



## TÍTULO DEL PROYECTO: Holistic Intercultural Preparation (HIP)

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

### ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS ENCUESTAS:

**Fecha de comienzo del proyecto:** 16/10/2019

**Fecha de finalización del proyecto:** 15/07/2021

**Duración del proyecto:** 21 meses.

**Acción clave:** Cooperación para la innovación e intercambio de buenas prácticas.

#### Miembros del proyecto:



INTERNATIONAL FORMATION  
CENTER S.L.



LUX IMPULS GmbH



CENTRO EDILE A. PALLADIO



CENTRE IFAPME LIÈGE-HUY-VERVIERS ASBL



TALENTBRÜCKE GmbH & Co. KG



## ÍNDICE

Introducción: .....	3
I. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LOS TRABAJADORES EXPATRIADOS POR PAÍS. ....	4
Bélgica: .....	4
Alemania: .....	10
Italia:.....	17
España: .....	23
II. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS EMPRESAS POR PAÍS. ....	30
Bélgica: .....	30
Alemania: .....	35
Italia:.....	41
España: .....	46
III. REVISIÓN GLOBAL. ....	52



## Introducción:

Teniendo en cuenta el grupo objetivo del proyecto, se llevó a cabo una encuesta dirigida, por un lado, a los trabajadores expatriados que han completado su experiencia laboral, están actualmente destinados a otro país o comenzarán a trasladarse a otro país en el futuro, y por otro lado, a las empresas con trabajadores expatriados.

El cuestionario dirigido a los trabajadores contiene 12 preguntas y el dirigido a las empresas contiene 10 preguntas. Ambos cuestionarios analizan los diferentes factores a tener en cuenta en los procesos de expatriación para poder analizar los diferentes puntos de vista entre ambos perfiles.

Las encuestas se elaboraron en los diferentes idiomas de los países miembros (español, alemán, francés e italiano) y, simultáneamente, en inglés, para que cada encuestado pudiera elegir en qué idioma responder. Se estableció un indicador mínimo de 25 encuestas para cada una de las entidades participantes en esta asociación estratégica y grupo objetivo (trabajadores/empresas), dando como resultado los siguientes datos de participación

País miembro de la asociación	Nº. de Cuestionarios a trabajadores	Nº. de cuestionarios a empresas
Bélgica	26	28
Italia	33	28
Alemania	70	50
España	30	25
<b>TOTAL</b>	<b>159</b>	<b>131</b>

En el caso de Alemania, al haber dos socios, el número de resultados obtenidos es mayor en comparación con los demás socios.

Así, en esta primera actividad del proyecto han participado 159 trabajadores expatriados y 131 empresas con trabajadores expatriados.

A continuación analizaremos los datos y sus resultados para cada país y después analizaremos el conjunto total de datos europeos obtenidos en esta actividad.



## I. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LOS TRABAJADORES EXPATRIADOS POR PAÍS.



**Bélgica:**

**1. ¿Cómo se ha convertido en expatriado? ¿Cuál de las siguientes opciones se ajustan a su situación?**

<b>a. Mi empresa me ha enviado por primera vez al extranjero.</b>	10
<b>b. He estado en varias ocasiones en el extranjero por requisitos profesionales de mi empresa.</b>	7
<b>c. He decidido ir a trabajar al extranjero, por lo que solicité el traslado.</b>	9

Teniendo en cuenta las respuestas obtenidas por los trabajadores belgas, la gran mayoría lo ha hecho por necesidades de su empresa. También es importante señalar que en el 27% de los casos los trabajadores han repetido la experiencia

**2. ¿Qué tipo de preparación ha recibido?**

<b>a. Aprender el idioma del país de destino.</b>	6
<b>b. Preparación Intercultural.</b>	5
<b>c. Ayuda para alojar a la familia en el país de destino.</b>	1
<b>d. Apoyo organizacional.</b>	13
<b>e. Visita preliminar al país de destino antes de realizar el traslado.</b>	7
<b>f. No he recibido ninguna preparación.</b>	7

La opción más destacada es el apoyo organizativo y la menos importante el apoyo al alojamiento de la familia en el país de acogida. El resto de las opciones tienen porcentajes similares, lo que significa que los trabajadores perciben que la empresa sí se ocupa de las cuestiones organizativas internas, pero proporciona un apoyo familiar limitado (y/o no ha sido necesario) y un apoyo para el asentamiento en el nuevo país.

**3. En su opinión, califique el tipo de preparación más importante según la escala que se indica.**

	Muy Importante	Importante	Nada Importante
a. Aprender el idioma del país de destino.	15	10	1
b. Preparación Intercultural.	9	14	3
c. Ayuda para alojar a la familia en el país de destino.	7	12	7
d. Apoyo organizacional.	17	7	2
e. Visita preliminar al país de destino antes de realizar el traslado.	5	9	12

En cuanto a la preparación que han recibido los trabajadores, destacan como muy importantes las tareas que tienen que ver con la organización, los conocimientos lingüísticos y la preparación intercultural. En cambio, dan muy poca importancia a las opciones c) y e), relacionadas con la ayuda al alojamiento de la familia y la visita previa al país de acogida.

**4. ¿Qué tipo de apoyo práctico para su integración recibió al principio de su estancia en el extranjero?**

a. Impartición de clases del idioma del país de destino.	5
b. Coaching Intercultural: ayuda externa.	2
c. Oportunidades de socialización dentro de la empresa.	9
d. Apoyo por parte de algún miembro del equipo.	11
e. No es aplicable / No recibí ningún apoyo práctico.	9

En esta pregunta, los empleados perciben que han recibido apoyo de un miembro del equipo y oportunidades para socializar dentro de la empresa, siendo la preparación intercultural la opción menos elegida. Así, los empleados no han recibido ninguna formación intercultural, posiblemente debido a que en los países de destino la cultura es similar a la que tienen a su disposición dada la multiculturalidad de los empleados belgas por ejemplo.



**5. En su opinión, por favor califique las cuestiones más importantes relacionadas con el apoyo práctico para su integración durante su estancia en el extranjero, en base a la escala que se indica.**

	Muy Importante	Importante	Nada Importante	No Aplicable
a. Impartición de clases del idioma del país de destino.	12	11	1	2
b. Coaching Intercultural: ayuda externa.	4	11	9	2
c. Oportunidades de socialización dentro de la empresa.	6	13	3	4
d. Apoyo por parte de algún miembro del equipo.	8	11	4	3

En esta pregunta se pide la opinión de los trabajadores expatriados sobre las cuestiones relativas al apoyo práctico que han recibido y, de nuevo, la respuesta menos importante es la preparación y el apoyo intercultural. Las otras tres opciones son calificadas como muy importantes o importantes en porcentajes muy similares

**6. ¿Qué tipo de apoyo para su integración relacionado con la empresa o su carrera profesional recibió durante su estancia en el extranjero?**

a. Mentoring: Apoyo/ Consejo de un superior.	9
b. Información sobre la cultura corporativa / organización de la empresa.	5
c. Información sobre el desarrollo de la carrera profesional / expectativas en relación a la carrera profesional tras el regreso del extranjero-ro.	4
d. No es aplicable / No recibí ningún apoyo.	10

Muy relacionado con el anterior, en este caso se analizan los factores de apoyo realmente recibidos, siendo el Mentoring por parte de un superior la que más destaca, así como el no haber recibido ningún apoyo, que puede no ser aplicable.



**7. En su opinión, por favor califique los temas más importantes relacionados con el apoyo de la empresa o la integración de su carrera profesional durante su estancia en el extranjero.**

	<b>1</b> <i>(Muy importante)</i>	<b>2</b> <i>(Importante)</i>	<b>3</b> <i>(Nada importante)</i>
a. Mentoring: Apoyo/ Consejo de un superior..	16	6	4
b. Información sobre la cultura corporativa / organización de la empresa.	8	14	4
c. Información sobre el desarrollo de la carrera profesional / expectativas en relación a la carrera profesional tras el regreso del extranjero-ro.	2	6	18

En opinión de los trabajadores expatriados, la información sobre el desarrollo de la carrera profesional es el aspecto menos valorado del proceso de expatriación, centrándose más en los aspectos del mentoring y la cultura empresarial durante la estancia en el extranjero

**8. ¿Qué tipo de apoyo para la integración social recibió durante su estancia en el extranjero?**

a. Participación en la vida comunitaria, acceso a programas, colaboración en actividades sociales.	10
b. Apoyo de un compañero y/o de un superior.	16
c. Apoyo práctico para facilitar las reuniones familiares.	5
d. No es aplicable / No recibí ningún apoyo.	6

En relación con el tipo de apoyo a la integración social recibido por parte de la empresa, los trabajadores indican que ha habido más apoyo para integrarse en actividades sociales, apoyo de un compañero o superior, y sin embargo, han tenido menos ayuda cuando se trata de apoyo práctico para la reagrupación familiar como se ha visto en las preguntas anteriores.



**9. En su opinión, por favor califique los temas más importantes relacionados con el apoyo para la integración social durante su estancia en el extranjero.**

<b>a. Participación en la vida comunitaria, acceso a programas, colaboración en actividades sociales.</b>	17
<b>b. Apoyo de un compañero y/o de un superior.</b>	14
<b>c. Apoyo práctico para facilitar las reuniones familiares.</b>	9

Teniendo en cuenta el apoyo que han recibido o van a recibir en relación con su traslado, la valoración de cada uno de los ítems de esta pregunta corresponde a lo que les proporcionan las empresas, considerando la participación en la vida comunitaria y el apoyo de algún miembro de la empresa como los aspectos más importantes de la integración social, frente al apoyo de las reuniones familiares.

**10. ¿Cuáles fueron las mayores dificultades a las que tuvo que enfrentarse durante su estancia en el extranjero?**

<b>a. Mi familia tuvo problemas de integración en el país de destino.</b>	4
<b>b. Problemas con las nuevas competencias profesionales de mi puesto laboral.</b>	5
<b>c. Problemas o malentendidos con compañeros / superiores.</b>	5
<b>d. Poca vida social.</b>	8
<b>e. Cuestiones económicas.</b>	3
<b>f. Cuestiones de seguridad personal.</b>	9
<b>g. Nostalgia del país de origen.</b>	10

Las mayores dificultades experimentadas durante la estancia en el extranjero están relacionadas en su mayoría con factores personales, como la vida social, el echar de menos el país de origen y la seguridad personal. Las otras opciones que tienen más que ver con cuestiones relacionadas con el trabajo son menos reconocidas como problemas durante la estancia en el país de acogida.



**11. Por favor, indique cualquier otra cuestión relevante que considere importante para este estudio:**

- - La comprensión y la cohesión familiar son factores clave para el éxito de la expatriación. Por desgracia, no todas las familias logran salir indemnes de esta aventura.
- - La motivación personal y la integración en el entorno socioeconómico local son de suma importancia.
- - Falta de apoyo de la sociedad para la integración social en el país.
- - Países en conflicto (ex Yugoslavia durante la guerra).
- - Apertura de miras.
- - Depende del país de destino.
- - Varios viajes a Estados Unidos.
- - Una misión de montaje de maquinaria industrial a Italia.
- - Varias expatriaciones a Europa del Este.

