

# La integración de expatriados europeos en Madrid

## *The integration of Europeans expatriates in Madrid*

Beatriz Davoise-Sánchez

 <https://orcid.org/0000-0002-6895-9563>

The Intern Group, Madrid, España.

[beatriz.davoise@theinterngroup.com](mailto:beatriz.davoise@theinterngroup.com)

Recibido: 25-08-2018

Aceptado: 11-10-2018



---

### Resumen

En la siguiente nota de investigación se analiza el nivel de integración de los impatriados europeos en Madrid y los principales factores que influyen a dicha integración: no sólo la importancia de las principales variables sociodemográficas, sino que la personalidad y el idioma juegan un papel fundamental. Igualmente, se analiza la desaparición del perfil de expatriado tradicional y la tendencia de los global nomads, grupo de expatriados generalmente más joven y que enlaza asignaciones en el exterior. Para ello, se han realizado entrevistas en profundidad, observaciones, una encuesta y revisión bibliográfica. Los países analizados son Alemania, Austria, Bélgica, Finlandia, Francia, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Países Bajos y Portugal.

**Palabras clave:** asignación exterior, ajuste y entrenamiento transcultural, choque cultural, nómada global, reubicación.

---

### Abstract

In the following research note the impat's adjustment and integration together with the main factors that contribute to their adjustment are analyzed: not only sociodemographic factors play an important role, but also the language and the character. Moreover, there is a significant change in the expat traditional profile, who become less popular in favor of global nomads: group of younger expats who take consecutively assignments abroad. With this purpose, a revision of bibliography, interviews, observations and a survey have been carried out. Analyzed countries are: Austria, Belgium, Finland, France, Germany, Greece, Ireland, Italy, Luxembourg, Netherlands and Portugal.

**Key words:** assignment abroad, cross-cultural adjustment and training, culture shock, global nomad, relocation.

---

### Sumario

1. Introducción | 2. Marco teórico | 3. Metodología | 4. Resultados | 4.1. Perfil y tendencia | 4.2. Grado de integración de los impatriados | 5. Discusión y conclusiones | Referencias bibliográficas

---

### Cómo citar este artículo

Davoise-Sánchez, B. (2018): "La integración de expatriados europeos en Madrid", *methaodos. revista de ciencias sociales*, 6 (2): 298-308. <http://dx.doi.org/10.17502/m.rcs.v6i2.249>

---

## 1. Introducción

Se estima que casi una de cada cien personas en el mundo (66,2 millones) es considerada expatriada en 2017 y se prevé que para el 2021 la cifra alcance los 87,5 millones (Finnacord, 2018). Pero ¿qué significa ser expatriado?, ¿a qué se debe esta tendencia?

Los expatriados constituyen un grupo heterogéneo de trabajadores compuesto por empleados del sector público, diplomáticos, militares, periodistas y trabajadores del sector privado que realizan una estancia en el extranjero inicialmente, pero no necesariamente, superior a medio año (McNulty, 2016). En este sentido, los impatriados serían aquellos extranjeros que, asignados por su empresa, llegan a España con el fin de mejorar su carrera profesional (Collins, 2006). La globalización y la libre circulación de trabajadores en la Unión Europea son fenómenos que favorecen que exista una tendencia creciente en la expatriación. España, en concreto, resulta de gran interés para las empresas extranjeras por su situación geográfica y potencial mercado. Por ello, el objetivo de esta investigación era averiguar el grado de integración de los impatriados, especialmente de los impatriados procedentes de la UE; al igual que analizar la tendencia en el fenómeno de la impatriación en la Comunidad de Madrid y cuáles son los principales factores que influyen en el grado de integración de los expatriados.

## 2. Marco teórico

Resulta una paradoja el hecho de que la expatriación sea un fenómeno cada vez más frecuente y que, a su vez, toda la literatura existente se centre únicamente en las instituciones que envían al extranjero trabajadores (expatriados); y que, por el contrario, no haya apenas investigaciones sobre las instituciones receptoras (impatriados). Por otro lado, los mercados laborales no se han “globalizado” al mismo ritmo que los mercados de bienes y servicios y de capitales, dado que no se han eliminado las barreras nacionales al libre flujo de trabajadores (Martín-Cabello, 2013). Toda esta situación se plantea como un reto para los departamentos de Recursos Humanos a nivel internacional.

Desde el punto de vista del International Human Resources Management (IHRM), se ha estudiado que existen diferentes perfiles de expatriados en función del valor que genere el expatriado para el negocio o para el desarrollo del negocio. Así, se pueden definir cuatro tipos de perfiles de expatriados (Cuadro 1).

**Cuadro 1.** Tipología de perfiles de expatriados

		Valor para el negocio	
		Bajo	Alto
Valor del desarrollo	Alto	Talento emergente de alto potencial	Líderes empresariales estratégicos
	Bajo	Voluntarios: diseño de carrera	Expertos técnicos con experiencia

Fuente: García-Lombardía, 2014. Elaboración propia.

