexto sociocultural, problema que no existe con los directivos locales. Entonces... ¿por qué las empresas siguen expatriando trabajadores?

Existen una serie de factores de situación que permiten obtener una visión más completa a la hora de seleccionar un tipo de enfoque. Vamos a exponer dichos factores para posteriormente analizarlos mediante la óptica de los *costes de transacción*, que según Jones y Wright (1992), son los costes destinados a garantizar que el trabajador conoce los requerimientos del puesto de trabajo, y una vez reclutado, a incentivarlo y asegurar que tiene el comportamiento adecuado.

2.2.1 Factores de situación relevantes en la elección del enfoque

A la hora de tomar la decisión más eficiente entre expatriar o contratar un directivo local, Bonache y Pla (2002) nos indican que las empresas deben tener en cuenta los siguientes factores de situación:

1. Grado de innovación tecnológica

A la hora de evaluar las técnicas o adelantos de una empresa en sus procesos, surge una distinción respecto al nivel de avances con los que cuenta, entre las empresas menos avanzadas y las más innovadoras. Esto tendrá una gran repercusión en el tipo de perfil que se necesita en la dirección, dependiendo si el activo diferencial y competitivo de la empresa en el país de la filial reside en mantener su reputación y su cartera de clientes, o si necesita desarrollar nuevos productos adaptados al mercado local sin ser muy dependiente de la imagen de la empresa o a su anterior oferta de productos.

En las empresas poco innovadoras al expatriado normalmente se le necesita para un “puesto guardián”,¹ mientras que en las empresas más avanzadas se trabaja mayoritariamente con directivos locales para las posiciones denominadas “puestos estrella”.²

2. Estrategia seguida por la empresa en el extranjero

Cuando una firma trabaja en un mercado extranjero, ésta puede hacerlo de dos maneras: adaptándose al país o sobre una base global.

¹ Según Baron y Kreeps (1999), son puestos en los que un buen rendimiento del empleado resultaría solamente un poco mejor para la empresa que aquellos desempeños situados en la media, es decir, un trabajo excepcional no causaría una gran diferencia. Sin embargo, una mala ejecución de sus funciones sería muy perjudicial para la empresa.

² Según Baron y Kreeps (1999), son los puestos de trabajo en los que una actuación deficiente no resulta grave para la empresa; pero, en cambio, un desempeño por encima de lo esperado generaría unos resultados extraordinariamente positivos.

Baron y Kreeps (1999) indican que trabajar sobre una base global genera que se mantenga un alto grado de interdependencia entre las filiales, es decir, que las acciones de una filial puedan repercutir en el resto o en la propia matriz.

Para las empresas que escogen esta opción, Teece (1986) señala que, si la compañía puede diferenciarse de sus competidores gracias a unos conocimientos específicos, esto corregirá la desventaja de no ser una empresa del país y no conocer la cultura local.

3. Nivel de implantación internacional

Es importante valorar y reconocer el conocimiento que se tiene de la cultura de trabajo en el país de destino o cómo es reconocida la empresa entre los locales de dicho país, es decir, como ajena o propia.

La elección de directivos locales, a priori, resultan una solución más adecuada debido a que conocen la cultura, el idioma y suelen pertenecer a la élite local, lo que favorecería una mejor penetración en el mercado. Además, de acuerdo con Hamil (1989), es menos costosa en términos salariales, ya que no tiene que premiar a trabajadores por desplazarlos fuera de su país y permiten la continuidad, sin frecuentes sustituciones de empleados.

Desde el punto de vista de los trabajadores, aumenta la aceptación de la empresa debido a que no hay extranjeros que sustraigan los buenos puestos de trabajo, incrementando así la motivación al sentir estos que poseen oportunidades para mejorar su posición.

4. Distancia cultural

Según Nohria y Ghoshal (1994) si la complejidad política, cultural o legal del entorno es muy diferente en comparación con la matriz, las dos herramientas utilizadas por las empresas, la centralización y la formalización, chocan con la autonomía de la toma de decisiones.

Se vuelve necesario que un expatriado de confianza, como explica Boyacilliger (1990), actúe como "intérprete" de estas reglas y procedimientos, asegurando los intereses de la matriz en la filial.

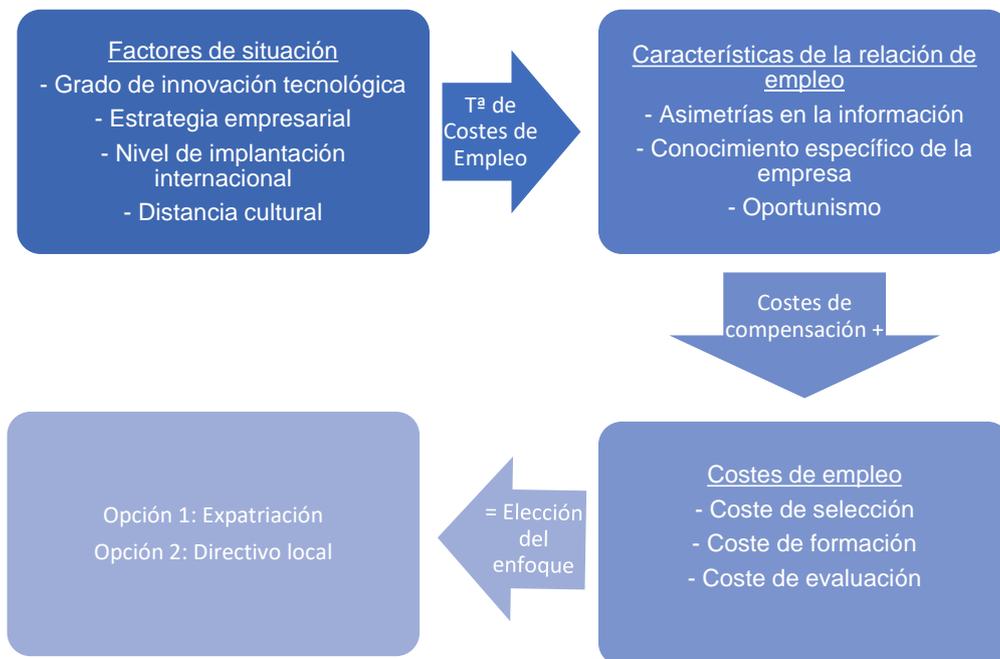
2.2.2 Análisis de factores con la Teoría de Costes de Transacción

Para que las empresas puedan decidir si expatriar o contar con directivos locales, no será suficiente con valorar la diferencia entre los costes salariales de una y otra opción, si no que habrá que tener en cuenta la suma total de costes generados por el empleo.

La clasificación de Jones y Wright (1992) para dichos “costes de empleo”, tal como puede observarse en el gráfico 2.1, es:

- a) Coste de selección y reclutamiento.
- b) Costes de socialización y formación: en relación con el aprendizaje de las normas y políticas de la empresa, y el desarrollo de habilidades y competencias en los directivos de las filiales.
- c) Costes de compensación: los focalizados en captar, estimular y conservar a los ejecutivos en las sucursales.
- d) Costes de evaluación de los directivos: a través de mecanismos de control y feedback, para evitar comportamientos oportunistas.

Gráfico 2.1: Proceso de elección de enfoque en gestión internacional de RRHH



Fuente: Elaboración propia a partir de las ideas de Bonache y Pla (2002)

Bonache y Pla (2002) indican que existen tres características principales en torno a la relación de empleo y que afectan de forma directa a los costes de empleo:

1. Asimetrías en la información: debido a la desigualdad informativa en que generalmente se encuentran empleador y empleado, las empresas invierten para garantizar que el candidato reúne verdaderamente el capital humano requerido.

Así, a menor información sobre el candidato, mayor coste tendrá el proceso de selección.

2. Conocimiento específico de la empresa: la empresa debe valorar hasta qué punto su cultura de trabajo y la transmisión de conocimientos diferenciados hacia sus empleados son clave para el correcto desarrollo de las tareas.

Por tanto, afirmamos que, a mayor importancia o necesidad de dichos conocimientos específicos, mayores serán los costes de formación.

3. Oportunismo: la empresa debe asegurarse de que nadie está sacando provecho de su libertad y/o posición en el trabajo, evitando que los trabajadores puedan aprovecharse del engaño o el esfuerzo calculado para distorsionar la realidad en busca de su propio beneficio. Además, lo que las empresas inviertan para controlar este aspecto, también puede servir para mantener la motivación entre los trabajadores.

Podemos decir entonces que, a menor confianza en los empleados, mayores costes de evaluación deberá acarrear la empresa.

Al referirnos a estas tres características, podemos apreciar que se genera una menor incertidumbre cuando las relacionamos con trabajadores expatriados que cuando lo hacemos con directivos locales. Esto sucede, según Moran y Ghoshal (1996), debido a que los expatriados suelen ser empleados promocionados desde la propia organización por lo que poseen un sentimiento por la entidad.