**12. ¿Cuál ha sido su categoría profesional durante su estancia en el extranjero?**

a. Alta dirección.	9
b. Mandos intermedios / Ejecutivos / Consultores.	13
c. Soporte técnico.	1
d. Trabajadores cualificados.	3

La mayoría de los trabajadores expatriados que respondieron a esta encuesta eran directivos y altos ejecutivos

**13. ¿Cómo evalúa su experiencia como expatriado?**

1	0
2	0
3	2
4	15
5	9

Teniendo en cuenta las respuestas obtenidas, se puede valorar que 24 de los 27 encuestados calificaron su experiencia como buena o muy buena, con las dos puntuaciones más altas: 4 sobre 5 y 5 sobre 5.



## Alemania:

### 1. ¿Cómo se ha convertido en expatriado? ¿Cuál de las siguientes opciones se ajustan a su situación?

a. Mi empresa me ha enviado por primera vez al extranjero.	17
b. He estado en varias ocasiones en el extranjero por requisitos profesionales de mi empresa.	14
c. He decidido ir a trabajar al extranjero, por lo que solicité el traslado.	48

En el 61% de los casos, los propios empleados tomaron la decisión final de trabajar en otro país. Sólo en el 21% de los casos la elección se basó en las necesidades de la empresa.

### 2. ¿Qué tipo de preparación ha recibido?

a. Aprender el idioma del país de destino.	21
b. Preparación Intercultural.	30
c. Ayuda para alojar a la familia en el país de destino.	5
d. Apoyo organizacional.	33
e. Visita preliminar al país de destino antes de realizar el traslado.	23
f. No he recibido ninguna preparación.	21

Las opciones más relevantes son la preparación intercultural y el apoyo organizativo. También en este caso, la opción con menor porcentaje es el apoyo a la familia y al asentamiento en el nuevo país.



**3. En su opinión, califique el tipo de preparación más importante según la escala que se indica.**

	Muy Importante	Importante	Nada Importante
a. Aprender el idioma del país de destino.	43	31	5
b. Preparación Intercultural.	41	37	1
c. Ayuda para alojar a la familia en el país de destino.	38	26	12
d. Apoyo organizacional.	38	36	5
e. Visita preliminar al país de destino antes de realizar el traslado.	21	30	28

En este caso todas las opciones tienen porcentajes muy similares, siendo las más reconocidas el idioma, la preparación intercultural, el apoyo organizativo y la ayuda en cuestiones familiares.

**4. ¿Qué tipo de apoyo práctico para su integración recibió al principio de su estancia en el extranjero?**

a. Impartición de clases del idioma del país de destino.	23
b. Coaching Intercultural: ayuda externa.	24
c. Oportunidades de socialización dentro de la empresa.	35
d. Apoyo por parte de algún miembro del equipo.	36
e. No es aplicable / No recibí ningún apoyo práctico.	15

En esta pregunta, los trabajadores indican que han recibido apoyo de un miembro del equipo y oportunidades para socializar dentro de la empresa, aunque el resto de las opciones también tienen un alto porcentaje.



**5. En su opinión, por favor califique las cuestiones más importantes relacionadas con el apoyo práctico para su integración durante su estancia en el extranjero, en base a la escala que se indica.**

	Muy Importante	Importante	Nada Importante	No Aplicable
a. Impartición de clases del idioma del país de destino.	34	29	11	5
b. Coaching Intercultural: ayuda externa.	23	39	13	4
c. Oportunidades de socialización dentro de la empresa.	30	36	8	5
d. Apoyo por parte de algún miembro del equipo.	29	40	4	6

Esta pregunta se refiere a la opinión de los trabajadores sobre las cuestiones del apoyo práctico que han recibido, destacando principalmente el aprendizaje de idiomas y las oportunidades de socialización, aunque se observa que todas las opciones son calificadas como muy importantes o importantes en porcentajes muy similares.

**6. ¿Qué tipo de apoyo para su integración relacionado con la empresa o su carrera profesional recibió durante su estancia en el extranjero?**

a. Mentoring: Apoyo/ Consejo de un superior.	29
b. Información sobre la cultura corporativa / organización de la empresa.	40
c. Información sobre el desarrollo de la carrera profesional / expectativas en relación a la carrera profesional tras el regreso del extranjero-ro.	15
d. No es aplicable / No recibí ningún apoyo.	26

Muy relacionado con el anterior, en este caso se analizan los factores de apoyo recibidos, siendo la información sobre la cultura de la empresa y su organización la que obtiene el mayor porcentaje de respuestas respecto al resto, seguida del mentoring. La opción menos seleccionada por los empleados es la información sobre el periodo posterior a la estancia en el extranjero.



**7. En su opinión, por favor califique los temas más importantes relacionados con el apoyo de la empresa o la integración de su carrera profesional durante su estancia en el extranjero.**

	<b>1</b> <i>(Muy importante)</i>	<b>2</b> <i>(Importante)</i>	<b>3</b> <i>(Nada importante)</i>
a. Mentoring: Apoyo/ Consejo de un superior..	47	21	11
b. Información sobre la cultura corporativa / organización de la empresa.	24	40	15
c. Información sobre el desarrollo de la carrera profesional / expectativas en relación a la carrera profesional tras el regreso del extranjero-ro.	8	17	54

En opinión de los trabajadores expatriados, la información sobre el desarrollo de la carrera es el aspecto menos valorado del proceso de expatriación, centrándose más en los aspectos del mentoring y la cultura corporativa durante la estancia en el extranjero.

**8. ¿Qué tipo de apoyo para la integración social recibió durante su estancia en el extranjero?**

a. Participación en la vida comunitaria, acceso a programas, colaboración en actividades sociales.	36
b. Apoyo de un compañero y/o de un superior.	32
c. Apoyo práctico para facilitar las reuniones familiares.	13
d. No es aplicable / No recibí ningún apoyo.	25

En relación con el tipo de apoyo a la integración social recibido por parte de la empresa, los trabajadores indican que ha habido más apoyo para integrarse en actividades sociales, apoyo de un compañero o superior, y sin embargo, han tenido menos ayuda cuando se trata de apoyo práctico para la reagrupación familiar como se ha visto en las preguntas anteriores.



**9. En su opinión, por favor califique los temas más importantes relacionados con el apoyo para la integración social durante su estancia en el extranjero.**

a. Participación en la vida comunitaria, acceso a programas, colaboración en actividades sociales.	57
b. Apoyo de un compañero y/o de un superior.	38
c. Apoyo práctico para facilitar las reuniones familiares.	17

En cuanto al apoyo a la integración social, los trabajadores expatriados alemanes consideran que la empresa les ayuda con programas de integración y colaboración en actividades sociales. El factor menos atendido por las empresas es el apoyo a la unificación familiar.

**10. ¿Cuáles fueron las mayores dificultades a las que tuvo que enfrentarse durante su estancia en el extranjero?**

a. Mi familia tuvo problemas de integración en el país de destino.	15
b. Problemas con las nuevas competencias profesionales de mi puesto laboral.	10
c. Problemas o malentendidos con compañeros / superiores.	23
d. Poca vida social.	33
e. Cuestiones económicas.	10
f. Cuestiones de seguridad personal.	16
g. Nostalgia del país de origen.	23

Las mayores dificultades experimentadas durante la estancia en el extranjero están relacionadas en su mayoría con factores personales, como la vida social, echar de menos el país de origen y los malentendidos con los superiores o los compañeros. Las otras opciones que tienen más que ver con cuestiones laborales son menos reconocidas como problemas durante la estancia en el país de acogida, así como las relacionadas con cuestiones financieras.



**11. Por favor, indique cualquier otra cuestión relevante que considere importante para este estudio:**

- No se da suficiente importancia a la lengua. Debería ser lo primero que se abordara.
- Escuela para los hijos.
- Dado que la satisfacción en el extranjero sólo es posible si la familia también está satisfecha, un punto clave es cómo se integra el cónyuge acompañante, que a menudo no puede trabajar, y qué apoyo recibe.
- Apoyo de RRHH, con la búsqueda de casa, la apertura de una cuenta, etc.
- Falta de aclaración de la asignación por adelantado, dificultades con los compañeros debido a los diferentes salarios en el equipo (expatriados y personal local).
- Disposición a aceptar que lo diferente no es necesariamente un peor nivel de vida/estilo de vida.
- Hay que integrar y apoyar a la familia (trabajo, escuela u otros cuidados para los niños), el resto se encontrará solo.
- Efectos físicos, por ejemplo, las diferencias de altitud.
- Malentendidos e ignorancia intercultural en la empresa.
- Contactos con la población local para asimilar mejor las normas y los valores.
- Sería útil asignar un mentor "social". Para muchas empresas, enviar a una persona al extranjero consiste más en marcar casillas que en garantizar que la persona enviada y su familia sean felices fuera del entorno laboral.
- Apoyo de la empresa y del supervisor. Estabilidad financiera en cuanto al pago puntual del salario.
- Jubilación, impuestos.
- Diferencias culturales.
- Muy útil para la organización.
- Desafío.
- Lo más importante es la adaptación a la cultura del país.
- Efectos físicos, por ejemplo, las diferencias de altitud.
- La forma de comportarse de la gente en.
- Reconocer que eres un invitado y comportarte en consecuencia; respetar la cultura en la que estás.
- Amar el lugar al que se va.
- Ama el lugar al que vas.
- Un hombre soltero encaja mucho más fácilmente que una mujer (debido a los riesgos en Papúa Nueva Guinea) y una familia, porque si la mujer o los niños no son felices en la vida y la escuela, el trabajo no prosperará.
- Los problemas de salud son siempre una preocupación cuando se trabaja en países en desarrollo. Es importante estar preparado y proveerse de atención médica personal y de medicación, ya que algunas empresas no preparan lo suficiente a sus empleados.
- No se me ocurre nada.
- La infraestructura médica del país.
- Estar al máximo de mi rendimiento profesional.
- Mi empresa está en Francia y yo trabajo con un pequeño equipo local en Tailandia. La sensación de estar aislado de mi empresa es muy difícil. Mi supervisor en Francia no hace nada para implicarme más y hacerme sentir parte de la empresa. Sólo tengo que mantenerme motivado gracias a mi propia voluntad y dependo al 100% de mí mismo.
- No hay otros problemas a los que me enfrente, por lo demás soy feliz. Gracias por su servicio.
- Traslado a otra empresa.
- El aprendizaje del idioma juega un papel importante.



- Buscar un trabajo después de la graduación, desarrollar la vida profesional.
- Contaminación/falta de acceso a la naturaleza, falta de elección en la comida, guetización de los "extranjeros", insularidad de la cultura de los expatriados y de los anfitriones, falta de educación mutua de expatriados y locales sobre la historia cultural, social y política de la región.
- Educación cultural.
- Definitivamente, conciencia cultural, aprendizaje del idioma aunque hablen inglés.
- Interés por trabajar en LNG PNG.

**12. ¿Cuál ha sido su categoría profesional durante su estancia en el extranjero?**

<b>a. Alta dirección.</b>	13
<b>b. Mandos intermedios / Ejecutivos / Consultores.</b>	40
<b>c. Soporte técnico.</b>	5
<b>d. Trabajadores cualificados.</b>	21

La mayoría de los trabajadores alemanes expatriados que respondieron a esta encuesta eran mandos intermedios y trabajadores cualificados.