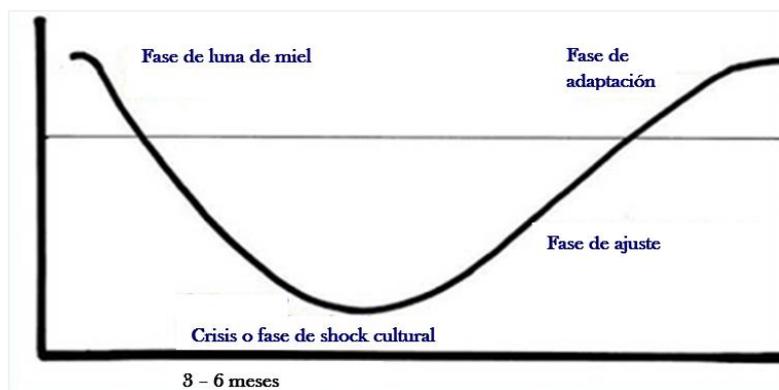
En primer lugar, los líderes empresariales estratégicos constituyen el grupo de directivos que tienen un largo recorrido profesional en la empresa. Son por ello de gran valor para la empresa, ya que se encargan de transmitir esta cultura empresarial en cualquier destino al que se les envíe. En segundo lugar, los expertos técnicos con experiencia son aquellos expatriados cuyos conocimientos técnicos son imprescindibles para responder a necesidades concretas del negocio: por ejemplo, en proyectos de ingeniería o de investigación y desarrollo. Resultan ser trabajadores expertos en sacar adelante proyectos o solucionar problemas y son de especial interés para la empresa cuando proceden de un ambiente internacional.

Frente a estos, en tercer lugar, el talento emergente de alto potencial no se constituye por perfiles técnicos, sino más bien por líderes estratégicos para la empresa a nivel global. Dado su elevado grado de sentido de la misión y de la cultura empresarial, son candidatos ideales para la transmisión de dichas habilidades y conocimientos de forma internacional. Finalmente, los voluntarios son el grupo de expatriados más nuevo y popular. Constituido por los empleados que solicitan la movilidad internacional con el objetivo de construir su propia carrera y en logro de sus objetivos profesionales.

Son jóvenes, generalmente de la generación de los *millennials* y la Generación Y, que piden de manera voluntaria el cambio de residencia, hecho que supone reducir los costes a las empresas. Los voluntarios son personas jóvenes y solteras, deseosas de nuevas experiencias tanto a nivel personal como profesional, y que entienden el desarrollo de su carrera como un conjunto de oportunidades y experiencias. Normalmente se les acoge dentro de un colectivo especial de expatriados: los nómadas globales (o *global nomads*), caracterizados porque tras su asignación en el extranjero no retornan a su país de origen como los expatriados, sino que enlazan con otro destino (con frecuencia en otra empresa), evitando a la empresa así los costes de la repatriación.

Independientemente del tipo de expatriado del que se trate, hoy en día las empresas buscan cada vez más empleados preparados para trabajar en contextos multiculturales (Saenz, 2017), ya que resulta fundamental para un expatriado adaptarse y ajustar su comportamiento a la hora de trabajar en otra cultura (Saenz-Andrade, 2017). Todos ellos, a su llegada al nuevo destino sufren un proceso de adaptación (CCA) compuesto por cuatro fases consecutivas (Gráfico 1).

Gráfico 1. Curva U de choque cultural



Fuente: Elaboración propia.

En dicho proceso en forma de U, el expatriado al comienzo pasa una luna de miel encandilado por los nuevos cambios. Pasada la emoción ante la experiencia de vivir nuevos cambios, surge un momento de crisis o de shock cultural que, con el paso del tiempo y del entendimiento a la nueva cultura, se convierte en una fase de ajuste y posterior adaptación a la nueva cultura (Lee, 2006). Con el fin de reducir el tiempo en el que el expatriado pasa por las fases de la curva, autores como Black (Black et al., 1991) analizaron los factores que influyen a un expatriado a la hora de adaptarse a la nueva cultura. A continuación, se presenta una tabla a modo de resumen (Cuadro 2).

**Cuadro 2.** Factores de la adaptación de los impatriados.

Ajuste previo	Ajuste en el país de llegada	Adaptación del expatriado
<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia internacional previa</li> <li>Entrenamiento Cross-Cultural</li> <li>Mecanismos y criterios de selección</li> </ul>	<p>Factores individuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficiencia</li> <li>- Habilidades sociales</li> <li>- Habilidades perceptivas</li> </ul> <p>Factores en el trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Claridad de las funciones</li> <li>- Discreción de roles</li> <li>- Conflicto entre roles</li> <li>- Novedad de las tareas</li> </ul> <p>Factores en la organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Novedad en la organización</li> <li>- Apoyo social</li> <li>- Apoyo logístico</li> </ul> <p>Factores no laborales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptación de la familia</li> <li>- Novedad cultural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ajuste Laboral</li> <li>Ajuste de Interacción</li> <li>Ajuste General</li> </ul>

Fuente: Black et al., 1991. Elaboración propia.