Utilizando la teoría de costes de transacción y el estudio de Bonache y Pla (2002), se revisan y reinterpretan bajo dicha óptica los factores de situación del apartado 2.2.1:

1. Grado de innovación tecnológica

Para un puesto estrella, los costes de selección o los costes causados por un error en la elección son bajos en comparación con el potencial beneficio que resulta de hallar a un trabajador especial, por lo que la empresa está dispuesta a asumir un mayor riesgo en sus decisiones.

Respecto a un puesto guardián, la prioridad de las empresas será asegurar que el candidato tiene las habilidades necesarias y previstas, evitando así el riesgo de que pueda perjudicar la reputación de la compañía, aunque esto conlleve enviar empleados de confianza y experiencia en la compañía que generen más costes salariales. Esto se debe a que un error en la selección sería todavía más costoso.

Se plantea entonces que, a mayor orientación hacia la innovación de la compañía, menor uso de expatriados será necesario.

2. Estrategia seguida por la empresa en el extranjero

Debido al alto grado de interdependencia existente entre las diferentes filiales, consecuencia de que la empresa siga una estrategia global, un error sería muy perjudicial.

Sería necesario, si se opta por contratar a directivos del país, invertir más en costes de selección, formación y evaluación para evitar riesgos en carencias de formación u oportunistas del empleado.

Además, al diferenciarse por unos conocimientos específicos, la empresa puede optar por la expatriación y así amortizar la formación de sus empleados actuales enviándolos a la filial.

Cabe decir entonces que, las empresas que siguen una estrategia global y tienen una menor tolerancia al riesgo o a la incertidumbre, recurrirán en mayor medida a expatriados que las empresas que compiten país a país.

3. Nivel de implantación internacional

Analizando más profundamente lo expuesto en el apartado anterior, podemos observar que cuando existe un riesgo alto por el desconocimiento de los mercados de trabajo a la hora de contratar un directivo local, los costes de empleo serán tan elevados que lo mejor será expatriar a un trabajador de confianza. Esto se debe a que, aunque el salario de un expatriado sea mayor, la empresa podrá ahorrar costes de empleo como viajes al país de la filial para realizar supervisiones, anuncios y pagos a agencias de empleo para contratar trabajadores correctamente cualificados y de fiar, diseños e implantación de sistemas de auditoría, formación...

Es posible afirmar que, a menor implantación de la empresa en el país de la filial, mayor expatriación de empleados.

4. Distancia cultural

Cuando la cultura en el país de destino sea muy diferente, de acuerdo con lo explicado en el apartado anterior, generará que los costes de reclutamiento, formación y evaluación de un directivo local aumenten.

Por tanto, a mayor distancia cultural, mayor será la necesidad de utilizar expatriados.

En definitiva, atendiendo a dichos posibles enfoques, será clave comprender que ninguno es mejor que otro de por sí, sino que deben valorarse las circunstancias e intereses para reconocer al idóneo en cada caso. Debido a que en este trabajo nos estamos centrando en el reclutamiento y selección de personal por parte del departamento de RRHH, y que en las primeras fases de internacionalización la expatriación de trabajadores resulta la opción generalmente predominante, nos centraremos ahora en la gestión del talento desde el enfoque etnocéntrico.

3. EXPATRIACIÓN: DELIMITACIÓN, FASES, MOTIVOS Y RASGOS CLAVE

Vamos a profundizar en los conceptos relacionados con la opción etnocéntrica, abarcando los conceptos de expatriado y expatriación, su estructura y sus motivos.

3.1 ¿Qué es un expatriado? ¿Qué es la expatriación?

Existen una gran variedad de definiciones sobre los conceptos de *expatriado* y *expatriación*. A pesar de que no existe una descripción unánime, es cierto que las diferentes definiciones que se proponen resultan cercanas entre ellas. Nos disponemos entonces, a ofrecer las que hemos tomado como referencia, primero hacia el concepto de *expatriado* y, posteriormente, hacia el de *expatriación*:

- De acuerdo con Porret (2014) expatriado es el empleado de una compañía que se desplaza, por un tiempo más o menos prolongado, de un país a otro bajo un programa específico y que está de acuerdo con la nueva situación en que se encontrará, teniendo en cuenta dónde estaba anteriormente y considerando una serie de circunstancias personales, profesionales, familiares, culturales, sanitarias, religiosas, económicas y de ocio.
- Centrándonos en una visión más focalizada en lo laboral, Bonache y Cabrera (2006) nos indican que los expatriados son trabajadores que las compañías destinan, generalmente bajo unas muy buenas condiciones, a vivir y realizar sus funciones laborales en el extranjero por un período de tiempo determinado.
- Mediante la perspectiva de Guisado (2003) podemos definir a los expatriados como los nativos del país originario de la multinacional que desarrollan su trabajo en filiales ubicadas en el extranjero, así como se incluyen a los directivos que no pertenecen al correspondiente país anfitrión.

Podemos resumir estas definiciones en dos rasgos distintivos para ser un expatriado:

- Que la actividad profesional conlleve el traslado de un trabajador, con un alto coste para la empresa para la que trabaja, a un país distinto de aquel en el que reside de manera estable, debido a una decisión de dicha empresa.

- Que dicho desplazamiento del trabajador conlleve un plazo con una duración suficiente para que sea relevante en su ámbito social y/o familiar.

Hablando de la expatriación como concepto, encontramos que:

- Orsi, Bertoia y Barbosa-Lima (2015) plantean que la expatriación es un proceso caracterizado por la transferencia de ejecutivos de la empresa matriz a las subsidiarias o de una subsidiaria a otra.
- Además, Maurer y Li (2006) también valoran la expatriación como un instrumento fundamental para alcanzar metas concretas de la empresa, y que además debe ser utilizada de tal forma.

Es importante, a la hora de entender el concepto de expatriado al que nos vamos a referir durante este trabajo, que se remarque que el desplazamiento al extranjero tiene una duración planificada y limitada. Por tanto, requiere de un plan de repatriación, a diferencia de otros posibles desplazados por cuestiones laborales que no cuentan con esta condición.

3.2 Fases de la Expatriación

Según la IESE Business School (2008), la expatriación consta de tres fases:

En primer lugar, se expone la *fase previa o arranque de la misión en el extranjero*. Los RRHH se encargan de forma protagonista de los procesos como el reclutamiento, la selección, la formación previa al traslado y la negociación de las condiciones con el posible expatriado, momento en el que se tratan variables como la retribución y la duración de la asignación.

El fin principal de esta fase es encontrar a los mejores candidatos posibles, ya que de ellos dependerá principalmente el éxito de la misión internacional. Será en esta primera etapa, la planificación, donde se detectará la necesidad de expatriar, a corto, medio o largo plazo, sea por una estructura de nueva creación, o por la finalización del compromiso del anterior expatriado en dicha posición. Profundizaremos en las diferentes causas en el siguiente epígrafe.

Durante esta fase es también clave que exista una comunicación fluida y eficaz entre el trabajador y la organización. Resulta clave que la empresa sea transparente respecto a lo que necesita de él y sobre qué expectativas tiene la

compañía en cuanto al resultado, así como las consecuencias que conllevarían un éxito tanto para el futuro de la empresa como para el individuo en sí mismo.

Es en esta fase y, en particular en lo relativo a **reclutamiento y selección**, en la que posteriormente vamos a profundizar nuestro estudio. Por ello trataremos sus factores clave en el apartado 3.4.

La segunda fase del proceso sería la *fase de desarrollo*. Comienza desde que el expatriado (y su familia, en caso de que le acompañen durante la expatriación) se trasladan al país de destino. En esta fase, de acuerdo con la IESE Business School (2008), se abarcan los asuntos relacionados con la aclimatación al destino, la consecución de expectativas personales, el reconocimiento al trabajador por parte de la compañía y el desarrollo profesional.

Es en esta fase en la que, a priori, surgen el mayor número de dificultades, ya que el proceso de adaptación del expatriado y sus familiares puede resultar en un shock cultural debido a las grandes diferencias entre el país de origen y el país destino. Sin embargo, Espartero Asensio (2013) remarca que, aunque las diferencias entre el país de origen y el país de destino suelen ser notorias por los expatriados, solamente un pequeño porcentaje afirma haber tenido verdaderas dificultades a la hora de adaptarse a su nuevo lugar de residencia. Cabe recalcar, que los empleados que consiguen hacer amistades en el lugar de destino son los que mejor y más rápido se adaptan. Por esto, la empresa debe tratar de facilitar esa socialización del expatriado y sus familiares en el país de destino, a través de un trabajador local que haga de enlace con la cultura de acogida o que se propongan facilidades para formar parte de actividades extralaborales que sirvan para conocer a gente local fuera del ambiente de trabajo.

Finalmente, tenemos la tercera fase o *fase de repatriación*. Podemos definir a esta fase como la etapa en la que concluye la expatriación, en la cual el expatriado abandona el país de destino para volver a su país de origen. Aunque aparentemente puede resultar la fase más sencilla, ya que lo natural es sentirse más cómodo en casa que en el extranjero, es una fase que conlleva diversas dificultades.