**13. ¿Cómo evalúa su experiencia como expatriado?**

1	2
2	2
3	14
4	29
5	32

El 77% de los encuestados calificó su experiencia como buena o muy buena.



Italia:

**1. ¿Cómo se ha convertido en expatriado? ¿Cuál de las siguientes opciones se ajustan a su situación?**

a. Mi empresa me ha enviado por primera vez al extranjero.	6
b. He estado en varias ocasiones en el extranjero por requisitos profesionales de mi empresa.	4
c. He decidido ir a trabajar al extranjero, por lo que solicité el traslado.	23

En el 70% de los casos, los trabajadores han tomado la decisión final de trabajar en otro país. Sólo en el 18% de los casos fue más por razones de la empresa. Por otra parte, sólo el 12% de los empleados ha trabajado en otro país en más de un proyecto.

**2. ¿Qué tipo de preparación ha recibido?**

a. Aprender el idioma del país de destino.	11
b. Preparación Intercultural.	3
c. Ayuda para alojar a la familia en el país de destino.	0
d. Apoyo organizacional.	7
e. Visita preliminar al país de destino antes de realizar el traslado.	4
f. No he recibido ninguna preparación.	14

La preparación más mencionada fue la de no prepararse en absoluto, quizá porque no era necesaria, seguida del aprendizaje del idioma del país de destino y del apoyo organizativo. En este caso, no hay ninguna respuesta a favor del apoyo y la ayuda a la familia.



**3. En su opinión, califique el tipo de preparación más importante según la escala que se indica.**

	Muy Importante	Importante	Nada Importante
a. Aprender el idioma del país de destino.	21	11	1
b. Preparación Intercultural.	5	25	3
c. Ayuda para alojar a la familia en el país de destino.	8	16	9
d. Apoyo organizacional.	11	20	2
e. Visita preliminar al país de destino antes de realizar el traslado.	3	13	17

En esta pregunta, todas las opciones han obtenido un nivel de respuestas similar, siendo consideradas como muy importantes e importantes, excepto la opción relativa a la visita previa al país de destino, que se considera menos importante en comparación con el resto.

**4. ¿Qué tipo de apoyo práctico para su integración recibió al principio de su estancia en el extranjero?**

a. Impartición de clases del idioma del país de destino.	12
b. Coaching Intercultural: ayuda externa.	2
c. Oportunidades de socialización dentro de la empresa.	7
d. Apoyo por parte de algún miembro del equipo.	13
e. No es aplicable / No recibí ningún apoyo práctico.	5

En cuanto al apoyo práctico recibido para la integración social, los aspectos más importantes fueron el aprendizaje del idioma en el país de acogida y el apoyo de un miembro del equipo. El menor apoyo se dio en términos de coaching intercultural.



5. En su opinión, por favor califique las cuestiones más importantes relacionadas con el apoyo práctico para su integración durante su estancia en el extranjero, en base a la escala que se indica.

	Muy Importante	Importante	Nada Importante	No Aplicable
a. Impartición de clases del idioma del país de destino.	18	15	0	0
b. Coaching Intercultural: ayuda externa.	5	20	6	2
c. Oportunidades de socialización dentro de la empresa.	12	17	2	2
d. Apoyo por parte de algún miembro del equipo.	13	13	2	5

Las cinco opciones presentadas son consideradas mayoritariamente como importantes o muy importantes por los trabajadores durante la estancia en el extranjero, sin que ninguna de ellas sea considerada poco importante de forma significativa.

6. ¿Qué tipo de apoyo para su integración relacionado con la empresa o su carrera profesional recibió durante su estancia en el extranjero?

a. Mentoring: Apoyo/ Consejo de un superior.	14
b. Información sobre la cultura corporativa / organización de la empresa.	13
c. Información sobre el desarrollo de la carrera profesional / expectativas en relación a la carrera profesional tras el regreso del extranjero-ro.	5
d. No es aplicable / No recibí ningún apoyo.	6

Al igual que en la pregunta anterior, en este caso se analizan los factores de apoyo recibidos, teniendo las opciones a y b de mentoring e información sobre la cultura y organización de la empresa un porcentaje muy superior al resto. De nuevo, la información sobre el periodo posterior al retorno es la opción menos reconocida.



**7. En su opinión, por favor califique los temas más importantes relacionados con el apoyo de la empresa o la integración de su carrera profesional durante su estancia en el extranjero.**

	<b>1</b> <i>(Muy importante)</i>	<b>2</b> <i>(Importante)</i>	<b>3</b> <i>(Nada importante)</i>
a. Mentoring: Apoyo/ Consejo de un superior..	25	8	0
b. Información sobre la cultura corporativa / organización de la empresa.	7	21	5
c. Información sobre el desarrollo de la carrera profesional / expectativas en relación a la carrera profesional tras el regreso del extranjero-ro.	1	4	28

En este caso, el mentoring es la opción más importante, seguida de la información sobre la cultura empresarial y, por último, la información sobre el desarrollo de la carrera profesional tras regresar de una estancia en el extranjero.

**8. ¿Qué tipo de apoyo para la integración social recibió durante su estancia en el extranjero?**

a. Participación en la vida comunitaria, acceso a programas, colaboración en actividades sociales.	10
b. Apoyo de un compañero y/o de un superior.	19
c. Apoyo práctico para facilitar las reuniones familiares.	5
d. No es aplicable / No recibí ningún apoyo.	5

En relación con el tipo de apoyo a la integración social recibido por parte de la empresa, los trabajadores indican que ha habido más apoyo para que se integren en actividades sociales, apoyo de un compañero o superior, y sin embargo, han tenido menos ayuda cuando se trata de apoyo práctico para la reagrupación familiar como se ha visto en las preguntas y países anteriores.



**9. En su opinión, por favor califique los temas más importantes relacionados con el apoyo para la integración social durante su estancia en el extranjero.**

a. Participación en la vida comunitaria, acceso a programas, colaboración en actividades sociales.	22
b. Apoyo de un compañero y/o de un superior.	18
c. Apoyo práctico para facilitar las reuniones familiares.	2

En relación con el apoyo a la integración social, los trabajadores consideran que la empresa les ayuda en programas de integración y colaboración en actividades sociales y les proporciona apoyo de un compañero o superior, siendo el factor menos trabajado por las empresas el apoyo a la unificación familiar.

**10. ¿Cuáles fueron las mayores dificultades a las que tuvo que enfrentarse durante su estancia en el extranjero?**

a. Mi familia tuvo problemas de integración en el país de destino.	5
b. Problemas con las nuevas competencias profesionales de mi puesto laboral.	5
c. Problemas o malentendidos con compañeros / superiores.	10
d. Poca vida social.	12
e. Cuestiones económicas.	2
f. Cuestiones de seguridad personal.	5
g. Nostalgia del país de origen.	14

En este caso, el mayor porcentaje de respuestas (49,06%) se encuentra entre la nostalgia y la escasa vida social, seguido de los malentendidos con otros miembros de la organización. El resto de las opciones son menos reconocidas como problemas con un porcentaje mucho menor.



**11. Por favor, indique cualquier otra cuestión relevante que considere importante para este estudio:**

- No asiste ninguna familia.
- Un tutor.

**12. ¿Cuál ha sido su categoría profesional durante su estancia en el extranjero?**

a. Alta dirección.	6
b. Mandos intermedios / Ejecutivos / Consultores.	9
c. Soporte técnico.	16
d. Trabajadores cualificados.	2

La mayoría de los trabajadores italianos expatriados que respondieron a esta encuesta son técnicos y directivos.

**13. ¿Cómo evalúa su experiencia como expatriado?**

1	0
2	0
3	4
4	19
5	10

El 87% de los encuestados calificó su experiencia como buena o muy buena.



**España:**

**1. ¿Cómo se ha convertido en expatriado? ¿Cuál de las siguientes opciones se ajustan a su situación?**

<b>a. Mi empresa me ha enviado por primera vez al extranjero.</b>	7
<b>b. He estado en varias ocasiones en el extranjero por requisitos profesionales de mi empresa.</b>	5
<b>c. He decidido ir a trabajar al extranjero, por lo que solicité el traslado.</b>	18

En el 60% de los casos, los trabajadores españoles fueron los que tomaron la decisión final de trabajar en otro país, con un 16% de trabajadores implicados en más de una ocasión.

**2. ¿Qué tipo de preparación ha recibido?**

<b>a. Aprender el idioma del país de destino.</b>	15
<b>b. Preparación Intercultural.</b>	5
<b>c. Ayuda para alojar a la familia en el país de destino.</b>	7
<b>d. Apoyo organizacional.</b>	16
<b>e. Visita preliminar al país de destino antes de realizar el traslado.</b>	4
<b>f. No he recibido ninguna preparación.</b>	7

El tipo de preparación más votado fue el aprendizaje del idioma del país de acogida, así como el apoyo organizativo. Le sigue, con cierta diferencia, el apoyo al alojamiento en familia y las opciones menos votadas fueron la preparación intercultural y la visita preliminar al país de destino.



**3. En su opinión, califique el tipo de preparación más importante según la escala que se indica.**

	Muy Importante	Importante	Nada Importante
a. Aprender el idioma del país de destino.	20	10	0
b. Preparación Intercultural.	15	13	2
c. Ayuda para alojar a la familia en el país de destino.	13	16	1
d. Apoyo organizacional.	24	5	1
e. Visita preliminar al país de destino antes de realizar el traslado.	4	15	11

En este caso, todas las opciones tienen porcentajes muy similares, excepto la opción relativa a la visita previa al país de destino, que se considera menos importante en comparación con el resto

**4. ¿Qué tipo de apoyo práctico para su integración recibió al principio de su estancia en el extranjero?**

a. Impartición de clases del idioma del país de destino.	16
b. Coaching Intercultural: ayuda externa.	8
c. Oportunidades de socialización dentro de la empresa.	10
d. Apoyo por parte de algún miembro del equipo.	11
e. No es aplicable / No recibí ningún apoyo práctico.	9

En esta pregunta, todas las opciones están bastante bien representadas, incluida la opción de no haber recibido ningún apoyo práctico. Los porcentajes oscilan entre el 29,63% para el aprendizaje de la lengua del país de destino y el 14,81% para el coaching intercultural

5. En su opinión, por favor califique las cuestiones más importantes relacionadas con el apoyo práctico para su integración durante su estancia en el extranjero, en base a la escala que se indica.

	Muy Importante	Importante	Nada Importante	No Aplicable
a. Impartición de clases del idioma del país de destino.	17	10	0	3
b. Coaching Intercultural: ayuda externa.	7	17	3	3
c. Oportunidades de socialización dentro de la empresa.	12	16	0	2
d. Apoyo por parte de algún miembro del equipo.	11	17	0	2

Esta pregunta se centra en la opinión de los trabajadores sobre las preguntas relativas al apoyo práctico que han recibido. En este caso todas las opciones están muy equilibradas y han sido elegidas con porcentajes muy similares.