### 3. Metodología

En el desarrollo de la investigación se ha llevado a cabo una triangulación metodológica en la que se utilizaron tanto fuentes primarias como secundarias. Dentro de las fuentes primarias se utilizaron técnicas cualitativas y cuantitativas. En primer lugar, se utilizó la técnica de observación científica, aplicándola a dos centros de reunión entre impatriados. Por otro lado, se realizaron seis entrevistas semi-estructuradas a profesionales del área de la integración de expatriados (en adelante Informantes Clave): una investigadora de expatriados (IC1), una organizadora de eventos y cursos de español para impatriados (IC2), una psicóloga para expatriados (IC5), un embajador de InterNations (IC6), un encargado de la seguridad (IC7) y una entrenadora cultural (IC8). Igualmente, se llevaron a cabo dos entrevistas en profundidad a dos impatriados (IC3 e IC4)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Ficha Técnica Informantes Clave: IC1: Pilar García-Lombardía. Socióloga y Doctora en Business Administration. Actualmente investigadora y docente en el IESE Business School. Junto con JR Arboleda (IESE) y ERES Relocations han llevado a cabo una importante investigación sobre los expatriados españoles y los retos que esto supone para la dirección de RRHH. IC2: Rocío Fernández Vega. Coordinadora de Cursos De Español y Eventos en la Academia Club De Español. Elaboran diferentes programas de español. Entre ellos, los intensivos y aquellos destinados para empresas y negocios, trabajando estrechamente con el departamento de RRHH de las empresas. IC3: Marco. Sales Network Manager en BP. Impatriado. IC4: Rachel. Profesora de inglés en academia. Impatriada. IC5: Lucía Largo Almoguera. Psicóloga bilingüe en clínica SINEWS MTI. la mayor parte de los clientes que acuden a la clínica multilingüe SINEWS son expatriados. IC6: Roberto Quagliata. Managing Director de Silicon Alley Madrid. Impatriado y Ambassador y Coordinator en la plataforma mundial InterNations (la mayor red online de expatriados). IC7: Anónimo. Consultor Internacional de Seguridad. Ha trabajado como Analista y Consultor Internacional para el Ministerio de Defensa. Ha sido Director Corporativo de Seguridad de en una empresa de Ingeniería Internacional. IC8: Ana Gazarian. CEO en Employee Mobility Solutions (EMS). Lleva 20 años trabajando en el sector ayudando a las empresas en su internacionalización. Profesora en el IE Business School desarrollando programas de IHRM.

En segundo lugar, se realizó una encuesta a una muestra de 150 impatriados procedentes de la Unión Europea. En total se consiguió analizar un total de 84 cuestionarios. El método de aplicación fue autoadministrado a través de la aplicación Google forms. El cuestionario está formado por 10 preguntas, ocho de ellas de respuesta cerrada y excluyente, aunque algunas con opción "otro" de respuesta abierta. Las dos preguntas restantes son de respuesta abierta. En una de las preguntas se permite la selección múltiple y la última se constituye por una escala de Likert. Además, hay tres preguntas filtro y dos de control para excluir a los estudiantes o ver detectar incoherencias respecto a la composición familiar.

Los investigados procedían de los siguientes países: Alemania, Austria, Bélgica, Finlandia, Francia, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Países Bajos y Portugal. Con el fin de ser válido el cuestionario, los investigados debían llevar al menos 6 meses en Madrid y ser trabajadores mayores de 18 años. La afijación muestral se realizó por sexo y nacionalidad<sup>2</sup>.

## 4. Resultados

### 4.1. Perfil y tendencia

Tradicionalmente el perfil de un expatriado era el de un hombre de mediana edad, que generalmente ostentaba una posición de dirección o técnica (García-Lombardía, 2009) y que viajaba acompañado por su familia con un buen paquete retributivo (Ruiz-Ocaña, 2016). Como bien indicábamos anteriormente, no sólo está aumentando el número de expatriados a nivel global, sino que el perfil de este está cambiando. Llegados a este punto cabe preguntarse, por tanto, ¿a qué se debe este cambio de perfil?, ¿cuál es el nuevo perfil de expatriado y cómo será la tendencia?

Para poder responder a la primera pregunta debemos remontarnos a los años 70, cuando las multinacionales enviaban únicamente a los altos cargos al extranjero. A partir de los años 90 surge el perfil rotante. Este, a pesar de ser de niveles intermedios y técnicos, seguía manteniendo un alto paquete retributivo (García-Lombardía, 2014). A raíz de la crisis económica, dichas retribuciones se han visto reducidas hasta un 70% por resultar demasiado onerosas y, en España en concreto, han pasado de venir con un paquete de 6.000-8.000€ a reducirse hasta los 2.000€ (Ruiz-Ocaña, 2016). La crisis del 2008 explica también el aumento de impatriados, pues como indicaba Ana Gazarian, CEO de Employee Mobility Solutions:

El hecho de que las personas hayan tenido que salir del país, volver a entrar y volver a salir, ha producido que la percepción de las personas haya cambiado y sean más flexibles. Ahora se opina que no es tan malo salir y no es tan malo recibir trabajadores. La sociedad española ha cambiado mucho en los últimos 10 años.