Como indica Storti (2003), volver a la rutina tras una experiencia llena de estimulaciones nuevas y diferentes puede provocar desilusión en el trabajador,

así como el regreso a un rol laboral por debajo de las expectativas de alguien que considera que ha crecido durante este trayecto en el extranjero podría causar desmotivación.

De acuerdo con la IESE Business School (2008), en esta fase se trata el proceso de readaptación en el país original del trabajador y las oportunidades de mejorar su estatus dentro de la compañía a posteriori, entre otros.

Con el fin de mantener en la empresa como recurso clave al expatriado tras su experiencia en el extranjero, Arribas y Cagigas (2012) aconsejan:

- Que se aborden políticas claras y transparentes relativas a la repatriación, comunicadas con suficiente antelación (al menos 6 meses) al regreso del trabajador, para que éste no sufra incertidumbre sobre su futuro y, así, aumente la confianza en la relación laboral.
- Que se busquen oportunidades de forma colaborativa con el propio empleado, de acuerdo con lo que ha aprendido y las expectativas que tiene acerca de su nuevo rol en la empresa. Esta negociación generará que, aunque no se cumplan las expectativas de forma completa, al menos se sienta escuchado y valorado.

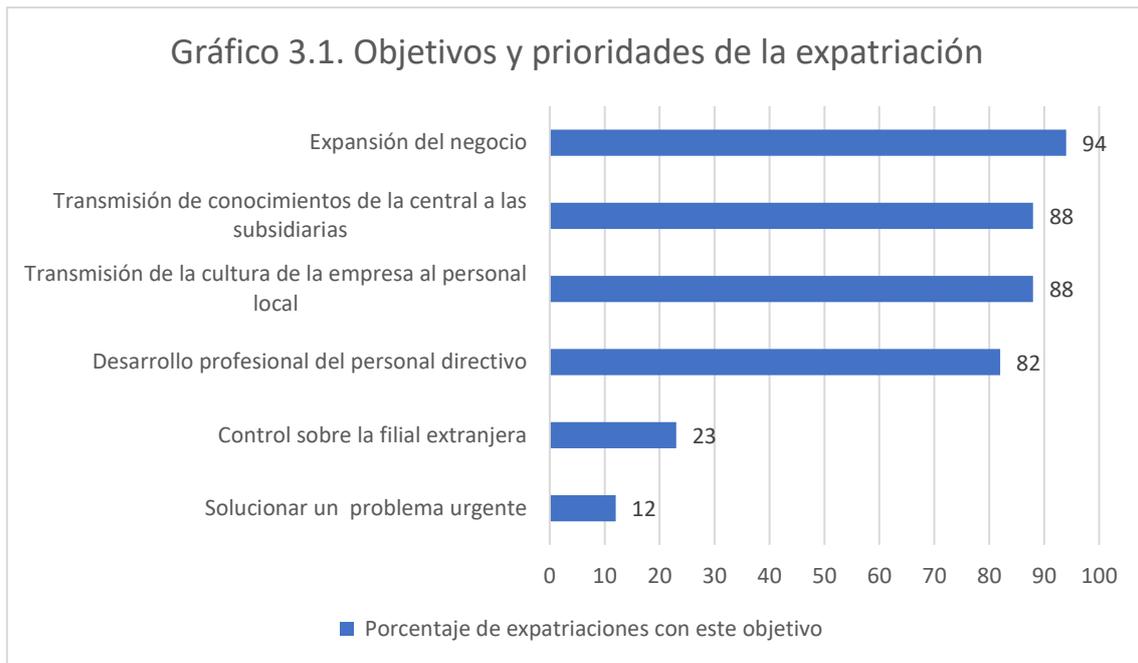
Cada una de las etapas del proceso de expatriación, de acuerdo con Pascual y Escalera (2009) deben estudiarse desde tres puntos de vista diferentes:

- El económico, referido al coste que conlleva la expatriación.
- El profesional y personal del expatriado, referido a su desarrollo y a su carrera profesional, así como a su ámbito familiar.
- El empresarial, respecto a la eficacia del proceso en cuanto al logro de objetivos planteados.

3.3 Motivos para expatriar a trabajadores

A partir de la revisión de la literatura realizada en el punto 2.2 para analizar la elección entre expatriados y locales, profundizaremos ahora (gráfico 3.1) en los motivos que argumentan las empresas para expatriar a empleados según la IESE Business School (2008):

1. Que el expatriado *lidere la expansión del negocio a una nueva filial*, para lo cual se necesitará un trabajador altamente capacitado que pueda ir resolviendo las diferentes problemáticas que conlleva esta ampliación de la empresa, especialmente si se trata de un país culturalmente alejado.
2. Que el expatriado sea protagonista en *el intercambio de conocimientos* (o know-how), con miras a que el personal que trabaja en la filial sea capaz de ser autónomo gracias a las técnicas especiales mostradas por el expatriado. Es en este proceso en el que las compañías exitosas intentan ir más allá, y tratan de que el expatriado también aprenda de la cultura de trabajo del país de la filial, ya que con esa sintonía de conocimientos pueden crecer ideas innovadoras que otorguen ventajas competitivas a la empresa.
3. Que el expatriado se encargue de la *transmisión de la cultura de la empresa*, mediante palabras o actos, hacia los trabajadores de la filial. Debido a su estrecha vinculación con la empresa y a la confianza por parte de los altos mandos, será el representante de los valores de la compañía.
4. Que el expatriado sea enviado con intención de que pueda crecer laboralmente, estructurando así *un plan de carrera* (particularmente dentro del rango estudiado, los directivos de alto nivel). Esta decisión suele estar asociada a una visión estratégica y a largo plazo, ya que el propósito es que los trabajadores crezcan obteniendo proyección internacional y dicha mejora resulte positiva para las dos partes. Esto suele denominarse *desarrollo de líderes globales*.
5. Que el expatriado tenga una función de toma de control sobre la filial extranjera, con el fin de vigilar aspectos importantes en la gestión de la empresa.
6. Que *vaya a solucionar problemas urgentes* (p.ej. luchar contra un competidor que está ganando cuota de mercado en el país de la filial), debido a su mayor experiencia a la hora de solucionar un conflicto específico o que posea un mayor conocimiento en un asunto de gran peso para la organización en comparación con las habilidades de los trabajadores que se encuentran en la filial. Cabe puntualizar, según dice Black y Gregersen (1999), que la expatriación siempre debe ir más allá de un problema comercial inmediato.



Fuente: Elaboración propia a partir de IESE Business School (2008)

También existen casos, como nos señala Black y Gregersen (1999) en los que la expatriación sirve para recompensar a un empleado por su trayectoria. También nos indica que existen casos en los que la expatriación surge para favorecer a trabajadores con lugares glamorosos como París o, al contrario, para deshacerse de un empleado mediocre enviándole a tierras lejanas. Sin embargo, no añadiremos estos motivos a nuestra clasificación ya que no resultan apropiados en una correcta gestión de los RRHH, especialmente en un proceso tan costoso y relevante para la empresa como es la expatriación.

Todos los objetivos son importantes, y no tienen por qué excluirse mutuamente, si bien es cierto que es complicado que todos los empleados que parten al extranjero tengan, simultáneamente, las habilidades y capacidades necesarias para poder encarar los diferentes tipos de objetivos.

También por esto será importante especificar claramente cuál es el objetivo principal, y si los esfuerzos van a ir enfocados hacia un objetivo en concreto o se va a permitir flexibilidad durante la misión. Aunque pueda parecer que focalizarse en un único objetivo suponga limitaciones al potencial del trabajador, esta transparencia en los propósitos de la asignación permitirá que las partes no sufran con la incertidumbre generada o con la falta de sincronía de las expectativas con la realidad.

3.4 Rasgos clave en el reclutamiento y selección de expatriados

Tal como se avanzaba en el apartado 3.2 nos centramos ahora en la fase de arranque y, más concretamente, en el reclutamiento y selección de expatriados. Atendemos en particular al perfil del potencial expatriado, a los aspectos clave para gestionar el reclutamiento y selección de expatriados y, finalmente, a la óptica del trabajador ante una oferta de expatriación.

3.4.1 Perfil del potencial expatriado

El departamento de RRHH debe idear un perfil de potencial expatriado adecuado y ajustado a las necesidades que tiene la compañía.

Apoyándonos en Sherman et al. (1999), la IESE Business School (2008) y Sols Rodríguez-Candela et al. (2013), las habilidades y destrezas del expatriado ideal serían:

- **Sus calificaciones técnicas:** según Mendenhall y Oddou (1985) y Swaak (1995) serán especialmente requeridas en primeras fases de internacionalización de una empresa, con el fin de transmitir conocimientos clave.
- **Su experiencia internacional:** de acuerdo con Suutari y Brewster (2003) serán importantes, a la hora de seleccionar al expatriado, sus antecedentes de éxito en asignaciones extranjeras.
- **La capacidad de liderazgo y habilidades de gerencia:** Baliga y Baker (1985) remarcan la creatividad y la responsabilidad en este aspecto.
- **La sensibilidad cultural y facilidad de adaptación.**
- **Las habilidades para negociar:** Black y Gregersen (1999) recalcan que un estilo colaborativo de negociación es siempre más eficaz en el extranjero.