6. ¿Qué tipo de apoyo para su integración relacionado con la empresa o su carrera profesional recibió durante su estancia en el extranjero?

a. Mentoring: Apoyo/ Consejo de un superior.	12
b. Información sobre la cultura corporativa / organización de la empresa.	14
c. Información sobre el desarrollo de la carrera profesional / expectativas en relación a la carrera profesional tras el regreso del extranjero-ro.	7
d. No es aplicable / No recibí ningún apoyo.	7

Muy relacionado con el anterior, en este caso se analizan los factores de apoyo recibidos, teniendo las opciones a y b, el mentoring y la información sobre la cultura de la empresa y su organización un porcentaje muy superior al resto. La información sobre el periodo posterior al retorno es la opción menos reconocida, al igual que el resto



**7. En su opinión, por favor califique los temas más importantes relacionados con el apoyo de la empresa o la integración de su carrera profesional durante su estancia en el extranjero.**

	<b>1</b> <i>(Muy importante)</i>	<b>2</b> <i>(Importante)</i>	<b>3</b> <i>(Nada importante)</i>
a. Mentoring: Apoyo/ Consejo de un superior..	20	6	4
b. Información sobre la cultura corporativa / organización de la empresa.	4	19	7
c. Información sobre el desarrollo de la carrera profesional / expectativas en relación a la carrera profesional tras el regreso del extranjero-ro.	6	5	19

En este caso concreto, los empleados siguen la misma tendencia que en los demás países, identificando el mentoring como la opción más importante, seguida de la información sobre la cultura de la empresa y, por último, la información sobre el desarrollo de la carrera profesional tras regresar de la estancia en el extranjero.

**8. ¿Qué tipo de apoyo para la integración social recibió durante su estancia en el extranjero?**

a. Participación en la vida comunitaria, acceso a programas, colaboración en actividades sociales.	10
b. Apoyo de un compañero y/o de un superior.	12
c. Apoyo práctico para facilitar las reuniones familiares.	0
d. No es aplicable / No recibí ningún apoyo.	12

En relación con el tipo de apoyo a la integración social recibido de la empresa, los trabajadores han seleccionado el apoyo a la integración social, el apoyo de un compañero o superior y/o ningún apoyo a la integración social. Hay que señalar que no hubo ninguna ayuda práctica para la reagrupación familiar.



**9. En su opinión, por favor califique los temas más importantes relacionados con el apoyo para la integración social durante su estancia en el extranjero.**

a. Participación en la vida comunitaria, acceso a programas, colaboración en actividades sociales.	21
b. Apoyo de un compañero y/o de un superior.	24
c. Apoyo práctico para facilitar las reuniones familiares.	3

En cuanto al apoyo a la integración social en el país de acogida, los trabajadores indican que la empresa les ayuda con programas de integración y colaboración en actividades sociales y apoyo de los miembros de la empresa. Por otro lado, el factor menos importante es el apoyo a la unificación familiar.

**10. ¿Cuáles fueron las mayores dificultades a las que tuvo que enfrentarse durante su estancia en el extranjero?**

a. Mi familia tuvo problemas de integración en el país de destino.	2
b. Problemas con las nuevas competencias profesionales de mi puesto laboral.	6
c. Problemas o malentendidos con compañeros / superiores.	9
d. Poca vida social.	14
e. Cuestiones económicas.	7
f. Cuestiones de seguridad personal.	2
g. Nostalgia del país de origen.	16

En este aspecto, las mayores dificultades se centran principalmente, con un 53,57%, en los aspectos relacionados con la nostalgia por el país de origen, así como la escasa vida social. Las dificultades menos percibidas (3,57%) son los problemas de integración familiar y las cuestiones de seguridad personal.



**11. Por favor, indique cualquier otra cuestión relevante que considere importante para este estudio:**

- Otro problema es cómo encontrar un piso. Cuando buscaba un piso, no podía concentrarme en mis clases de español. Creo que sería mejor ir a un establecimiento para que te ayuden a encontrar un piso.
- Es importante tener en cuenta que el cónyuge o la pareja que acompaña al expatriado puede dejar su trabajo, por lo que los programas de apoyo a la búsqueda activa de trabajo en el país de acogida para el acompañante es una cuestión que las organizaciones deberían considerar el apoyo al expatriado a su llegada al nuevo destino es fundamental.
- Es importante conocer de antemano las diferencias interculturales para gestionar mejor las emociones en situaciones inesperadas.
- Ayuda en la búsqueda de alojamiento, o al menos algún consejo, ya que no conocemos la zona. Esto siempre es bienvenido.
- Una duración algo mayor para el estudio del idioma.
- El papeleo y otros trámites, los bancos, la dificultad de encontrar alojamiento...
- La preparación antes de viajar es importante. Las expectativas deben ser las adecuadas. El conocimiento de los comportamientos y diferencias culturales evita malentendidos.

**12. ¿Cuál ha sido su categoría profesional durante su estancia en el extranjero?**

a. Alta dirección.	2
b. Mandos intermedios / Ejecutivos / Consultores.	12
c. Soporte técnico.	1
d. Trabajadores cualificados.	15

La mayoría de los trabajadores expatriados que respondieron a esta encuesta son mandos intermedios y trabajadores cualificados.

**13. ¿Cómo evalúa su experiencia como expatriado?**

1	0
2	1
3	3
4	16
5	10

Un abrumador 87% de los encuestados calificó su experiencia como buena o muy buena..



## ⇒ CONCLUSIONES:

Los trabajadores expatriados reconocen sobre todo las cuestiones relacionadas con su vida personal y familiar como principales problemas, considerando que también son los aspectos que menos tienen en cuenta las empresas en estos procesos, dado que se priorizan los relacionados con la cuestión laboral aunque, en muchos casos, puede deberse a que por la duración de la estancia o por su situación personal no ha sido necesario el apoyo a la unificación familiar.

## II. ANALISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS EMPRESAS POR PAÍS.



**Bélgica:**

**1. Como organización que envía a trabajadores al extranjero, ¿qué criterios son importantes para asignarles esta labor?**

<b>a. Conocimiento técnico.</b>	23
<b>b. Carácter abierto y flexible.</b>	22
<b>c. Haber solicitado el traslado.</b>	13

Las organizaciones consideran que los dos aspectos relevantes son la experiencia técnica y tener un carácter abierto y flexible. El tercer motivo, con la mitad de votos que los anteriores, fue la petición de reubicación.

**2. Antes de enviar a un trabajador al extranjero, ¿qué preparación ofrece la organización?**

<b>a. Aprender el idioma del país de destino.</b>	13
<b>b. Preparación Intercultural.</b>	11
<b>c. Ayuda para alojar a la familia en el país de destino.</b>	2
<b>d. Apoyo organizacional.</b>	22
<b>e. Visita preliminar al país de destino antes de realizar el traslado.</b>	9
<b>f. No se realiza ninguna preparación previa.</b>	2

Las empresas consideran que el factor más importante a la hora de enviar trabajadores a otros países es la opción del apoyo organizativo. Después de esta opción, las dos más relevantes serían el aprendizaje de otro idioma y la preparación intercultural con un 22,03% y un 18,64% respectivamente. El factor menos relevante sería la opción relacionada con el apoyo y la ayuda para formar una familia.

### 3. En su opinión, califique el tipo de preparación más importante según la escala que se indica.

	Muy Importante	Importante	Nada Importante
a. Aprender el idioma del país de destino.	11	11	6
b. Preparación Intercultural.	9	16	3
c. Ayuda para alojar a la familia en el país de destino.	8	14	6
d. Apoyo organizacional.	24	3	1
e. Visita preliminar al país de destino antes de realizar el traslado.	6	14	8

Al igual que en la pregunta anterior, el factor más importante según las empresas es el apoyo organizativo, seguido de la preparación intercultural y el conocimiento de otro idioma. Cabe destacar que en este caso el apoyo familiar para la instalación es calificado como importante o muy importante por 22 de los 28 encuestados.

### 4. Como empresa que recibe a trabajadores extranjeros, ¿qué tipo de apoyo práctico ofrece para su integración al principio de su estancia en el extranjero?

a. Impartición de clases del idioma del país de destino.	12
b. Coaching Intercultural: ayuda externa.	2
c. Oportunidades de socialización dentro de la empresa.	15
d. Apoyo por parte de algún miembro del equipo.	16
e. No es aplicable / No se realiza ningún apoyo práctico.	4

En relación con el apoyo práctico que dan las empresas a sus empleados expatriados, los principales son: el apoyo de un miembro del equipo y la oportunidad de socializar dentro de la empresa. Con diferencia, las empresas no proporcionan prácticamente ningún apoyo intercultural, sólo se proporciona en el 4% de los casos.



5. En su opinión, por favor califique las cuestiones más importantes relacionadas con el apoyo práctico para la integración de los trabajadores durante su estancia en el extranjero, teniendo en cuenta la escala que se indica.

	Muy Importante	Importante	Nada Importante	No Aplicable
a. Impartición de clases del idioma del país de destino.	9	14	2	3
b. Coaching Intercultural: ayuda externa.	5	7	11	5
c. Oportunidades de socialización dentro de la empresa.	13	12	2	1
d. Apoyo por parte de algún miembro del equipo.	15	12	0	1

Las empresas consideran que los factores más importantes para la integración son, por orden de importancia: el apoyo de un miembro del equipo, las oportunidades de socializar y las clases de idiomas. Una vez más, sorprende el escaso valor que se da a la preparación intercultural, posiblemente porque no es esencial debido a las características del traslado o del país de destino.

6. ¿Qué tipo de apoyo para la integración social ofrece a los trabajadores durante su estancia en el extranjero?

a. Participación en la vida comunitaria, acceso a programas, colaboración en actividades sociales.	16
b. Apoyo de un compañero y/o de un superior.	22
c. Apoyo práctico para facilitar las reuniones familiares.	13
d. No es aplicable / No se ofrece ningún apoyo para la integración social.	3

En relación con los tipos de apoyo que las empresas proporcionan a sus trabajadores expatriados en el momento de la integración, son por orden: el apoyo de un colega o superior, la participación en actividades comunitarias y, en tercer lugar, el apoyo práctico a la familia.



**7. En su opinión, por favor califique los temas más importantes relacionados con el apoyo para la integración social de los trabajadores durante la estancia en el extranjero.**

	<b>1</b> <i>(Muy importante)</i>	<b>2</b> <i>(Importante)</i>	<b>3</b> <i>(Nada Importante)</i>
a. Participación en la vida comunitaria, acceso a programas, colaboración en actividades sociales.	10	10	8
b. Apoyo de un compañero y/o de un superior.	15	11	2
c. Apoyo práctico para facilitar las reuniones familiares.	3	7	18

Una vez más, los datos coinciden con los resultados de la pregunta anterior. El factor más importante para la integración sería el apoyo de los compañeros o superiores, la participación en actividades sociales y el último sería el apoyo a la instalación familiar.

**8. En su opinión, ¿cuáles son normalmente las mayores dificultades que surgen durante la estancia de los trabajadores en el extranjero?**

a. Problemas de integración de las familias en el país de destino.	25
b. Problemas con las nuevas competencias profesionales del puesto laboral.	3
c. Problemas o malentendidos con compañeros / superiores.	6
d. Poca vida social.	8
e. Cuestiones económicas.	1
f. Cuestiones de seguridad personal.	5
g. Nostalgia del país de origen.	22

El resultado de esta pregunta es interesante, ya que se contradice con las dos anteriores. Las principales dificultades que las empresas detectan y que pueden hacer fracasar o complicar el proceso de expatriación son: la ausencia del país de origen y, en segundo lugar, los problemas de integración familiar. Sorprende que a pesar de identificar los problemas de integración familiar, las empresas no pongan más recursos para facilitar la integración de los trabajadores.