En el nuevo perfil de expatriado, la edad resulta ser la variable que más está cambiando hacia perfiles cada vez más jóvenes. Desde la perspectiva de los impatriados en la que nos centramos en esta investigación, la CEO de StepsRelocations afirmaba en una entrevista que el perfil del trabajador es cada vez más joven (Ruiz-Ocaña, 2016).

**Tabla 1.** Perfil de los expatriados por edad a nivel global según edad en 2012

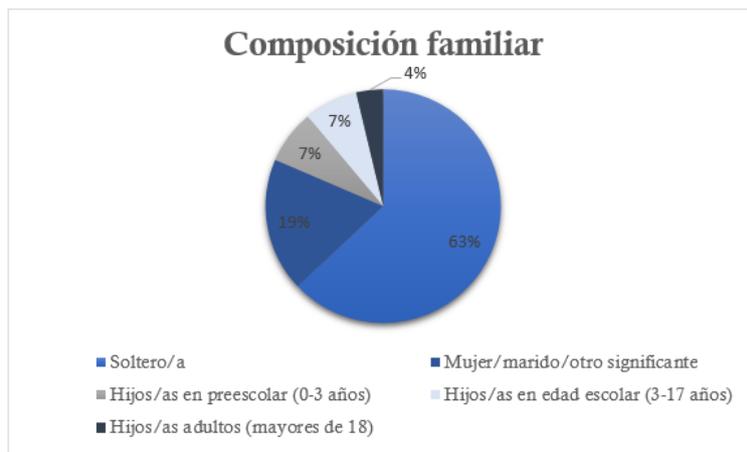
Edad	% frente al total	Variación (% sobre 2011)
20-29 años	13	4
30-39 años	31	-1
40-49 años	34	-3
Más de 50 años	22	0

Fuente: García-Lombardía, 2014.

<sup>2</sup> De acuerdo con el Padrón Municipal de Madrid y el INE, la afijación muestral por países es: 39'2% italianos, 20'7% franceses, 18'9% portugueses, 10'4% alemanes, 3'5% holandeses, 2'3% irlandeses, 1'9% belgas, 1'4% griegos, 0'9% austríacos, 0'6% finlandeses y 0'2% de Luxemburgo.

Debido a la reducción de la edad media de expatriación, la composición familiar también está sufriendo modificaciones, siendo cada vez más frecuente los expatriados solteros/as y descendiendo drásticamente el porcentaje de expatriados acompañados de su pareja e hijos. En España en concreto, hace ocho años aproximadamente los impatriados solían venir con varios hijos y hoy en día como máximo con uno (Ruiz-Ocaña, 2016). En el siguiente gráfico se puede apreciar cómo el perfil del impatriado soltero o impatriado con pareja se configuran como los grupos mayoritarios.

**Gráfico 2.** perfil de la composición familiar de los impatriados en Madrid.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el cuestionario.

Aparece por tanto la figura del nómada global, que sería un trabajador de menor edad, y que ya no viaja acompañado de su familia porque, generalmente está soltero. Este trabajador tendría en Madrid una estancia más corta de las tradicionales, ya que después iría a otro destino.

Paralelo a la tendencia del *global nomad*, en España está apareciendo un fenómeno llamado la expatriación en la carrera de Oro, es decir, aquellas personas ya con hijos mayores e independientes, que por lo general son mayores de 50 años y que deciden expatriarse junto con su mujer a lugares donde ya se planteen una jubilación. Pilar García-Lombardía, investigadora del área indicaba: "España es un destino y Madrid muy querido para esto, porque se busca una calidad de vida, donde se pueda desarrollar una consolidación institucional de la compañía" (IC1).