Llama la atención, tal como señala la IESE Business School (2008), que las circunstancias familiares del trabajador sea un factor con un peso menor a la hora de seleccionar a un candidato.

Observamos que existen otra serie de características que, aunque quizás no se consideran clave a primera vista, realmente son muy determinantes a la hora de evaluar a un posible expatriado:

Gibson et al. (1996) señalan:

- Anhelo por trabajar en otro país.
- Apoyo del cónyuge (y los hijos) en la decisión.
- Conocimiento específico de la cultura del país de la filial.

Domínguez (2005) distingue también como competencias clave:

- La iniciativa, necesaria tanto para establecer lazos sociales fuera del ambiente laboral como para poder dirigir a trabajadores en éste.
- Automotivación y seguridad en sí mismo.

Hess y Linderman (2011) destacan:

- Habilidad para tolerar la frustración, la ambigüedad y los errores, ya que es imposible evitar que los expatriados sufran días complicados durante el proceso de adaptación en un ambiente no familiar.
- Curiosidad y disfrute por nuevas experiencias.

Sin embargo, de acuerdo con Strack et al (2018), no debemos dejar de tener en cuenta que el perfil del expatriado no es cerrado. Depende de muchas variables, como el destino de la expatriación o la longitud del período de la asignación.

- Respecto al destino, en una situación de inestabilidad política o de mucha distancia cultural, sería más sencillo que el expatriado fuese joven y sin familia, ya que la adaptación por parte de todos los miembros familiares puede ser más complicada que la de un único individuo.
- En cuanto a la duración de la expatriación, en las asignaciones más duraderas interesa que el expatriado vaya acompañado de su familia para poder seguir sintiéndose en casa y que, de igual forma, la familia no sienta que éste se ha marchado del hogar. Por el contrario, en las expatriaciones más breves sería positivo que el trabajador no poseyera familia, para que pueda ir totalmente focalizado en el trabajo, ya que así el espíritu de aventura seguramente dure lo suficiente y no llegue a sentir nostalgia.

3.4.2 Aspectos clave para gestionar el reclutamiento y selección de expatriados

Según Gómez-Mejía et al. (2016), para poder escoger un gran candidato es importante:

1º) Que la empresa siga estas pautas en la selección de expatriados:

- Establecer un *comité de especialistas de RRHH* del que formen parte trabajadores que hayan vivido la experiencia de trabajar en el extranjero durante al menos tres años. Así serán más capaces de detectar en los candidatos a la expatriación tanto factores positivos como señales de que el empleado podría no ser una buena elección.
- Desarrollar un programa de selección que esté en sintonía con el que se lleve a cabo para reclutar y seleccionar a los empleados locales en el país de la filial, ya que la conexión entre estos será crucial para el devenir de la empresa. En muchas ocasiones uno de los empleados locales se encargará de que el expatriado encaje bien en la cultura de destino y así pueda focalizarse en cumplir su misión, pudiendo delegar el expatriado en dichos expertos locales las tareas más generales y menos importantes.

2º) Que el departamento de RRHH de la empresa sea claro y transparente desde el inicio con el candidato, especialmente en la fase de reclutamiento y selección. Es clave que el candidato comprenda bien cuáles son los objetivos prioritarios de la empresa, así como evitar que se generen malentendidos o expectativas erróneas respecto a lo apoyos y ayudas que el empleado va a recibir desde la empresa durante este proceso.

3º) Que se evalúe a los candidatos según criterios más específicos y vinculados a la internacionalización:

- Requerir *experiencia internacional previa*, lo que supondrá que los candidatos sean menos vulnerables ante un posible fracaso, entendiendo que puede formar parte del proceso. Sin embargo, no siempre es posible encontrar candidatos que ya posean experiencia.

- *Valorar la sensibilidad de los candidatos hacia las diferentes culturas.* Esto podrá valorarse mediante entrevistas personales y también con dinámicas grupales con otras personas de diferentes orígenes, para ver los prejuicios sociales del trabajador y su forma de trabajar cuando el entorno no comparte la misma forma de relacionarse.
- *No olvidar a los familiares de los candidatos,* ya que la posible no adaptación de estos afectaría de forma directa al expatriado y, por tanto, también al éxito de la misión. Con una perspectiva positiva, es una oportunidad que puede motivar a la familia como conjunto para mejorar su nivel de idiomas y su calidad de vida, al menos económicamente.

Complementariamente, la empresa puede valorar si está interesado en la posibilidad de contratar a empleados de otras nacionalidades que puedan servir como “expatriados” en el futuro. Suelen ser empleados potenciales que recientemente han acabado de estudiar y no poseen demasiada experiencia laboral, y, por tanto, estos trabajadores todavía no tienen ideas preconcebidas y las empresas pueden formarles tanto técnicamente como en filosofía de trabajo.

Atendiendo a todo lo anterior y a las necesidades de la empresa, se llevará a cabo la selección con intención de escoger al mejor candidato para la expatriación. Esto resulta de vital importancia, ya que un error en la selección, o incluso un perfil no idóneo para el puesto, pondrá en un riesgo innecesario las posteriores etapas de la asignación, con el coste que ello conllevaría para la empresa, tanto económico como en imagen interna y externa de la compañía.

Finalmente, habrá que realizar la correspondiente propuesta al trabajador seleccionado. Como informan Black y Gregersen (1999), las empresas también deben realizar esfuerzos para que las misiones en el extranjero resulten apetecibles para los empleados. Sin embargo, Pascual y Escalera (2009) señalan que el error más común de los departamentos de RRHH en este aspecto es la falta de planes, como por ejemplo a la hora de su repatriación.

3.4.3 Óptica del trabajador ante una oferta de expatriación

Los factores importantes para los trabajadores a la hora de valorar una posible oferta de expatriación, como puede observarse en el gráfico 3.2, son:

- Neto (2008) nos señala el aprendizaje profesional, la atractiva experiencia internacional, las posibilidades de promoción interna, los beneficios económicos, la aceptación por parte del cónyuge de la propuesta y sentirse útil para la empresa.
- El informe de la IESE Business School (2008) añade a lo anterior las ayudas ofrecidas por parte de la empresa previas al desplazamiento definitivo, tales como viajes al país de destino para conocer lo que se encontraría, cursos de idiomas, asesoramientos fiscales acerca del sistema de impuestos o facilidades recibidas para su familia, así como información o apoyo acerca del viaje, la mudanza o la vivienda en el país de destino.
- Polanco Pantoja (2018) aporta que ciertos desafíos relacionados con el bienestar social, como la calidad del aire o los alimentos, el sistema sanitario del país, la seguridad o el clima serán también factores clave en la valoración del trabajador hacia la expatriación.
- Strack et al. (2018) señalan que las preferencias clave de los trabajadores están en relación con el día a día del trabajador, como una buena relación interpersonal entre compañeros o la conciliación entre su vida personal y laboral, en lugar de una mayor compensación económica. Señala también la estabilidad del puesto, la afinidad con sus jefes, la capacidad de mejora de aptitudes, la solidez económica del empleador, las posibilidades de desarrollar su carrera, los valores de la empresa y las tareas del cargo.

Gráfico 3.2: Ranking de razones para trasladarse internacionalmente.



- Fuente: Infoempleo (2018).
- Dentro del contexto familiar, Pascual y Escalera (2009) mencionan los problemas relativos a la evolución profesional de la pareja del expatriado. Un traslado a otro país significa para dicho cónyuge abandonar su puesto laboral y renunciar durante ese periodo de tiempo a su carrera profesional, sin tener ninguna garantía sobre su reincorporación laboral cuando regrese tras la asignación en el extranjero de su pareja. Las posibles complicaciones legales para trabajar o la falta de oferta laboral en el país de destino para el cónyuge del candidato es una de las causas de rechazo a las propuestas de expatriación.

De acuerdo con Polanco Pantoja (2018), será el candidato quien se plantee a sí mismo una serie de cuestiones relacionadas con su incertidumbre, como: ¿estoy preparado para irme al extranjero? ¿afectará de forma positiva a mi carrera profesional? ¿lograré adaptarme en una sociedad culturalmente diferente? ¿mi nivel del idioma es suficiente para poder expresar todo lo que siento y necesito? ¿es suficientemente atractiva la oferta que me proponen?

Si la mayoría de las respuestas a estas preguntas intrapersonales son afirmativas, es factible que el trabajador acepte la expatriación.

4. ESTUDIANTES CON MOVILIDAD INTERNACIONAL COMO POTENCIALES EXPATRIADOS: ERASMUS+ y RECRUITING ERASMUS

Según el estudio de Infoempleo (2018), España está situada en el sexto puesto del ranking global de países más atractivos para trabajar, solamente superada por Estados Unidos, Alemania, Canadá, Australia y el Reino Unido. Es decir, otorga a los negocios establecidos en el país una gran ventaja competitiva a la hora de atraer talento.