Las opciones menos valoradas como dificultades son las técnicas y las económicas (opciones b y e).



**9. ¿Cuál es el número aproximado de trabajadores expatriados que ha enviado y/o recibido en su organización en los últimos 5 años?**

a. De 1 a 15.	12
b. De 15 a 30.	6
c. De 30 a 50.	1
d. Más de 50.	9

La mayoría de las empresas que han respondido a esta encuesta son pequeñas empresas de entre 1 y 30 empleados, y sólo 9 empresas tienen más de 50 empleados

**10. ¿Dónde se produce el mayor impacto del fracaso de una expatriación en su organización?**

a. Los costos directos del fracaso de la asignación.	17
b. Se producen costos más altos que los inicialmente planeados.	8
c. Daños en las relaciones con los clientes.	3
d. Problemas con los negocios locales.	4
e. Incumplimiento de los objetivos del proyecto.	13
f. Pérdida de inversión en capital humano.	22

El mayor impacto es la pérdida de capital humano, seguido de los costes directos del fracaso del proceso y, en tercer lugar, el incumplimiento de los objetivos del proyecto. Los problemas con las empresas locales o el daño a las relaciones con los clientes apenas se detectan como problemas.

**11. Por favor, indique cualquier otra cuestión relevante que considere importante para este estudio:**

- Es fundamental estar acompañado y poder remitir a alguien que pueda ayudar a varios niveles.
- Tener en cuenta la ampliación de la cobertura de la seguridad social del desplazado y de los miembros de su familia y la importancia de la fiscalidad (tributación del salario más allá del periodo de tolerancia de 183 días) para evitar una posible doble imposición (importancia de la elección del país de residencia a efectos principales y fiscales).
- La expatriación es ante todo un estado de ánimo. Este estado de ánimo debe impregnar también a las personas que le acompañan sobre el terreno (familia, etc.). Sin esto, todo el proceso está condenado al fracaso. Esta expatriación (y especialmente la mayor) se ve a menudo obstaculizada por el hecho de que ambos cónyuges trabajan. Por lo tanto, hay un verdadero sacrificio por parte de una de las dos partes.



## Alemania:

**1. Como organización que envía a trabajadores al extranjero, ¿qué criterios son importantes para asignarles esta labor?**

a. Conocimiento técnico.	37
b. Carácter abierto y flexible.	39
c. Haber solicitado el traslado.	28

En este caso, las empresas alemanas consideran que los criterios más importantes para enviar trabajadores al extranjero son, por orden de importancia: la apertura y la flexibilidad, los conocimientos técnicos y las solicitudes de reubicación.

**2. Antes de enviar a un trabajador al extranjero, ¿qué preparación ofrece la organización?**

a. Aprender el idioma del país de destino.	33
b. Preparación Intercultural.	38
c. Ayuda para alojar a la familia en el país de destino.	29
d. Apoyo organizacional.	38
e. Visita preliminar al país de destino antes de realizar el traslado.	19
f. No se realiza ninguna preparación previa.	0

Los principales preparativos que ofrecen las empresas son: apoyo organizativo, preparación intercultural y formación lingüística. Lo que menos se ofrece es la visita preliminar junto con el apoyo familiar.

**3. En su opinión, califique el tipo de preparación más importante según la escala que se indica.**

	Muy Importante	Importante	Nada Importante
a. Aprender el idioma del país de destino.	26	20	4
b. Preparación Intercultural.	31	18	1
c. Ayuda para alojar a la familia en el país de destino.	24	24	2
d. Apoyo organizacional.	24	25	1
e. Visita preliminar al país de destino antes de realizar el traslado.	6	24	20

Todas las opciones tienen un porcentaje muy similar, a excepción de la visita preliminar, que es la opción peor valorada.

**4. Como empresa que recibe a trabajadores extranjeros, ¿qué tipo de apoyo práctico ofrece para su integración al principio de su estancia en el extranjero?**

a. Impartición de clases del idioma del país de destino.	37
b. Coaching Intercultural: ayuda externa.	31
c. Oportunidades de socialización dentro de la empresa.	31
d. Apoyo por parte de algún miembro del equipo.	32
e. No es aplicable / No se realiza ningún apoyo práctico.	4

En cuanto a la integración, el apoyo más práctico que ofrecen las empresas alemanas son las clases de idiomas, seguido del apoyo de un miembro del equipo, la preparación intercultural y las oportunidades de socialización dentro de la empresa. En este caso los porcentajes están muy repartidos entre las cuatro opciones.



**5. En su opinión, por favor califique las cuestiones más importantes relacionadas con el apoyo práctico para la integración de los trabajadores durante su estancia en el extranjero, teniendo en cuenta la escala que se indica.**

	Muy Importante	Importante	Nada Importante	No Aplicable
a. Impartición de clases del idioma del país de destino.	21	24	2	3
b. Coaching Intercultural: ayuda externa.	20	25	3	2
c. Oportunidades de socialización dentro de la empresa.	22	25	0	3
d. Apoyo por parte de algún miembro del equipo.	25	21	3	1

Esta pregunta está estrechamente relacionada con la anterior y sus resultados son similares, considerándose todas las opciones como muy importantes o importantes a tener en cuenta en el proceso de expatriación.

**6. ¿Qué tipo de apoyo para la integración social ofrece a los trabajadores durante su estancia en el extranjero?**

a. Participación en la vida comunitaria, acceso a programas, colaboración en actividades sociales.	31
b. Apoyo de un compañero y/o de un superior.	38
c. Apoyo práctico para facilitar las reuniones familiares.	25
d. No es aplicable / No se ofrece ningún apoyo para la integración social.	4

En relación con los tipos de apoyo que las empresas proporcionan a sus trabajadores expatriados para su integración en el nuevo país/cultura, son por orden: el apoyo de un compañero o superior, la participación en actividades comunitarias y en tercer lugar el apoyo práctico a la familia.



**7. En su opinión, por favor califique los temas más importantes relacionados con el apoyo para la integración social de los trabajadores durante la estancia en el extranjero.**

	<b>1</b> <i>(Muy importante)</i>	<b>2</b> <i>(Importante)</i>	<b>3</b> <i>(Nada Importante)</i>
a. Participación en la vida comunitaria, acceso a programas, colaboración en actividades sociales.	20	16	14
b. Apoyo de un compañero y/o de un superior.	24	14	12
c. Apoyo práctico para facilitar las reuniones familiares.	6	20	24

Las respuestas a esta pregunta coinciden con los resultados de la anterior. El factor más importante para la integración sería el apoyo de los compañeros o superiores, la participación en actividades sociales y el último el apoyo al asentamiento familiar, aunque en este caso con un porcentaje menor en comparación con las otras dos opciones.

**8. En su opinión, ¿cuáles son normalmente las mayores dificultades que surgen durante la estancia de los trabajadores en el extranjero?**

a. Problemas de integración de las familias en el país de destino.	39
b. Problemas con las nuevas competencias profesionales del puesto laboral.	12
c. Problemas o malentendidos con compañeros / superiores.	35
d. Poca vida social.	33
e. Cuestiones económicas.	0
f. Cuestiones de seguridad personal.	5
g. Nostalgia del país de origen.	17

En relación con las dificultades que pueden hacer fracasar el proyecto de expatriación, son, por orden: problemas de integración familiar, malentendidos, poca vida social con porcentajes: 27%,25%,23%. Todos estos factores están relacionados con problemas personales y familiares. Cabe señalar que las dificultades económicas no se perciben como problemas que repercutan de forma significativa en el proyecto.



**9. ¿Cuál es el número aproximado de trabajadores expatriados que ha enviado y/o recibido en su organización en los últimos 5 años?**

a. De 1 a 15.	14
b. De 15 a 30.	7
c. De 30 a 50.	7
d. Más de 50.	22

En este caso, el mayor porcentaje de empresas que responden a la encuesta son las que tienen más de 50 empleados, seguidas de las pequeñas organizaciones de 1 a 15 empleados.

**10. ¿Dónde se produce el mayor impacto del fracaso de una expatriación en su organización?**

a. Los costos directos del fracaso de la asignación.	17
b. Se producen costos más altos que los inicialmente planeados.	25
c. Daños en las relaciones con los clientes.	16
d. Problemas con los negocios locales.	17
e. Incumplimiento de los objetivos del proyecto.	26
f. Pérdida de inversión en capital humano.	32

En cuanto al impacto del fracaso del proceso de expatriación, según las respuestas obtenidas de las empresas, éste se centra en la pérdida de capital humano, el aumento de los costes del proyecto y el incumplimiento de los objetivos. Se percibe un impacto mucho menor en cuanto a las relaciones con los clientes, los problemas empresariales y los costes.

**11. Por favor, indique cualquier otra cuestión relevante que considere importante para este estudio:**

- Otros aspectos importantes para las empresas de acogida: Competencia para "ponerse al día" con los empleados tras su llegada (apoyo de la dirección y de los compañeros, intercambio), lista de control con aspectos organizativos.
- Respecto a las preguntas 4/5 b.): El coaching intercultural es importante, pero no se ofrece por razones de coste / Respecto a la pregunta 6 b.): Los colegas tienen su propia vida - a menudo están sobrecargados (hacen lo que tienen que hacer en la empresa) / Pregunta 8: La nostalgia como consecuencia de los 3 factores a.), c.) y d.)
- Respecto a la pregunta 2.) Los empleados reciben presupuesto para la consulta previa y luego tienen que prepararse con él / A la pregunta 4.) C) Depende de la función de la persona.
- A la pregunta 3. a.) Depende del lenguaje empresarial / A la pregunta 5 b.) Depende de la situación: De lo diferente que sea la cultura de destino y del papel que desempeñe el



- empleado / A la pregunta 6.a.) Depende del país de destino, de la cultura de las empresas de acogida y del papel del empleado.
- A la pregunta 2. A) El conocimiento del idioma depende del país de destino// Es un tema muy individual, por lo que algunas preguntas son difíciles de responder (por ejemplo, las dificultades dependen en gran medida de la persona desplazada).
  - A la pregunta 8: Depende de si la persona es una familia o del país de destino es muy individual y debe considerarse de forma diferenciada.
  - Aquí falta por completo el apoyo a la integración mediante el coaching intercultural.
  - La encuesta se centra en el proceso de envío, pero el proceso de reintegración también es importante.
  - 4 c) sigue automáticamente.
  - En cuanto a la pregunta 10. c) No se perjudica tanto la relación con los clientes como la relación entre los empleados.
  - Sobre la formación lingüística/adquisición de conocimientos de idiomas: depende del país de destino. A la pregunta 6 c) Si el expatriado es enviado más allá de Europa, la familia debería irse junta. A la pregunta 8 f.): Depende del país de destino.
  - A la pregunta 8 f.): Depende del país de destino.
  - A las preguntas 6 a) y b): Más bien de forma esporádica que sistemática.
  - A la pregunta 5.) Estos aspectos son actualmente tan importantes debido al aislamiento bajo Corona/ A la pregunta 8: Faltan problemas interculturales / A la pregunta 8f. Los aspectos de seguridad varían según el país de destino.
  - A la pregunta 3a.) Depende de la duración del destino / A la pregunta 3b. es por supuesto importante, pero deja claro que la gente tiene problemas de comprensión o tolerancia. Sería mejor que la formación intercultural dejara de ser necesaria en el futuro. / A la pregunta 7.a. Depende de la duración del destino (participación en la vida social) 8.g. Nostalgia de los miembros de la familia / A la pregunta 8.b. Se refiere sobre todo a las tareas no organizadas.
  - A las preguntas 2 y 3 c.: No es relevante para las asignaciones de corta duración.
  - Las cuestiones anteriores pueden diferir según la empresa y la misión del expatriado.
  - Unos buenos cursos de idiomas pueden hacer superfluo el coaching intercultural.
  - Los mayores problemas suelen ser la difícil reintegración del expatriado en la empresa matriz, así como los problemas sociales dentro de la familia durante la misión.