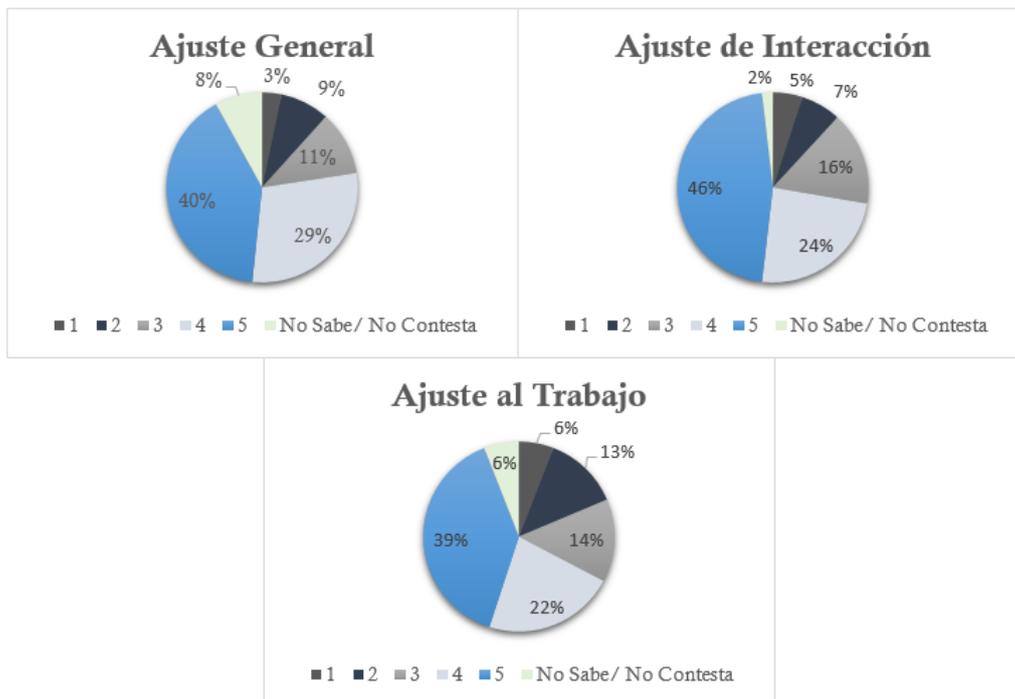
Concretamente en la Comunidad de Madrid, de las nacionalidades recogidas en el estudio, Italia y Francia encabezan la lista, mientras que Luxemburgo y Finlandia ocupan las últimas posiciones (Ayuntamiento de Madrid, 2017). Se estima que en un futuro el orden en la lista sea similar (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2017), ya que las principales razones para la expatriación son motivaciones económicas y de negocio. Además, la facilidad para aprender el idioma juega un papel decisivo a la hora de elegir el destino de la expatriación, lo cual implica que a pesar de la supuesta cercanía cultural siga habiendo más franceses, italianos y portugueses que griegos. Finalmente, las posiciones tradicionales del directivo y del técnico se mantendrán, pero cada vez más, aparecerá la figura del profesorado extranjero, sobre todo el inglés y el alemán (IC5).

#### 4.2. Grado de integración de los impatriados

Dejando a un lado las tendencias y centrándonos en el nivel de integración de los impatriados, nos encontramos con que, un 65% de los encuestados en esta investigación se sienten integrados en Madrid. A nivel de la nacional, las familias de impatriados se sienten generalmente bienvenidas en España, afirmando más de un 75% de los encuestados por ExpatInsider (2017) que se sienten ajustados en la cultura local. Además, en el estudio de Expat Insider se afirma que a más de un 25% de los impatriados les resultó sencillo

establecerse en España y a la mitad hacer amigos locales, cifras que ascienden hasta el 91% cuando se trata de los hijos de los impatriados (Sánchez, 2017). Estas cifras favorecen a que España se consolide a nivel mundial como el sexto país más atractivo para expatriarse (McCarthy, 2018). A continuación, nos planteamos por qué varía el nivel de integración o grado de ajuste a la nueva cultura de los impatriados. Si nos centramos en los tres tipos de ajuste de Black (ajuste laboral, ajuste de interacción y ajuste general), tras el análisis de fuentes primarias, podemos ver que los impatriados se sienten mayormente adaptados en cuanto a la interacción (AI).

**Gráfico 3.** nivel de integración en función de los tipos de ajuste de Black (1 nada – 5 mucho)



Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el cuestionario.

En otras palabras, los impatriados se sienten cómodos y les resulta sencillo establecer interacción con personas locales, amistades madrileñas y el uso del idioma. Una posible razón que explica el alto grado de AI es la propia cultura de España que, de acuerdo con Hofstede, aprecia más el *carpe diem* (Hofstede, 2010) y, por tanto, “salir a socializar es fundamental” (IC8).

**Tabla 2.** Número de eventos organizados en invierno y publicados en grupos de impatriados

Tipo de evento	Lugar	Frecuencia	%
Fiesta	Discoteca	10	15'6
Afterwork	Pub	5	7'8
Ver deportes	Bar	2	3'1
Correr y deportes al aire libre	Parques	8	12'5
Actividades con niños y tours	Parques y zonas de ocio	5	7'8
Tandems	Bares	7	10'9
Estrenos	Cines, teatros	6	9'4
Cursos y seminarios	Salas	14	21'9
Bailes	Gimnasios y salas	7	10'9
TOTAL		64	100

Fuente: elaboración propia a partir del análisis de los eventos publicados en diversos grupos para impatriados

En el análisis de los eventos en los meses de invierno publicados y organizados por diversos grupos de impatriados en Madrid se aprecia cómo la mayor parte de actividades son ideales para ser desarrolladas por grupos numerosos.

Para favorecer a este ajuste, el tiempo compartido con otros expatriados resulta al principio de la expatriación fundamental, porque son los otros expatriados que llevan más tiempo quienes presentan a su círculo de amigos locales. Por el contrario, la dimensión en la que menos integrados se encuentran los impatriados en Madrid es en el ámbito laboral (AT). En este sentido, Rocío (IC2) anotaba que:

Al final la gente que conocen en el trabajo es de forma muy superficial. Y de eso se quejan mucho los impatriados, y también es por eso por lo que acaban juntándose entre ellos. Todos dicen que con sus compañeros de trabajo muy bien, muy simpáticos, pero esto es como todo, en el fondo al final cada uno tiene su vida, y por eso acaban juntándose sobre todo con otros expatriados que están en la misma situación que ellos.