Atendiendo a dicho informe y también al documento reciente sobre la capacitación de talento de Strack et al. (2018), encontramos que existe un descenso de interés por parte de los españoles respecto a trasladarse al extranjero por cuestiones laborales. La gran adhesión de los españoles a su cultura y a su estilo de vida son factores que producen incertidumbre entre los individuos cuando se les plantea alejarse del país de origen. Esto afecta de manera directa a la práctica de las empresas en relación con la cuestión abordada en este trabajo.

Gráfico 4.1: Intereses de la población española en ofertas de trabajo relacionadas con salir del país.



Fuente: Infoempleo (2018).

Sin embargo, aunque dicho descenso supone un inconveniente para las intenciones de las empresas, podemos observar gracias a los resultados del análisis realizado por Strack et al. (2018) que el interés aumenta si se atiende al segmento poblacional de personas jóvenes y al de individuos con estudios

superiores (gráfico 4.1). Estas dos características confluyen en la figura de los universitarios que hayan realizado movilidades internacionales durante su período formativo.

Por otra parte, tal como se indicaba en el epígrafe anterior y señalan Gómez-Mejía et al. (2016), en ocasiones no ha resultado fácil a las empresas contar con candidatos con experiencia internacional previa. Quizá por ello haya empresas que, como señala la consultora People Matters, busquen incorporar a jóvenes con experiencia internacional (El País, 2018).

Podrán contar así con personal que pueda ser después candidato a la expatriación. Destaca además dicha consultora que, en los cuatro últimos años, la búsqueda de jóvenes con experiencia internacional ha aumentado en un 133%, lo que refleja la gran competencia actual por el talento joven con dicha experiencia.

Esta situación nos ha impulsado a hacer una breve aproximación a los Programas de Movilidad Internacional, en concreto al Programa Erasmus+, para centrarnos después en el proyecto Recruiting Erasmus. Esta plataforma sirve de punto de encuentro entre jóvenes que han realizado una movilidad Erasmus en su período formativo, y son, por tanto, potenciales candidatos con experiencia internacional previa, y compañías que buscan empleados con dicho perfil.

En concreto nos interesa conocer posibles paralelismos entre las experiencias de movilidad internacional de estudiantes y las expatriaciones. Así como también el papel de facilitador de talento internacional que pueden tener nuevas aplicaciones tecnológicas como, por ejemplo, Recruiting Erasmus.

Presentaremos a continuación la metodología de trabajo utilizada en dicha aproximación y nos centraremos después en el análisis del Programa Erasmus+ y, por último, en el de la plataforma Recruiting Erasmus.

4.1 Metodología

De cara a abordar lo planteado y a atender al objetivo del trabajo, realizaremos un análisis comparado entre la experiencia de un estudiante que realiza una movilidad internacional a través del programa Erasmus+ y la vivencia de un trabajador expatriado. Además, de nuevo a través de un análisis comparado abarcaremos las diferencias entre la óptica de los estudiantes y la óptica de las empresas respecto a la estructura y funcionamiento de la plataforma Recruiting Erasmus.

Hemos escogido el programa Erasmus+ debido a su gran dimensión y constante crecimiento en movilidades formativas europeas, y al proyecto Recruiting Erasmus debido a que es una de las plataformas pioneras en la facilitación de talento con experiencia académica internacional hacia las empresas. Hablamos de programas que poseen gran experiencia en el campo a tratar y para los cuales la gestión del talento es prioritaria para poder seguir desarrollándose.

Las fuentes de información utilizadas para los análisis comparados de este apartado han sido las páginas web oficiales de People Matters (2019) y Recruiting Erasmus (2019), así como artículos de medios como El Economista (2018) o El País (2019). En la propia página web de People Matters se localiza una entrevista a Alfonso Jiménez, socio director de la compañía, realizada por la revista Ejecutivos, en la cual el entrevistado explica detalladamente cómo ha ido desarrollándose el proyecto desde una visión interna y dónde analiza los roles que tiene cada integrante de la plataforma.

4.2 Programa ERASMUS+

4.2.1 Origen del programa ERASMUS+

El nacimiento de este programa, tal como Robles Lastra (2018) señala, se apoya en la nueva concepción de trabajadores móviles que necesitan atravesar fronteras culturales fácilmente, ofreciendo una experiencia de estudio en el extranjero y al mismo tiempo un desarrollo vital único mediante el contacto con individuos de diversas culturas.

Erasmus apareció en 1987 como una movilidad internacional para estudiantes de enseñanza superior. De la primera experiencia formaron parte 3200 estudiantes de 11 países diferentes, y desde entonces el crecimiento del programa ha sido imparable. España, como indica Robles Lastra (2018), formó parte de este grupo de países pioneros junto con Bélgica, Dinamarca, Alemania, Irlanda, Grecia, Francia, Italia, los Países Bajos, Portugal y Reino Unido.

En el año 2015, el proyecto evolucionó al actual Erasmus +, abarcando terrenos como la formación profesional, la educación de adultos, o proyectos de voluntariado internacionales.

Actualmente, según la Comisión Europea (2019), el programa cuenta con 33 países participantes, con alrededor del 90% de las instituciones europeas de educación colaborando, es decir, más de 4000 universidades o escuelas.

El presupuesto total del programa desde 2014 hasta 2020 se encuentra por encima de los 14.000 millones de euros, superando los 180.000 desplazados anualmente al extranjero, sean movilidades por estudios o por prácticas.

4.2.2 Objetivo del programa ERASMUS+

Silva Rodríguez (2001) afirma que el proyecto ERASMUS + procura que al menos el 10% de los estudiantes europeos de educación superior vivan una parte relevante de su carrera académica en otro estado miembro de la Unión Europea. Además, trata de apoyar el crecimiento de currículos comunes para favorecer la movilidad de dichos estudiantes.

Además, “contiene una serie de objetivos fijados por la Unión Europea basados en el apoyo, la formación, la juventud y el deporte en Europa. La finalidad del programa se centra en el crecimiento personal, la generación de empleo, la justicia social, la inclusión de diferentes tipos de culturas y la cooperación europea en el campo de la educación y la formación.” (Robles Lastra, 2018)

Otra de las razones de ser de este programa es la facilidad con la que surgen encuentros entre dos personas de diferentes culturas. Byram (2000) afirma que existen dos actitudes posibles sobre “cómo interpretar al otro” ante un primer contacto entre sujetos: que los individuos se den cuenta de que tienen algo en

común o que se enfoquen en las diferencias que tienen entre ellos, resaltando el error que supone simplificar la identidad cultural ajena.

Según Zapf (1991), el estudiante se da cuenta a través de las diferentes y múltiples interacciones con los diferentes grupos de que la propia estructura cultural no siempre es válida en el país en el que se encuentra, topándose con dificultades a las que tendrá que sobreponerse. En otras palabras, se enfrenta a un choque cultural que afectará a su estado emocional y a su comportamiento.

Ante ese choque cultural, el individuo puede tomar la actitud de separarse de la cultura de acogida, o asimilarla y tratar de integrarse. Este comportamiento, o incluso la evolución de éste, puede servir como indicador de la disposición del individuo en contextos extranjeros o de incertidumbre en el futuro.

El proyecto ERASMUS +, de acuerdo con Robles Lastra (2018), se basa en la idea de que una experiencia relevante en ámbito extranjero favorece el liderazgo, la capacidad de adaptación, provee una imagen del mundo más amplia a los estudiantes y, por supuesto, ayuda a que mejoren su capacidad lingüística en un idioma no nativo mediante experiencias vitales y no solamente lectivas.

4.2.3 Movilidad Erasmus+ y expatriación: Análisis comparado

Tal como se ha señalado en el apartado de metodología, planteamos una comparativa a través de la cual se pretende detectar las principales diferencias y puntos en común entre el estudiante desplazado y el trabajador expatriado, de cara a poder valorar si los jóvenes con experiencia Erasmus podrían ser candidatos adecuados para una expatriación. Para ello, nos apoyamos en Scollon et al. (2012) a la hora de seleccionar las variables a comparar.

Según Scollon et al. (2012), los individuos afirman, al referirse a su experiencia, que la preparación antes del desplazamiento y la recopilación de información cultural son los elementos clave cuando uno va a vivir en un nuevo ambiente sociocultural. Posteriormente, sitúan al desarrollo de las competencias interculturales y el dominio del idioma, remarcando que también se refieren a la parte actitudinal a la hora de comunicarse. Finalmente, la mayoría estima que el desarrollo de una identidad intercultural es más importante que adaptarse al cien por cien al país de acogida.

Tal como puede verse en la Tabla 4.1, nos centraremos en variables útiles para obtener una visión global del proceso, estudiando sus principales diferencias, entendiendo la movilidad durante la etapa de formación como una primera prueba para valorar el potencial de expatriación del trabajador.