Italia:

**1. Como organización que envía a trabajadores al extranjero, ¿qué criterios son importantes para asignarles esta labor?**

<b>a. Conocimiento técnico.</b>	11
<b>b. Carácter abierto y flexible.</b>	20
<b>c. Haber solicitado el traslado.</b>	1

En este caso, las empresas italianas consideran que los criterios más importantes para enviar trabajadores a otros países son, por orden: la apertura y la flexibilidad, los conocimientos técnicos y, por último, las solicitudes de traslado, que sólo valora una de las empresas que respondieron al cuestionario.

**2. Antes de enviar a un trabajador al extranjero, ¿qué preparación ofrece la organización?**

<b>a. Aprender el idioma del país de destino.</b>	16
<b>b. Preparación Intercultural.</b>	6
<b>c. Ayuda para alojar a la familia en el país de destino.</b>	2
<b>d. Apoyo organizacional.</b>	17
<b>e. Visita preliminar al país de destino antes de realizar el traslado.</b>	4
<b>f. No se realiza ninguna preparación previa.</b>	0

Los principales preparativos que ofrecen las empresas son: apoyo organizativo, preparación intercultural y formación lingüística. Lo que menos se ofrece es la visita preliminar junto con el apoyo familiar.

**3. En su opinión, califique el tipo de preparación más importante según la escala que se indica.**

	Muy Importante	Importante	Nada Importante
a. Aprender el idioma del país de destino.	16	12	0
b. Preparación Intercultural.	10	16	2
c. Ayuda para alojar a la familia en el país de destino.	8	16	4
d. Apoyo organizacional.	15	13	0
e. Visita preliminar al país de destino antes de realizar el traslado.	3	13	12

Todas las opciones tienen un porcentaje muy similar a excepción de la visita previa que es la opción menos valorada seguida del apoyo a la instalación de la familia.

**4. Como empresa que recibe a trabajadores extranjeros, ¿qué tipo de apoyo práctico ofrece para su integración al principio de su estancia en el extranjero?**

a. Impartición de clases del idioma del país de destino.	15
b. Coaching Intercultural: ayuda externa.	9
c. Oportunidades de socialización dentro de la empresa.	6
d. Apoyo por parte de algún miembro del equipo.	15
e. No es aplicable / No se realiza ningún apoyo práctico.	2

En cuanto al apoyo práctico que prestan las empresas a sus empleados expatriados, el 63,83% de las opciones principales son el aprendizaje del idioma del país de destino y el apoyo de un miembro del equipo. El coaching intercultural es la tercera opción con un 19,15%. Con mucho, las empresas no ofrecen oportunidades de socialización dentro de la empresa (12,77%) y/o no proporcionan ningún apoyo práctico para la integración (4,26%).



5. En su opinión, por favor califique las cuestiones más importantes relacionadas con el apoyo práctico para la integración de los trabajadores durante su estancia en el extranjero, teniendo en cuenta la escala que se indica.

	Muy Importante	Importante	Nada Importante	No Aplicable
a. Impartición de clases del idioma del país de destino.	11	16	1	0
b. Coaching Intercultural: ayuda externa.	11	13	2	2
c. Oportunidades de socialización dentro de la empresa.	9	18	0	1
d. Apoyo por parte de algún miembro del equipo.	13	14	0	1

Todas las opciones son calificadas como importantes o muy importantes para tener en cuenta en el proceso de expatriación, con porcentajes similares, incluyendo el Coaching Intercultural.

6. ¿Qué tipo de apoyo para la integración social ofrece a los trabajadores durante su estancia en el extranjero?

a. Participación en la vida comunitaria, acceso a programas, colaboración en actividades sociales.	11
b. Apoyo de un compañero y/o de un superior.	16
c. Apoyo práctico para facilitar las reuniones familiares.	4
d. No es aplicable / No se ofrece ningún apoyo para la integración social.	2

En relación con los tipos de apoyo que las empresas dan a sus expatriados durante la integración, son por orden: el apoyo de un compañero o superior, la participación en actividades comunitarias y en tercer lugar el apoyo práctico a la familia con un porcentaje de sólo el 12%.

**7. En su opinión, por favor califique los temas más importantes relacionados con el apoyo para la integración social de los trabajadores durante la estancia en el extranjero.**

	1 (Muy importante)	2 (Importante)	3 (Nada Importante)
a. Participación en la vida comunitaria, acceso a programas, colaboración en actividades sociales.	17	7	4
b. Apoyo de un compañero y/o de un superior.	11	16	1
c. Apoyo práctico para facilitar las reuniones familiares.	0	5	23

en la pregunta anterior. El factor más importante para la integración desde el punto de vista de las empresas sería el apoyo de los compañeros o superiores, la participación en actividades sociales y el último sería proporcionar apoyo para el asentamiento familiar, aunque en este caso con una valoración muy baja.

**8. En su opinión, ¿cuáles son normalmente las mayores dificultades que surgen durante la estancia de los trabajadores en el extranjero?**

a. Problemas de integración de las familias en el país de destino.	17
b. Problemas con las nuevas competencias profesionales del puesto laboral.	3
c. Problemas o malentendidos con compañeros / superiores.	12
d. Poca vida social.	13
e. Cuestiones económicas.	9
f. Cuestiones de seguridad personal.	8
g. Nostalgia del país de origen.	10

En relación con las dificultades que pueden hacer fracasar el proyecto de expatriación, según las empresas italianas encuestadas, éstas son, por orden de importancia: problemas de integración familiar, poca vida social, malentendidos con los porcentajes: 24%, 18%, 17%. Todos estos factores están relacionados con problemas personales y familiares. Cabe señalar que las dificultades técnicas y económicas no se perciben como problemas que influyan en el proceso.



**9. ¿Cuál es el número aproximado de trabajadores expatriados que ha enviado y/o recibido en su organización en los últimos 5 años?**

a. De 1 a 15.	21
b. De 15 a 30.	4
c. De 30 a 50.	3
d. Más de 50.	0

El 75% de las empresas que respondieron estarían situadas en organizaciones pequeñas con entre 1 y 15 empleados.

**10. ¿Dónde se produce el mayor impacto del fracaso de una expatriación en su organización?**

a. Los costos directos del fracaso de la asignación.	5
b. Se producen costos más altos que los inicialmente planeados.	16
c. Daños en las relaciones con los clientes.	4
d. Problemas con los negocios locales.	7
e. Incumplimiento de los objetivos del proyecto.	13
f. Pérdida de inversión en capital humano.	6

Desde el punto de vista de las empresas italianas, el mayor impacto estaría en el aumento de los costes de los proyectos y la no consecución de los objetivos. Se percibe un impacto mucho menor en términos de daños en las relaciones con los clientes, problemas con las empresas locales y costes.

**11. Por favor, indique cualquier otra cuestión relevante que considere importante para este estudio:**

- Conciencia de poder cambiar la vida de uno de mis trabajadores dadas las exigencias laborales que hay en el mercado. Creo que hay predisposición a hacerlo y sobre todo una edad (18-30 años) que te permite trabajar en el extranjero con más despreocupación con ganas de aprender un nuevo idioma y una nueva cultura.
- Libertad de pensamiento y libertad para ganar experiencia y luego traer a casa el máximo resultado.
- Yo lo habría concretado más en los diferentes sectores laborales.
- Vida social en el país al que va el trabajador.
- Habilidades.



España:

**1. Como organización que envía a trabajadores al extranjero, ¿qué criterios son importantes para asignarles esta labor?**

<b>a. Conocimiento técnico.</b>	11
<b>b. Carácter abierto y flexible.</b>	16
<b>c. Haber solicitado el traslado.</b>	7

En cuanto a las empresas españolas, consideran que los criterios más importantes para enviar trabajadores a otros países son, por orden de importancia: el carácter abierto y la flexibilidad, los conocimientos técnicos y, por último, las solicitudes de reubicación, con un 20% de las valoraciones.

**2. Antes de enviar a un trabajador al extranjero, ¿qué preparación ofrece la organización?**

<b>a. Aprender el idioma del país de destino.</b>	16
<b>b. Preparación Intercultural.</b>	11
<b>c. Ayuda para alojar a la familia en el país de destino.</b>	13
<b>d. Apoyo organizacional.</b>	18
<b>e. Visita preliminar al país de destino antes de realizar el traslado.</b>	2
<b>f. No se realiza ninguna preparación previa.</b>	1

En cuanto al tipo de preparación previa que realizan las empresas españolas, ésta se centra principalmente en el apoyo organizativo, el aprendizaje del idioma y el apoyo familiar, con porcentajes muy similares. Lo que menos se ofrece es la visita previa al país de destino y/o ninguna preparación.



**3. En su opinión, califique el tipo de preparación más importante según la escala que se indica.**

	Muy Importante	Importante	Nada Importante
a. Aprender el idioma del país de destino.	18	5	2
b. Preparación Intercultural.	9	15	1
c. Ayuda para alojar a la familia en el país de destino.	12	9	4
d. Apoyo organizacional.	12	12	1
e. Visita preliminar al país de destino antes de realizar el traslado.	2	9	14

Todas las opciones presentadas tienen un porcentaje muy similar y son consideradas como muy importantes o importantes excepto la visita preliminar, que es la opción considerada como la menos importante con diferencia.

**4. Como empresa que recibe a trabajadores extranjeros, ¿qué tipo de apoyo práctico ofrece para su integración al principio de su estancia en el extranjero?**

a. Impartición de clases del idioma del país de destino.	16
b. Coaching Intercultural: ayuda externa.	14
c. Oportunidades de socialización dentro de la empresa.	14
d. Apoyo por parte de algún miembro del equipo.	18
e. No es aplicable / No se realiza ningún apoyo práctico.	1

En relación con el apoyo práctico que prestan las empresas a sus trabajadores expatriados, los principales son: el apoyo de un miembro del equipo y la impartición de clases de idiomas en el país de acogida, seguido de cerca por la preparación intercultural y la oportunidad de socializar dentro de la empresa.



5. En su opinión, por favor califique las cuestiones más importantes relacionadas con el apoyo práctico para la integración de los trabajadores durante su estancia en el extranjero, teniendo en cuenta la escala que se indica.