Volviendo a la perspectiva global de la integración, parece demostrarse que ni el tipo de organización a la hora de hablar del Sector Público o privado (Academy of Management Meeting, 2007), ni el tipo de empresa resultan relevantes en cuanto al grado de integración mientras que haya buen ambiente empresarial (SpieB, 2010). Por el contrario, sí influiría el tipo de profesión, únicamente ligado a la personalidad, dado que habilidades como la flexibilidad cultural o la complacencia a comunicar, más comunes en ciertas profesiones, favorecen la integración del impatriado (Purgal-Popiela, 2011). En el caso de la extroversión es una habilidad fundamental al tratarse de España, sin embargo,

La extroversión puede jugar una mala pasada. Porque quien es más extrovertido sí que es cierto que aumenta su número de interacciones y en ese sentido, tiene una mayor probabilidad de integrarse. Pero también es cierto que una persona extrovertida tiene mayor necesidad de tener amigos o vida social, cosa que a un introvertido, tener una temporada sin quedar mucho quizás no le importaría demasiado (IC5).

Si bien las cifras mostradas por el cuestionario no reflejan grandes diferencias en cuanto al nivel de integración según la profesión, los IC1 e IC2 coinciden en que ciertas profesiones como las de desarrollador de negocio o comercial, suelen ser realizadas por personas más abiertas y, gracias a esta abertura, personas más integradas. Igualmente, en la entrevista realizada al consultor internacional de Seguridad, éste indicaba que en el caso de "los diplomáticos y el personal que viene a trabajar en las embajadas, suelen venir con muy buenas condiciones y se les cuida muy bien, por lo que se sienten más integrados que otros grupos y no quieren marcharse".

En el lado opuesto, los técnicos y sobre todo si ocupan cargos muy altos dentro de la empresa, tienden a estar menos integrados con los locales (IC1). De la misma manera, Lucía sugiere que los profesores de inglés (en nuestro caso sólo aplicaría a los irlandeses) tienden a integrarse menos con españoles y a juntarse entre ellos.

La motivación para venir a España es un factor clave a la hora de integrarse. No obstante, no existe unanimidad respecto a la cuestión de si la duración de una estancia previa influye en el grado de integración del expatriado. Torbiorn indicó que no había una relación clara entre una estancia anterior y el CCA, mientras que Takeuchi afirmó que se trataba de una variable moderadora, más que de un antecedente lineal (Li, 2015). Las fuentes primarias por su parte coinciden en que la experiencia previa en el extranjero resulta clave en la integración, ya que aporta una mayor flexibilidad cultural, pero como indica Lucía:

es como un arma de doble filo. Depende mucho de donde hayas estado antes porque si antes has estado en un país con un nivel de vida menor o con mayor distancia cultural, entonces el cambio va a ser obviamente a mejor, pero también puede darse el caso opuesto y se tiende a comparar (IC5).

Una situación similar ocurre con la edad, ya que en sí misma no resulta una variable importante para determinar el grado de integración de los impatriados, sino que toma relevancia únicamente ligada al fenómeno de los *global nomads*. Como indicamos anteriormente, éstos tienden a ser un tipo de expatriados más jóvenes y con paquetes salariales más bajos. En este sentido y como indica Marco (IC3), los jóvenes tienden a una mayor integración:

Cuando yo he venido aquí he venido muy cómodo, todo el papeleo arreglado, una ayuda para la casa el primer año..., claramente si vienes más a buscarte la vida vas a tener más dificultades, pero esto puede hacer que necesites más una integración y te socialices más. Como decirlo, el expatriado con unas buenas condiciones está en una especie de jaula dorada que le reduce las posibilidades de relacionarse con otros.

No sólo el paquete salarial es un elemento diferenciador entre generaciones, sino que el mayor uso de las TICs y las RRSS que hacen los jóvenes permite que las relaciones sean cada vez menos locales. Por tanto, los jóvenes impatriados ven menos temporalidad en las relaciones que desarrollarán en Madrid y, por consiguiente, harán un mayor esfuerzo por integrarse y fomentarlas.

La cultura del país de origen es un elemento clave a la hora de facilitar la integración del impatriado. Por un lado, la cercanía cultural reduce el estrés derivado de la incertidumbre (Black et al., 1991); pero, por otro lado, esta cercanía no es suficiente para tener una integración plena, pues, como indica María Muras Mieszczerska (subdirectora de integración en entornos internacionales en Repsol)

Cuanto más próximas parecen las culturas –señala– más problemas aparecen, porque se acude al destino con una falsa seguridad: no se preparan igual y el expatriado puede ir con exceso de confianza. Sin embargo, cuando la expatriación se realiza hacia un país muy alejado culturalmente, la preparación suele ser mayor y el propio expatriado se mantiene más atento a su entorno (García-Lombardía, 2014).