Tabla 4.1: Comparación entre la experiencia de un estudiante Erasmus y la de un trabajador expatriado

	Estudiante Erasmus+	Trabajador expatriado
Duración de la movilidad	- Desde 1 mes, como período mínimo, a 12 meses en total, como máximo. El máximo permitido para una movilidad por estudios será de 10 meses y, en el caso de prácticas becadas, de 3 meses.	- Puede variar en función de la necesidad de la empresa, pero comúnmente son superiores al año.
Preparación previa al desplazamiento	- Ayudas desde el centro educativo de origen o de destino para buscar alojamiento. - Diferentes reuniones informativas para los alumnos. - Requisitos mínimos de idioma extranjero para optar a la plaza becada.	- Como apuntamos en el apartado 3.4.3, viajes de reconocimiento al país de destino, asesoramiento fiscal acerca de impuestos, apoyo con la mudanza o la vivienda en el país de destino. - Cursos de idiomas previos al desplazamiento.
Proceso emocional durante la movilidad	- La ilusión por un nuevo contexto predomina durante la estancia. - Buynsters (2012) indica que, aunque es una experiencia relativamente corta, es intensa respecto al contacto intercultural.	- Debido a su tradicionalmente larga duración, Strack et al (2018) afirman que es probable que el expatriado sufra nostalgia tras un previo espíritu de aventura.
Responsabilidades familiares	- Comúnmente sin cargas familiares o son menores. - Su cónyuge, si lo hubiera, no formará parte del desplazamiento.	- Posibilidad de cargas familiares. - Problema del cónyuge: de las causas más relevantes de fracaso en misiones de expatriación.

Adaptación a la cultura de destino	<ul style="list-style-type: none"> - No está solo en la nueva cultura, ya que cuenta con el apoyo y la empatía de otros estudiantes que están viviendo una misma etapa. - Por tanto, podrán acercarse a los nativos sin sentirse solos. <p>Buynsters (2012) denomina a este fenómeno “el amortiguador del estrés aculturativo”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se tiene que adaptar directamente a la cultura de acogida, con una menor seguridad y estabilidad emocional. - Es prácticamente una obligación adaptarse a la cultura local. A menudo no tienen más opción que sumergirse por su propia cuenta en la nueva cultura.
Socialización en el país de destino	<ul style="list-style-type: none"> - Suele convivir con otros estudiantes de diferentes nacionalidades en su vivienda, facilitando una socialización que terminará creando vínculos de amistad entre ellos. - Puede caer en la cómoda posición en la que solamente se relaciona con sus compañeros Erasmus, o incluso peor en términos de evolución cultural, solamente con sus compatriotas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Como apuntamos en el apartado 3.4.2, generalmente un local se ocupará de facilitar al expatriado su adaptación, ejerciendo de enlace con la cultura de acogida. - Dicho local podrá mostrarle las particularidades de la cultura de acogida para que el expatriado pueda comprender mejor su entorno.
Consecuencias de realizar actividades de ocio con nativos	<ul style="list-style-type: none"> - Ejemplos de actividades: hacer deporte de equipo, formar parte de un programa de voluntariado en el país de destino. - De acuerdo con Toyokawa y Toyokawa (2002), no sólo reforzará el contacto con los locales, sino que también facilitará que el individuo pueda desarrollar sus competencias interculturales con los nativos y así pueda aprender más normas y costumbres del país donde reside. - Desde el otro punto de vista, también impulsará que dichos nativos dejen de valorar a los expatriados como turistas. 	

Fuente: Elaboración propia a partir de las ideas extraídas de Toyokawa y Toyokawa (2002), Buynsters (2012), Davoine et al. (2013) y Strack et al (2018).

A pesar de que las diferencias sean notables y relevantes, a través de la experiencia Erasmus+ se pueden encontrar rasgos útiles a la hora de encontrar un buen candidato a expatriado.

Aunque la movilidad difiera en duración y forma respecto a una expatriación, se puede observar cómo reacciona el individuo ante una primera experiencia viviendo en el extranjero. Buynsters (2012) nos indica que para que esta lectura resulte válida, será necesario que la estancia en el extranjero supere el mes de duración en el extranjero, y que se evalúe al estudiante cerca pero antes de su regreso, para que la nostalgia o el tiempo no interfieran en su visión o en sus recuerdos acerca de la movilidad.

Cabe señalar también que, a la hora de valorar el desplazamiento de forma previa, mientras el estudiante es quien toma la decisión de prepararse e informarse en mayor o menor medida, es la empresa quien suele costear cursos de formación o proveer de ayudas al desplazamiento al trabajador expatriado, debido a que la compañía querrá asegurarse de optimizar la inversión que va a realizar al enviar a su trabajador al extranjero.

Podemos destacar de este análisis comparado los diferentes contextos que existen a la hora de adentrarse en la cultura de acogida, debido a que el grado de presión y responsabilidad que soporta el individuo suele ser mucho mayor cuando nos referimos a los expatriados, con empleados a su cargo y posibles obligaciones familiares. Sin embargo, los estudiantes disponen de un contexto mucho más propicio a establecer relaciones y evadir el estrés que genera un desplazamiento, lo que favorecerá a su adaptación.

Finalmente, se identifica como punto en común que las actividades de ocio en las que se pueda formar parte de la comunidad nativa favorecerán la inclusión social tanto para los estudiantes como para los expatriados.

4.3 Proyecto Recruiting Erasmus

4.3.1 Origen del proyecto Recruiting Erasmus

Recruiting Erasmus es una plataforma pionera en poner en contacto a jóvenes que hayan realizado movilizaciones formativas en el extranjero, como por ejemplo estudiantes Erasmus, y a empresas que buscan a candidatos con experiencia internacional. Creada en 2009 por la consultora PeopleMatters, la plataforma nace como respuesta a la necesidad de las empresas de distinguir e identificar a gente joven con habilidades o experiencias derivadas de una experiencia de movilidad internacional.

La idea empieza a desarrollarse mediante un estudio realizado en Alemania en 2005, en el que grandes empresas señalaban las características que buscaban en un trabajador joven. Así se pudo definir cuáles eran las habilidades más demandadas: capacidad de adaptación, visión global, dominio de idiomas...

Tratando de encontrar la fuente de dichas características, se realizó un análisis demográfico en 5 países europeos, entre los cuales no se encontraba España. Se estudiaron las diferentes titulaciones, para ver si la causa residía en las competencias estudiadas; se valoró que una experiencia laboral simultánea a la etapa académica fuera el motivo. No se llegó a ninguna conclusión definitiva.

Finalmente, se logró localizar la clave para fomentar el florecimiento de dichas capacidades: experimentar un programa de movilidad internacional.

Aunque España no había formado parte de dicho estudio, se detectó que era el país líder en recepción y emisión de estudiantes en Europa. Debido al contexto favorable en el país a la hora de identificar y atraer a este segmento específico de jóvenes, se desarrolla la iniciativa Recruiting Erasmus en España.

La plataforma se compone de:

- Los alumnos que actualmente se encuentren realizando una movilidad internacional con España como país de origen o de destino.
- Los alumnos que, aunque no se encuentren en dicho proceso actualmente, lo han vivido en cursos anteriores y siguen en búsqueda de

una oportunidad mientras realizan un máster o terminan su etapa universitaria.

- Ex-alumnos que formaron parte de la iniciativa y actualmente se encuentran trabajando, pero quieren seguir formando parte del portfolio de candidatos con expectativas de mejorar su posición laboral.
- Las universidades, que son quienes realmente conocen a los alumnos y suelen ser quienes invitan a sus estudiantes a formar parte de la iniciativa.
- Las empresas, que deciden anualmente si financian la iniciativa a cambio de poder acceder a dicha base de datos exclusiva de estudiantes.

Actualmente, según El Economista (2018), la plataforma cuenta con más de 40.000 estudiantes suscritos y 70 centros educativos, con empresas como Banco Santander, Bankinter, Mapfre o Altadis formando parte de la iniciativa.

4.3.2 Objetivo del proyecto Recruiting Erasmus

Recruiting Erasmus es un portal de empleo cuya idea esencial es ejercer de facilitador y colaborador en el acceso al talento internacional. De esta forma, las empresas a la hora de realizar sus procesos de reclutamiento y selección pueden encontrar a través de la plataforma a una serie de candidatos que se acercan más a los perfiles que están buscando, aumentando las probabilidades de éxito en sus gestiones de RRHH.

El programa se publicita, como señala El Economista (2018), a través de las universidades, la prensa o las redes sociales.

La iniciativa también resulta atractiva para las universidades, ya que ofrece oportunidades para los alumnos. Que los alumnos de determinado centro obtengan unas buenas prácticas, curriculares o extracurriculares, o un puesto de trabajo atractivo en una gran compañía supone para una universidad una gran mejora de imagen. Además, la colaboración de la universidad no conllevará costes adicionales para esta, ya que sus funciones se limitarán a informarse mutuamente con la plataforma y las empresas, así como publicitar las posibilidades actuales para los estudiantes e informar acerca de las innovaciones de la plataforma en la oficina de relaciones internacionales.