	Muy Importante	Importante	Nada Importante	No Aplicable
a. Impartición de clases del idioma del país de destino.	15	9	1	0
b. Coaching Intercultural: ayuda externa.	11	12	1	1
c. Oportunidades de socialización dentro de la empresa.	9	12	4	0
d. Apoyo por parte de algún miembro del equipo.	16	7	2	0

Las empresas consideran que los factores más importantes para la integración son, por orden de importancia: el apoyo de un miembro del equipo, el aprendizaje del idioma del país de acogida, la preparación intercultural y, por último, la oportunidad de socializar. Todos ellos se consideran principalmente importantes.

6. ¿Qué tipo de apoyo para la integración social ofrece a los trabajadores durante su estancia en el extranjero?

a. Participación en la vida comunitaria, acceso a programas, colaboración en actividades sociales.	13
b. Apoyo de un compañero y/o de un superior.	17
c. Apoyo práctico para facilitar las reuniones familiares.	9
d. No es aplicable / No se ofrece ningún apoyo para la integración social.	1

En relación con los tipos de apoyo que las empresas proporcionan a sus expatriados para la integración social son, por orden: el apoyo de un compañero o superior, la participación en actividades comunitarias y, en tercer lugar, el apoyo práctico a la familia con un porcentaje de sólo el 23%.



**7. En su opinión, por favor califique los temas más importantes relacionados con el apoyo para la integración social de los trabajadores durante la estancia en el extranjero.**

	<b>1</b> <i>(Muy importante)</i>	<b>2</b> <i>(Importante)</i>	<b>3</b> <i>(Nada Importante)</i>
a. Participación en la vida comunitaria, acceso a programas, colaboración en actividades sociales.	19	5	1
b. Apoyo de un compañero y/o de un superior.	6	18	1
c. Apoyo práctico para facilitar las reuniones familiares.	0	2	23

El factor más importante para la integración social de los trabajadores sería el apoyo de los compañeros o superiores, la participación en actividades sociales y el último sería el apoyo a la instalación familiar, aunque en este caso con una valoración muy baja. Las empresas consideran menos importante proporcionar servicios de apoyo en este ámbito a las familias.

**8. En su opinión, ¿cuáles son normalmente las mayores dificultades que surgen durante la estancia de los trabajadores en el extranjero?**

a. Problemas de integración de las familias en el país de destino.	13
b. Problemas con las nuevas competencias profesionales del puesto laboral.	9
c. Problemas o malentendidos con compañeros / superiores.	10
d. Poca vida social.	16
e. Cuestiones económicas.	3
f. Cuestiones de seguridad personal.	0
g. Nostalgia del país de origen.	12

Respecto a las dificultades que pueden hacer fracasar el proceso de expatriación, éstas son, por orden: la escasa vida social, los problemas de integración familiar, la nostalgia y los malentendidos en el entorno laboral con porcentajes 24%, 20%, 19% y 16% respectivamente. Todos estos factores están relacionados con problemas personales y familiares. Cabe señalar que las dificultades técnicas y económicas y la seguridad personal no se perciben como problemas que influyan en el Proyecto.



**9. ¿Cuál es el número aproximado de trabajadores expatriados que ha enviado y/o recibido en su organización en los últimos 5 años?**

a. De 1 a 15.	10
b. De 15 a 30.	10
c. De 30 a 50.	2
d. Más de 50.	3

La mayoría de las empresas que respondieron al cuestionario eran pequeñas empresas con entre 1 y 30 empleados, y sólo el 12% de ellas tenía más de 50 empleados.

**10. ¿Dónde se produce el mayor impacto del fracaso de una expatriación en su organización?**

a. Los costos directos del fracaso de la asignación.	6
b. Se producen costos más altos que los inicialmente planeados.	15
c. Daños en las relaciones con los clientes.	3
d. Problemas con los negocios locales.	3
e. Incumplimiento de los objetivos del proyecto.	9
f. Pérdida de inversión en capital humano.	12

En este caso, el mayor impacto estaría en el aumento de los costes del proyecto, la pérdida de capital humano y el incumplimiento de los objetivos. Se percibe un impacto mucho menor en las relaciones con los clientes, los problemas con las empresas locales y los costes directos.

**11. Por favor, indique cualquier otra cuestión relevante que considere importante para este estudio:**

- Tiempo entre visitas al país de origen durante la duración del desplazamiento.



## ⇒ CONCLUSIONES:

Las empresas con trabajadores expatriados reconocen principalmente los problemas relacionados con su vida personal y familiar como problemas importantes, por ejemplo, perciben los problemas familiares como una amenaza importante, pero no ponen muchos recursos para facilitar el asentamiento de la familia en el nuevo país. Esto puede ser porque no es necesario debido a las características familiares del trabajador o porque no priorizan este aspecto en el proceso de expatriación.

Coinciden con la encuesta a los empleados en que los factores clave tienen que ver con el entorno familiar y personal. Las empresas no consideran que las cuestiones económicas y laborales sean una amenaza potencial de fracaso.

Sin embargo, a excepción de Alemania, en general se da poca importancia a la preparación intercultural.

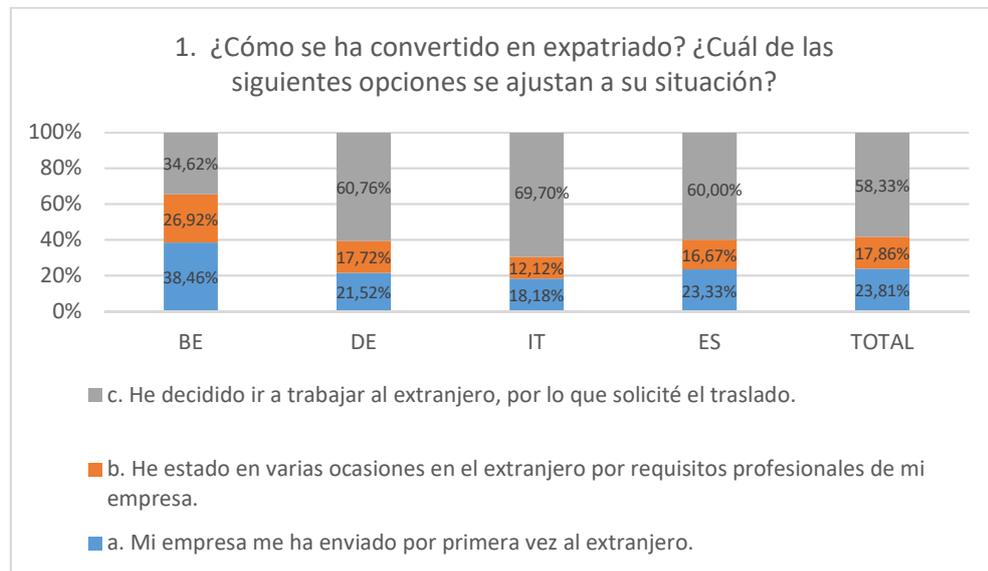
### III. REVISIÓN GLOBAL.

#### ENCUESTA A TRABAJADORES EXPATRIADOS

##### 1. ¿Cómo se ha convertido en expatriado? ¿Cuál de las siguientes opciones se ajustan a su situación?

En cuanto a la pregunta de cómo deciden participar en un proceso de expatriación, en todos los países predomina el hecho de que la decisión la toman los empleados de forma independiente.

Sin embargo, en Bélgica se observa que es casi comparable a que sea la propia empresa la que los envíe por primera vez a otro país. Por lo tanto, sería el país en el que las empresas toman más la decisión de enviar a los trabajadores a otro país en comparación con los demás países de la asociación.

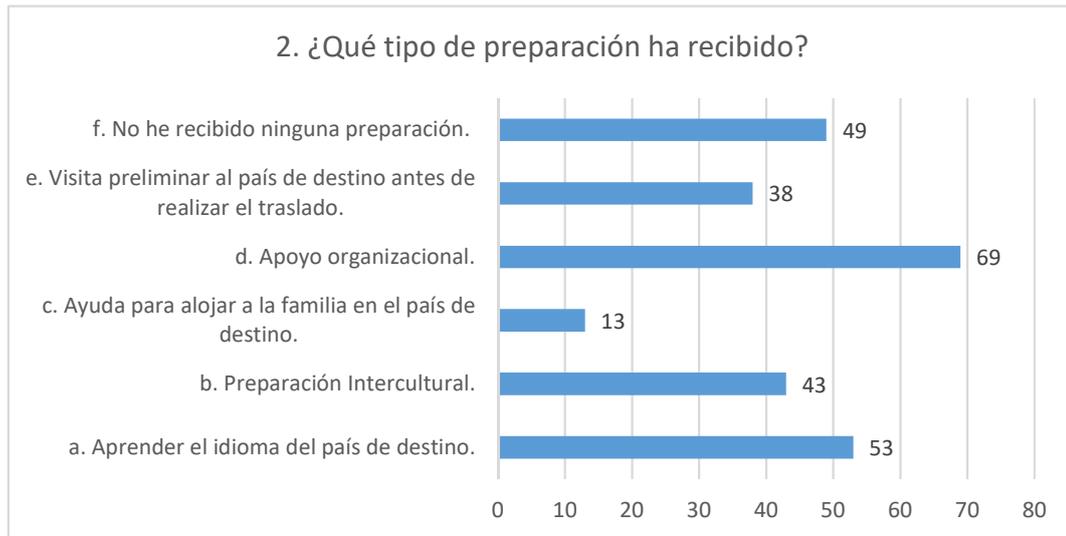


##### 2. ¿Qué tipo de preparación ha recibido?

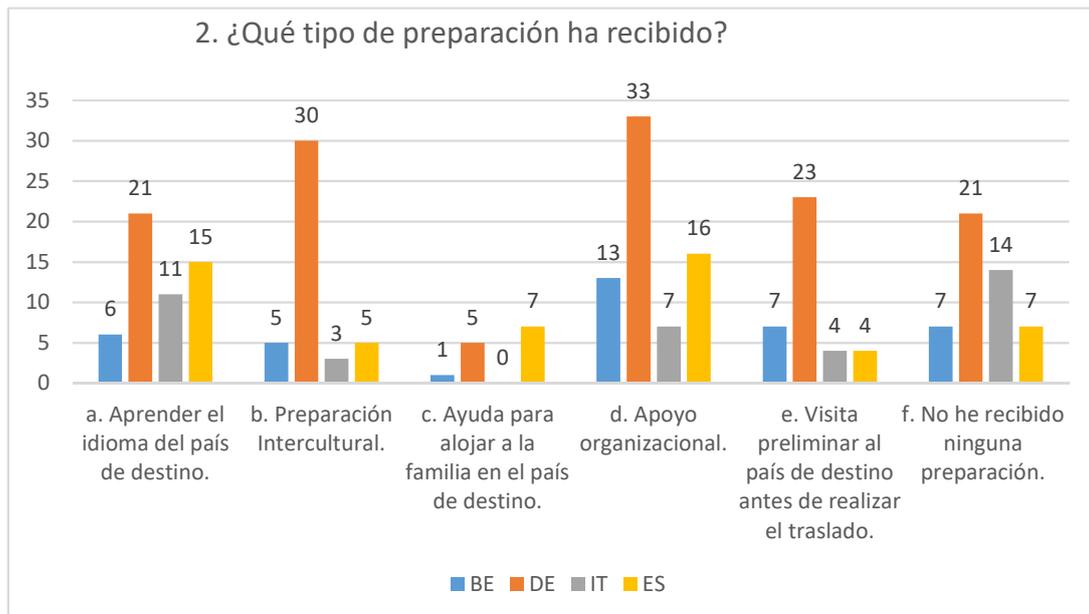
En relación con la pregunta sobre el tipo de formación recibida, las tres opciones más relevantes son las siguientes

- Apoyo organizativo (69 respuestas).
- Aprendizaje de la lengua del país de acogida (53 respuestas).
- Ninguna preparación (49 respuestas).