Por tanto, un entrenamiento cultural previo resulta esencial para que el expatriado entienda y se anticipe con mayor facilidad las diferencias culturales (García-Lombardía, 2015). Una parte importante del entrenamiento previo es el aprendizaje del idioma del país, aunque existen diversidad de opiniones respecto a la importancia del español como elemento integrador en función de la perspectiva que se adopte:

Si se entiende por integración meramente la adaptación del impatriado, el desconocimiento de la lengua no supone una barrera social, ya que al comienzo los impatriados se juntan entre ellos y la lengua vehicular es el inglés o su idioma materno. En este caso, un impatriado se considera a sí mismo integrado por el mero hecho de estar adaptado. Si por el contrario se entiende la integración como un paso más allá del ajuste, el conocimiento del idioma es fundamental para poder integrarse, ya que supone una herramienta para entender la cultura de destino: “la lengua es la primera manifestación social de la cultura” (IC8) y amplía el número de interacciones posibles. Como indica Maximiliano Fernández, para que se dé una comunicación intercultural efectiva, en este caso entre el impatriado y el local, debe existir un conocimiento cultural y lingüístico por ambas partes (Fernández Fernández, 2013). Por tanto, podemos concluir que el conocimiento del español sí tiene una importancia a la hora de integrarse y más si son horizontes a medio-largo plazo.

Finalmente, en este último apartado resulta remarcable cómo la preparación previa no es igual en función del sexo. En los datos obtenidos a través del cuestionario se puede apreciar cómo el 48% de las mujeres están completamente de acuerdo en que tenían información previa antes de su llegada frente a sólo el 33% de los hombres. Igualmente, el 17% de los hombres no tenía nada de información antes de su llegada frente a sólo un 4%. Se puede inferir entonces, que la preocupación de las mujeres antes de su llegada es mayor que la de los hombres.

## 5. Discusión y conclusiones

Con la realización de esta investigación se ha contribuido a comprender el fenómeno, cada vez más común, de los trabajadores internacionales. Concretamente se ofrece una perspectiva del tradicional expatriado, frente a la tendencia en aumento del nómada global. Si bien es cierto que hay varios estudios españoles de los trabajadores nacionales que van al extranjero (expatriados), este estudio plantea la novedosa perspectiva de los trabajadores que vienen a España (impatriados). Resulta de interés para establecer políticas de retención del talento, estudios de mercado, etc. Con la presente, se ha ayudado a comprender de una forma mayormente cualitativa, el fenómeno de la impatriación en Madrid y para demostrar la importancia de un entrenamiento cultural previo.

Tomando como punto de partida el concepto de globalización con el que comencé el trabajo, y centrándonos en los trabajadores de la Unión Europea residentes en la Comunidad de Madrid, el estudio que se ha llevado a cabo nos muestra que la mayor parte de dichos impatriados se sienten integrados en el sentido de adaptados. En un primer momento padecen de choque cultural y se agrupan entre ellos. En una

siguiente fase están abiertos a admitir españoles dentro de su círculo, pero ellos no buscan activamente entrar dentro de círculos de españoles, aunque participan y colaboran si se les invita. Finalmente, una vez que están adaptados, los impatriados no quieren marcharse de Madrid, ya que se sienten muy integrados.

Atendiendo a los tres tipos diferentes de ajuste (ajuste general, ajuste de interacción y ajuste al trabajo), en el ámbito laboral es en el que menos ajustados se encuentran los impatriados. La profesión no juega un papel importante, pero sí la personalidad y el rango dentro de la empresa a la que pertenecen. En cuanto al sexo, no se observan diferencias, excepto en la preparación previa al viaje, donde se muestra que las mujeres dan mayor importancia a la preparación previa.

Lo que queda claro es el crecimiento de trabajadores internacionales en Madrid, concretamente de norteamericanos. Sin embargo, el perfil tradicional del expatriado entendido como hombre varón entre los 35 y 45 años que viaja normalmente acompañado de su familia desaparece debido a su elevado coste. En su lugar, aparece el perfil del nómada global, el de la expatriación en la carrera de oro, el de viajeros frecuentes y el de contratos locales, es decir, extranjeros que ya residen en Madrid y son contratados por empresas extranjeras que comienzan a ejercer su actividad en la ciudad. Igualmente se ha observado una tendencia creciente a la expatriación del profesorado. Debido a la importancia creciente del nómada global, es aconsejable seguir investigando sobre este tipo de perfil ya que no hay suficiente literatura al respecto.

Respecto al número de impatriados por nacionalidad, existen múltiples factores que lo explican, destacando principalmente los demográficos, económicos y la cercanía cultural. Los puntos de encuentro entre impatriados son, sobre todo, zonas de restauración. En la investigación se ha comprobado que sería necesario investigar sobre más nacionalidades de origen, e incluso si se considerara únicamente los impatriados procedentes de América Latina.

Finalmente, al igual que existen investigaciones centradas en la integración de la pareja de un/a expatriado/a, sugiero analizar en una futura investigación a los hijos de los impatriados, también denominados Third-Culture Kid (TCK).