4.3.3 Las empresas y los alumnos en Recruiting Erasmus: Análisis Comparado

De acuerdo con lo señalado en el apartado de metodología, vamos a realizar ahora el análisis comparado con la intención de localizar las diferencias que tienen las empresas y los alumnos a la hora de participar en el proyecto Recruiting Erasmus, de cara a poder apreciar qué puede aportar la plataforma como intermediaria entre dicho talento específico y las empresas que lo buscan.

Con el fin de obtener una visión clara y concisa, en la Tabla 4.2 se recogen, a modo de comparativa, los principales motivos que tienen los protagonistas para contribuir en la iniciativa, así como los requisitos para poder formar parte de ésta.

Finalmente, vamos a valorar la estructura de la plataforma desde las dos diferentes ópticas, exponiendo las diferentes ventajas vinculadas a la participación del proyecto.

Tabla 4.2: Comparación entre la visión de las empresas y de los alumnos del proyecto Recruiting Erasmus

	Empresas	Alumnos
Objetivo	- Canal directo para llegar a los perfiles jóvenes con experiencia internacional tan demandados.	- Oportunidad de comenzar una carrera laboral de la mano de una gran empresa.
Necesidad	- Trabajadores con habilidades específicas que creen ventajas competitivas: <i>soft skills</i> .	- Empleadores que valoren haber vivido una experiencia académica en el extranjero.
Requisitos para pertenecer a la iniciativa	- Que la empresa tenga reputación de buena empleadora. - Que no se perjudique a las empresas colaboradoras actuales. - Límite de empresas del mismo sector: máximo 3 o 4 compañías.	- Ser o haber sido un estudiante de un programa de educación superior. - Haber realizado una etapa de formación en ámbito internacional. - Que España haya sido el país de origen o de destino de la movilidad.
Estructura: Integración en la iniciativa	- Financiación de la iniciativa para formar parte de ella (la decisión deberá ser revisada anualmente).	- Inscripción gratuita en la plataforma. - Incorporación del CV a la plataforma online.

Estructura: Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso exclusivo al porfolio de estudiantes con experiencia internacional y a la información que poseen las universidades. - Mejora de la imagen de la empresa hacia los jóvenes. - Establecer relaciones estables con las universidades donde se encuentran los mejores candidatos - Pertenecer a un conjunto de compañías con las que compartir experiencias y <i>best practices</i> en cuanto a la gestión del talento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Información detallada de los proyectos de las empresas socias para los puestos ofertados hacia los jóvenes. - Ventajas comerciales ofrecidas por las empresas asociadas. - Acceso a empresas de gran nivel sin experiencia laboral previa. - El proceso no requiere de inversión económica, es gratuito.
---	---	---

Fuente: Elaboración propia a partir de las ideas extraídas de Recruiting Erasmus (2019)

Tal y como se observa en la Tabla 4.2, y tras valorar los respectivos objetivos que tienen tanto las empresas como los alumnos, podemos identificar la utilidad de un proyecto como Recruiting Erasmus para que las dos partes puedan acercarse de una forma más directa y accesible.

Además, se puede identificar una complementariedad entre las necesidades de los estudiantes y las de las compañías, debido a que los jóvenes con ambición requieren de oportunidades laborales atractivas tras su experiencia Erasmus mientras que las empresas precisan de potenciales candidatos que posean experiencia en movilidad internacional.

Aunque los requisitos necesarios para formar parte de la iniciativa se pueden valorar de forma objetiva cuando nos referimos a los alumnos, en el caso de las empresas existe una mayor subjetividad a la hora de valorar su admisión en el proyecto. Para que una empresa pueda ser aceptada, debe tener buena imagen como empleadora de cara al resto de firmas, ya que la opinión de las compañías que formen parte del proyecto en el momento en el que se reciba una solicitud de adhesión será tomada en cuenta para la admisión o rechazo de la solicitante.

Profundizando en este aspecto, los dirigentes de la plataforma han limitado el número de empresas de cada sector (por ejemplo, la industria automotriz) para que exista una mayor variedad de ofertas en la plataforma y los alumnos no asocien la plataforma Recruiting Erasmus con un ámbito laboral específico.

Por último, destaca también que para los jóvenes no tiene costo formar parte del proyecto Recruiting Erasmus, debido a que a priori éstos disponen de menos medios económicos, dejando toda la inversión en manos de las empresas, las cuales tendrán que valorar si efectivamente les resulta rentable acceder a dicho portfolio de candidatos a cambio de una cuota anual.

5. CONCLUSIONES

En el presente trabajo se han ido revisando las ideas de reclutamiento y selección en los proyectos de expansión internacional, con especial hincapié en los procesos de expatriación.

La revisión de la literatura efectuada permite destacar que las empresas, generalmente, deciden contar con trabajadores que estén comprometidos y posean un sentimiento de pertenencia con la compañía para poder trasladar al extranjero los valores y la cultura de la empresa. Debido a que los expatriados son una opción muy valorada de cara a esta situación, será clave contar con un departamento de RRHH que gestione el proceso de reclutamiento y selección con la mayor eficacia posible.

A lo largo del trabajo se puede observar que, aunque existen diversas opciones a la hora de contratar empleados, actualmente existe una dificultad para encontrar candidatos con experiencia internacional. Ante este problema han surgido respuestas como Recruiting Erasmus, una plataforma tecnológica que valora a los jóvenes que han experimentado movildades del tipo Erasmus+.

A partir del análisis comparativo trazado entre el estudiante Erasmus y el expatriado podemos señalar que, a pesar de las diferencias evidentes en sus respectivos procesos, se puede evaluar la capacidad que tiene un individuo de adaptarse a una cultura ajena en un proceso de expatriación a través de su experiencia durante su movilidad internacional en etapa de formación. Es decir,

que la movilidad Erasmus puede llegar a ser una gran herramienta para seleccionar o formar potenciales expatriados.

Por ejemplo, podemos identificar si el estudiante estableció relaciones con individuos de otras culturas, ya que para ello tuvo que superar las posibles barreras comunicativas y desarrollar una conciencia intercultural.

También podemos distinguir la actitud que toma el individuo durante el proceso de preparación previa al desplazamiento, como a la hora de buscar una vivienda. Aunque en una expatriación la empresa tiene una función más activa a la hora de ayudar al trabajador en su traslado, el interés y la iniciativa del estudiante en esta etapa puede ser un gran indicativo de la voluntad, o la falta de ésta, que tiene un individuo por crecer y desarrollarse en el extranjero.

Resultaría interesante que las empresas con vocación o con interés internacional participasen también, de algún modo, en los procesos de movilidad Erasmus+ ya que, si la movilidad académica se complementa con una posterior etapa de prácticas internacionales, se puede crear una etapa intermedia muy interesante tanto para los estudiantes como para las propias empresas.

En este sentido, sería interesante desarrollar la información de las alternativas que reciben los estudiantes durante su periodo de movilidad académica. Así, se podría destacar a los estudiantes que están dispuestos a enriquecer su estancia formativa en el extranjero a través de una experiencia laboral en forma de prácticas Erasmus+. Aunque esto conlleve menos responsabilidades que las inherentes a una expatriación, será otro indicador para valorar el interés del individuo por su crecimiento intercultural.

Cabe señalar que la variable “red de apoyo” es muy relevante a la hora de sentirse seguro en el extranjero, teniendo un efecto muy positivo en la adaptación y actuando como amortiguador del estrés. Debido a la importancia de este factor, concluimos que las empresas deberían tratar de plasmar esta idea en la planificación de una expatriación. Por ejemplo, a través de una mayor atención a la hora de seleccionar el enlace en el país de destino.

A partir de la información obtenida por Recruiting Erasmus, la mayoría de los participantes del programa Erasmus afirman que no sufrieron dificultades insuperables durante su movilidad, si bien es cierto que sintieron nostalgia o estrés en ciertas situaciones. Es decir, consideran el proceso como natural y salvable, aún con sus dificultades. Dicha idea nos permite afirmar que los individuos suelen guardar un recuerdo positivo de la experiencia, lo que conllevará una actitud positiva ante una proposición futura que incluya una movilidad internacional.

Finalmente, podría ser interesante profundizar, en estudios posteriores al nuestro, en el factor diferencial competitivo a la hora de contratar futuros expatriados que posee España debido a su gran capacidad de atracción del talento y a las actuales facilidades tecnológicas que existen para poder captar empleados de forma internacional, como Recruiting Erasmus. Así, las empresas podrían estudiar cómo sacarle partido con intención de acceder al mejor trabajador disponible desde un punto de vista más geocéntrico.

6. BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. A. (2006): *Selección por competencias*. Ediciones Granica SA, Buenos Aires.

Arribas, J. & Cagigas, J., (2012): *¿Trabajar fuera?* LID Editorial Empresarial, Madrid.

Baliga, G. & Baker, J. (1985): «Multinational corporate policies for expatriate managers: selection, training, and evaluation», *SAM Advanced Management Journal*, 5, nº4, pp. 31-38.

Baron, J. & Kreeps, D. (1999): *Strategic human resources: frameworks for general managers*. John Wiley & Sons Inc., Nueva York.