## Referencias bibliográficas

- Academy of Management Meeting (2007): *Are Public Sector Expatriates Different in their Cross-Cultural Adjustment?* S.I.: PNP Division. [3-08-2018].
- Ayuntamiento de Madrid (2017): *Características de la población a 1 de enero. Padrón Municipal de Habitantes (Explotación Estadística)*. Madrid: Ayuntamiento de Madrid.
- Black, G. O., Steward, J. y Mendenhall, M. (1991). "Toward a comprehensive model of International Adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives", *Academy of Management Review*, 16 (2): 291-317. <http://dx.doi.org/10.2307/258863>
- Collins, H. S. (2006): "Approaches to International Staffing", en Collins, H. S., *Global Staffing*. 17-34. Londres y Nueva York: Routledge.
- Fernández Fernández, M. (2013): "Hacia un nuevo modelo mundial de comunicación intercultural", *methaodos. Revista de Ciencias Sociales*, 1 (1): 114-122. <http://dx.doi.org/10.17502/m.rcs.v1i1.28>
- Lee, H. W. (2006): "Perceptive of Expatriation and Cross-Cultural Adjustment", *Journal of Global Business Management*, 2(1): 22-30.
- Finnacord (2018): *Global expat numbers set to soar to 87,5m by 2021*. FP Today. Disponible en web: <https://www.financialplanningtoday.co.uk/news/item/9023-global-expat-numbers-set-to-soar-to-87-5m-by-2021>
- García-Lombardía, J. R. (2009). *Expatriation: More than Just Knowing Languages*. Madrid: IESE.
- (2014). *Global Thinking: la Batalla por el Talento*. Madrid: IESE y ERES Relocation Services.
- (2015). *Wanted: Adventures to Lead Global Companies*. Navarra: IESE Insight.
- Hofstede, G. (2010): *Culture and Organization: Software of Mind*. Nueva York: McGraw-Hill.
- INE (2017): *Flujo de Autorizaciones de Residencia Concedidas a Extranjeros*. Madrid: INE.
- Li, Y. (2015): "Expatriate Adjustment and Expatriate Learning", en Li, Y., *Expatriate Management Adaptation and Knowledge Acquisition: Personal Development in Multinational Companies in China*. 7-66. Xiamen, Fujian, China: Springer.
- Martín-Cabello, A. (2013): "Sobre los orígenes del proceso de globalización", *methaodos.revista de Ciencias Sociales*. 1 (1): 7-20. <http://dx.doi.org/10.17502/m.rcs.v1i1.22>

- McCarthy, N. (2018): "The Most Attractive Countries for the World's Workers", *Forbes*. [08-10-2018]. Disponible en web: <https://www.forbes.com/sites/niallmccarthy/2018/08/31/the-most-attractive-countries-for-the-worlds-workers-infographic/#68bd0f2c7f77>
- McNulty, Y. (2016): "The concept of Business Expatriates", en McNulty, Y. y Jan Selmer, J. (eds.), *Research Handbook of Expatriates*: 21-60. Cheltenham: Edward Elgar.
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social (2017). *Flujo de Autorizaciones de Residencia Concedidas a Extranjeros*. Madrid: MESS.
- Purgal-Popiela, J. (2011): "Adjustment of Expatriates and Their Spouses as a Challenge for International Human Resource Management", *Journal of Intercultural Management*, 3(1): 27-43. Disponible en: <https://doctiktak.com/adjustment-of-expatriates-and-their-spouses-as-a-challenge-for-international-hum.html>
- Ruiz-Ocaña, L. (2016): "El expatriado busca casas de diseño: entrevista a Lydia Martínez, CEO de StepsRelocations", *Expansión*. [08-10-2018] Disponible en web: <http://www.expansion.com/directivos/estilo-vida/casas/2016/10/14/5800993646163fb55a8b456d.html>
- Saenz, S. (2017): "¿Cuál es el ROI de los programas para desarrollar la Inteligencia Cultural?", *Iceberg Cultural Intelligence*. [08-10-2018]. Disponible en web: <http://www.icebergci.com/2017/03/27/roi-los-programas-desarrollar-inteligencia-cultural/>
- Saenz-Andrade, B. (2017): "Adaptarse o no adaptarse, esa es la cuestión", *Iceberg Cultural Intelligence*. [08-10-2018]. Disponible en web: <http://icebergci.com/2017/08/05/adaptarse-no-adaptarse-esa-la-cuestion/>
- Sánchez, G. (2017): "España, en el top ten de los mejores países para vivir como expatriado: Encuesta Expat Insider 2017", *Expansión*. [08-10-2019]. Disponible en web: <http://www.expansion.com/sociedad/2017/09/16/59afe107e5fdea675e8b45a4.html>
- Stroppa, C. y Spieß, E. (2010): "Expatriates Social Networks: The Role of Company Size", *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (13): 2306-2322. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.516586>

### Breve CV de la autora

Beatriz Davoise es graduada en Sociología y Administración de Empresas por la Universidad Rey Juan Carlos. Amplió estudios en la Hochschule Neu-Ulm en Alemania, donde se especializó en "Cross Cultural Aspects of Business". Ha trabajado en Eslovaquia. En la actualidad trabaja en una organización internacional en Madrid, donde gestiona carreras de impatriados.