Black, J. & Gregersen, B. (1999): «The right way to manage expats», *Harvard business review*, 77, nº2, pp. 52-53.

Bonache Pérez, J. & Cabrera, A. (2006): *Dirección de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Prentice Hall, Madrid.

Bonache, J & Pla, J. (2002): «La selección de directivos en las multinacionales: un análisis desde la lógica de la teoría de la internalización». Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, nº12, pp. 337-353.

Boyacigiller, N. (1990): «The role of expatriates in the management of interdependence, complexity and risk in multinational corporations», Journal of International Business Studies, 21, nº3, pp. 357-381.

Buynsters, Michael L. (2012): «Junto con la gente de fuera se abren las fronteras». Tesis de Maestría, Universidad de Utrecht. disponible en <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/254976> [consulta: 09/12/2019].

Byram, M. (2000). «Social identity and foreign language teaching». Council of Europe, Strasbourg, pp. 17-24.

Comisión Europea (2019): «2020 Annual Work Programme "Erasmus+": the Union Programme for Education, Training, Youth and Sport» disponible en : https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/resources/documents/2020-annual-work-programme-implementation-erasmus-c2019-5823_en [consulta: 11/11/2019].

Davoine, E., Ravasi, C., Salamin, X., & Cudré-Mauroux, C. (2013): «A dramaturgical analysis of spouse role enactment in expatriation: An exploratory gender comparative study in the diplomatic and consular field». Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research, 1, 92-112.

Dolan, S.L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. & Schuler, R. (2014): *La gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI*. McGraw-Hill, Madrid.

Domínguez, M.J.V. (2005). «El desarrollo internacional de recursos humanos: los expatriados de carrera», Capital humano, nº 186, p. 82.

El Economista (2018): «Recruiting Erasmus, una oportunidad en la búsqueda de empleo». Disponible en <https://www.eleconomista.es/ecoaula/noticias/9214739/06/18/Recruiting-Erasmus-una-oportunidad-de-ampliar-tu-formacion.html> [consulta: 07/12/2019].

El País (2019): «¿Te has ido de Erasmus? Destácalo en el currículum porque las empresas te buscan», disponible en: https://elpais.com/economia/2019/07/01/actualidad/1562002933_303480.html [consulta: 29/12/2019].

Espartero Asensio, S. E. (2013): «Gestión de expatriados». Trabajo de fin de grado de la universidad de Valladolid, pp. 1-49. Disponible en: <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/4242> [consulta: 11/09/2019].

Espinosa, M. (2009): *Los procesos de internacionalización empresarial y la gestión de personas*. Fundación EOI, Madrid.

Gibson, J.L., Ivancevich, J.M & Donnelly, J.H. (1996): *Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos*. Irwin, Madrid.

Gómez-Mejía, L., Balkin D. & Cardy R. (2016): *Gestión de Recursos Humanos*. Pearson, Madrid.

Guisado, M. (2003): *Estrategias de multinacionalización y políticas de empresa*. Ediciones Pirámide, Madrid.

Hamil, J. (1989): «Expatriate policies in British multinational», *Journal of General Management*, 14, nº4, pp. 19-26.

Hess, M. B. & Linderman, P. (2011): *The Expert Expat. Your Guide to Successful Relocation Abroad Moving, Living, Thriving*. Nicholas Brealey Publishing, Londres.

IESE Business School (2008): «El proceso de expatriación en empresas multinacionales: Visión del expatriado». Universidad de Navarra.

Infoempleo (2018): «España, entre los 10 países más atractivos para captar talento» disponible en <https://www.observatoriorh.com/gestion/espana-10-paises-atractivos-captar-talento.html> [consulta: 10/04/2019].

Jones, G. & Wright, P. (1992): «An economic approach to conceptualizing the utility of human resource management practices.», *Research in personnel and human resource management*, 10, pp. 271-299.

Maurer, S. D. & Li, S. (2006): «Understanding expatriate manager performance: Effects of governance environments on work relationships in relation-based economies», *Human Resources Review*, nº 16, pp. 29-46.

Mendenhall, M. & Oddou, G. (1985): «The dimensions of expatriate acculturation: a review», *Academy of Management Review*, 10, nº1, pp. 39-47.

Mirabal, A. (2006): «El enfoque estratégico, la cultura nacional y el contexto como determinantes en la selección de expatriados». *Compendium: revista de investigación científica*, 17, pp. 21-40.

Mondy, R. W. & Bandy, J. (2010): *Administración de recursos humanos*. (11ªed.) Pearson, México.

Moran, P. & Ghoshal, S. (1996): «Bad for practice: a critique of the transaction cost theory», *Academy of Management Review*, 21, nº1, pp. 13-47.

Neto, J (2008): «El desarrollo de competencias en la expatriación: Un estudio para la Península Ibérica» en *Capital Humano*, nº220. Editorial Especial Directivos, Madrid.

Nohria, N. & Ghoshal, S. (1994): «Differentiated fit and shared values: alternatives for managing headquarters-subsidiary relations», *Strategic Management Journal*, 15, pp.491-502.

Orsi, A., Bertoia, N. & Barbosa-Lima, M (2015): *Gestão internacional de recursos humanos*. Elsevier Editora Ltda, Brasil.

Papabitsiba, V. (2006). «Study Abroad and Experiences of Cultural Distance and Proximity: French Erasmus Students», *Multilingual Matters Ltd*, Clevedon, pp. 108-133.

Pascual, M & Escalera, G. (2009) «Consideraciones previas al proceso de expatriación», *Revista ICE*, nº 2956, pp. 25-33.

Perlmutter, H. (1969): «The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation», *Columbia Journal of World Business*, nº 4, pp. 9-18.

People Matters (2019): «Recruiting Erasmus: acceder al talento internacional», disponible en <https://www.peplematters.com/> [consulta: 07/12/2019].

Polanco Pantoja, Y. V. (2013): «El proceso de administración de recursos humanos. Enfoque hacia los expatriados», *Universidad & Empresa*, 28, pp. 77-91.

Polanco Pantoja, Y. V. (2018): «Gestión de los expatriados. Elementos clave del proceso para las empresas en entornos internacionales», *Universidad & Empresa*, 20, pp. 103-126.

Porret, M. (2014): *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. ESIC Editorial, Madrid.

Recruiting Erasmus (2019): «Recruiting Erasmus: International Talent», Disponible en <https://www.recruitingerasmus.com/> [consulta: 07/12/2019].

Robbins, S. (1996): *Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica*. (7ª ed) Prentice Hall Hispanoamericana S.A, México.

Robles Lastra, C. S. (2018). «La gestión de los expatriados como base del éxito del proceso de internacionalización de la empresa. Una aproximación mediante el análisis de la experiencia de los estudiantes universitarios en programas de movilidad internacional». Trabajo de fin de grado de la Universidad de León, Disponible en: <https://buleria.unileon.es/handle/10612/8512> [consulta: 07/12/2019].

Scollon, R., Scollon, S. W., & Jones, R. H. (2012). *Intercultural Communication: A Discourse Approach*. (3ª ed.) John Wiley & Sons, Oxford.

Sherman, A., Bohlander G. & Snell, S. (1999): *Administración de Recursos Humanos*. (11ª ed.) International Thomson Editors, México.

Silva Rodríguez, Patricia. (2001): «Estudio de caso sobre el proceso de expatriación-repatriación de personal». Disertación de la Universidad Autónoma de Nuevo León, Disponible en: <http://eprints.uanl.mx/5035/1/1020146371.PDF> [consulta: 07/12/2019].

Sols Rodríguez-Candela, A., Fernández Fernández, I. & Romero Yacobi, J. (2013): *Gestión integral de proyectos*. Universidad Pontificia Comillas, Madrid.

Strack, R., Booker, M., Kovacs-Ondrejko, O., Antebi, P & Welch, D. (2018): «Decoding global talent 2018», The Boston Consulting Group, Retrieved on, 28.

- Storti, C. (2003): *The Art of Coming Home*. Intercultural Press, Yarmouth.
- Suutari, V. & Brewster, C. (2003): «Repatriation: empirical evidence from a longitudinal study of carácter and expectations among Finish expatriates» *The International Journal of Human Resource Management*, London, 14, nº7 November, pp. 1132-1151.
- Swaak, R. (1995): «Expatriate failures: too many, too much cost, too little planning». *Compensation and Benefits Review*, 27, nº6, pp. 47-55.
- Teece, D. J. (1986). «Transactions cost economics and the multinational enterprise An Assessment». *Journal of Economic Behaviour & Organization*, 7, nº 1, pp. 21-45.
- Toyokawa, T., & Toyokawa, N. (2002). «Extracurricular activities and the adjustment of Asian international students: A study of Japanese students. *International Journal of Intercultural Relations*», nº26, pp. 363-379.
- Zapf, M. K. (1991). «Cross-cultural transitions and wellness: Dealing with culture shock». *International Journal for the Advancement of Counselling*, nº14, pp. 105-119.