La opción menos seleccionada por los trabajadores es la que se refiere a la ayuda para el alojamiento de la familia en el país de acogida. Por lo tanto, cabe destacar que esta ayuda no suele proporcionarse a las familias de los trabajadores expatriados.

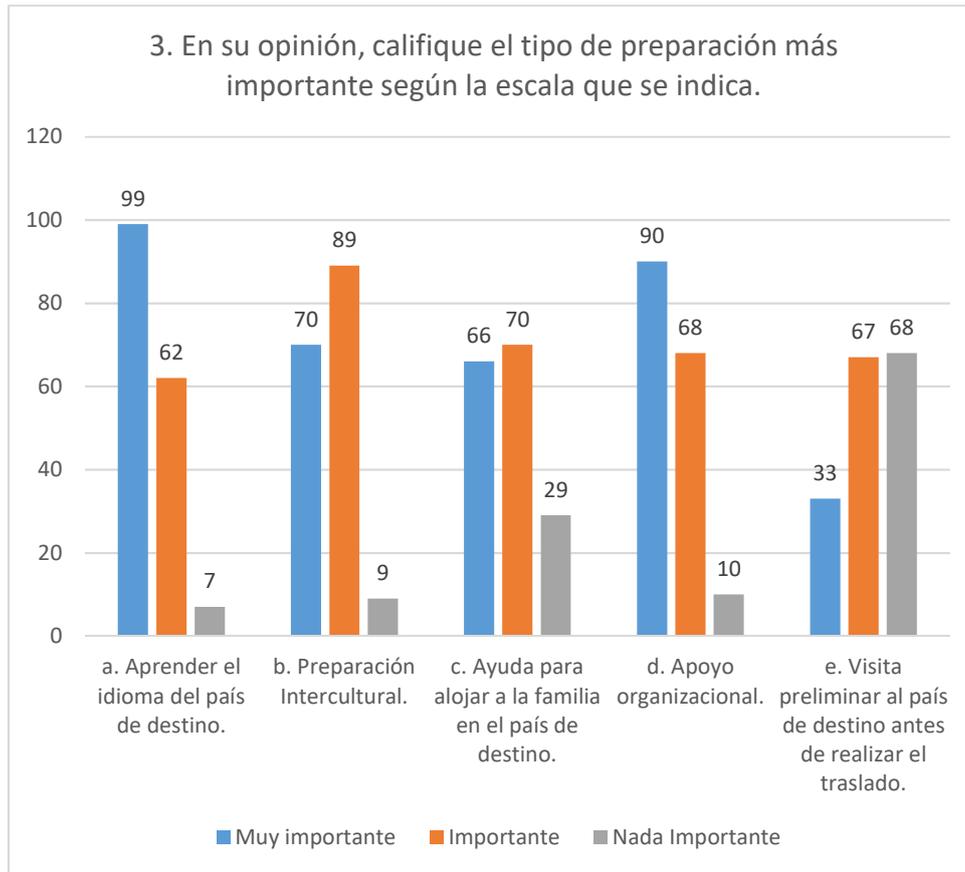


Conviene señalar que en Alemania e Italia hay un número importante de respuestas en la opción "sin preparación" en comparación con el resto de respuestas en Bélgica o España, como se puede ver en el siguiente gráfico:



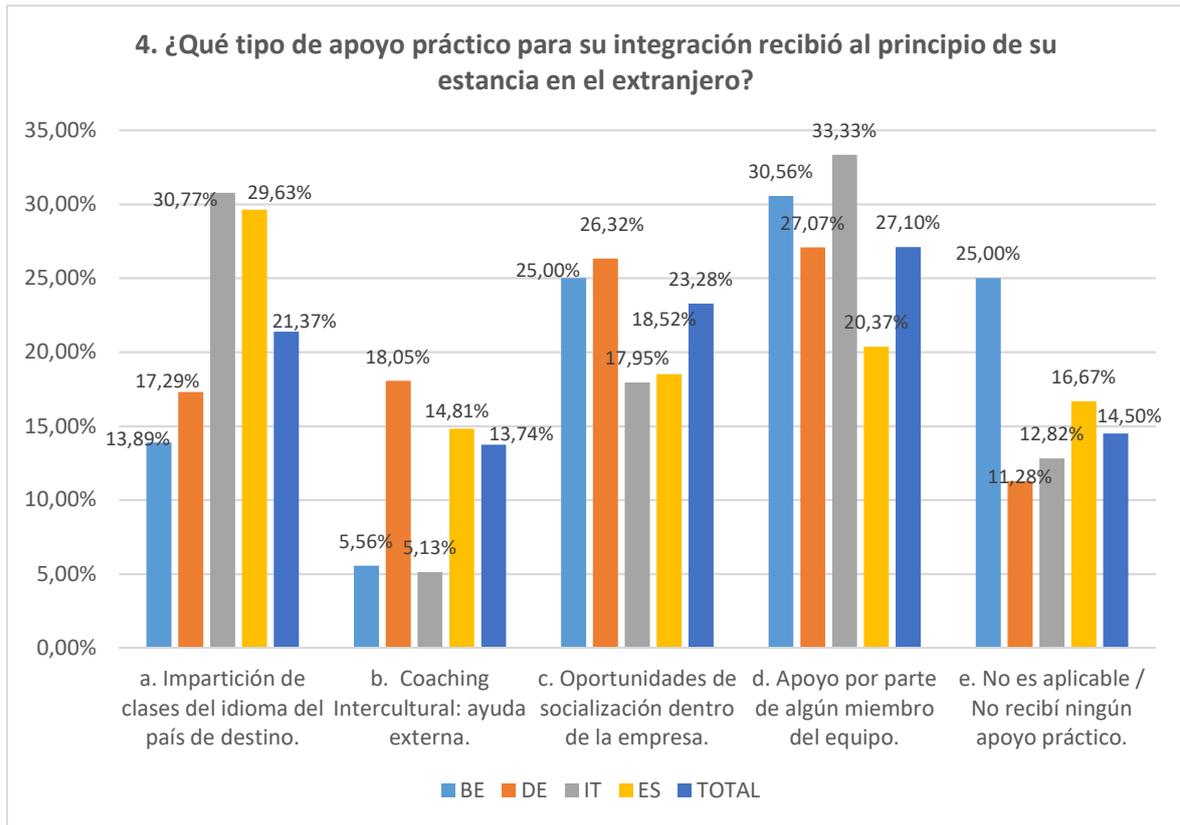
### 3. En su opinión, califique el tipo de preparación más importante según la escala que se indica.

En cuanto a la valoración de los trabajadores sobre lo que consideran los aspectos más importantes de la preparación, en general, el aspecto menos importante es la visita previa al país. En cambio, se da mucha más importancia al apoyo lingüístico y organizativo, seguido de la preparación intercultural, que es mencionada principalmente como muy importante por los trabajadores alemanes.



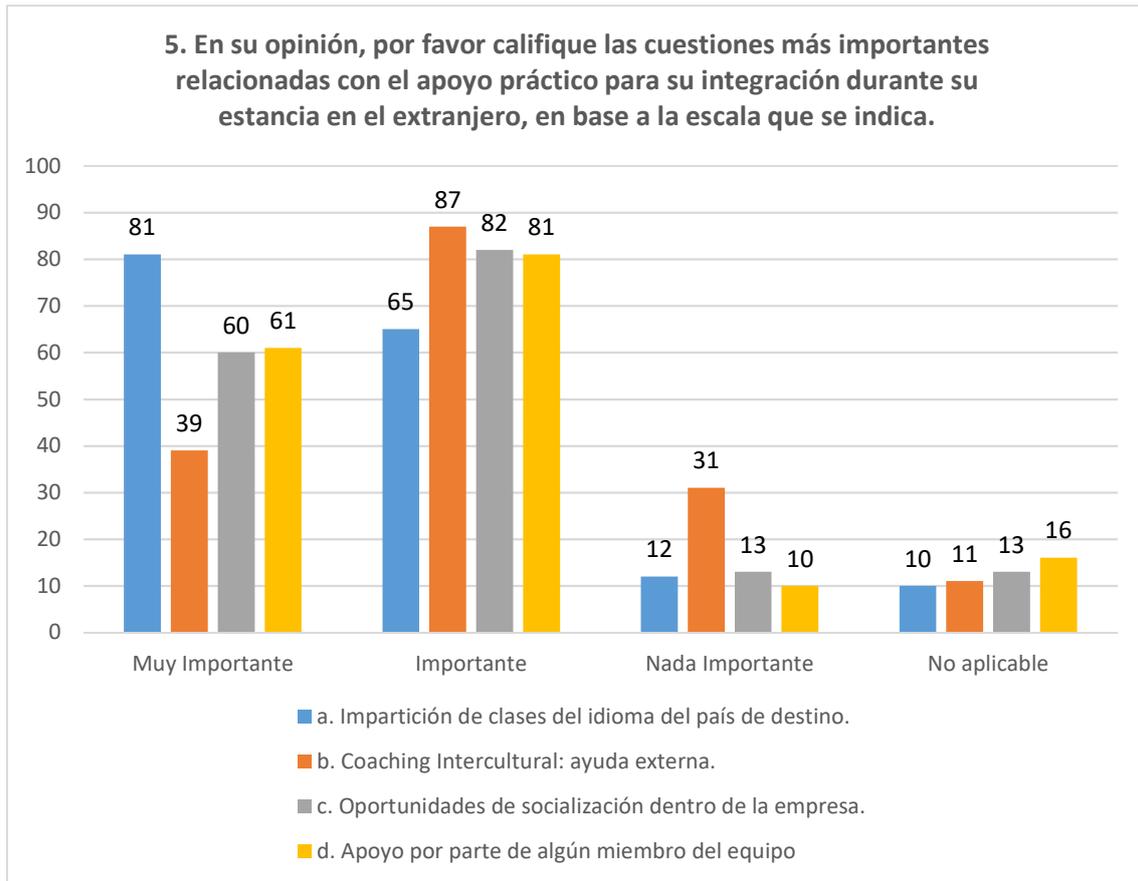
#### 4. ¿Qué tipo de apoyo práctico para su integración recibió al principio de su estancia en el extranjero?

En relación con el tipo de apoyo práctico para su integración durante su estancia en el extranjero, la opción más votada por todos los países fue el apoyo de un miembro del equipo. Los países con mayor demanda de aprendizaje del idioma del país de acogida fueron Alemania y España, mientras que Bélgica fue el país con menor demanda.



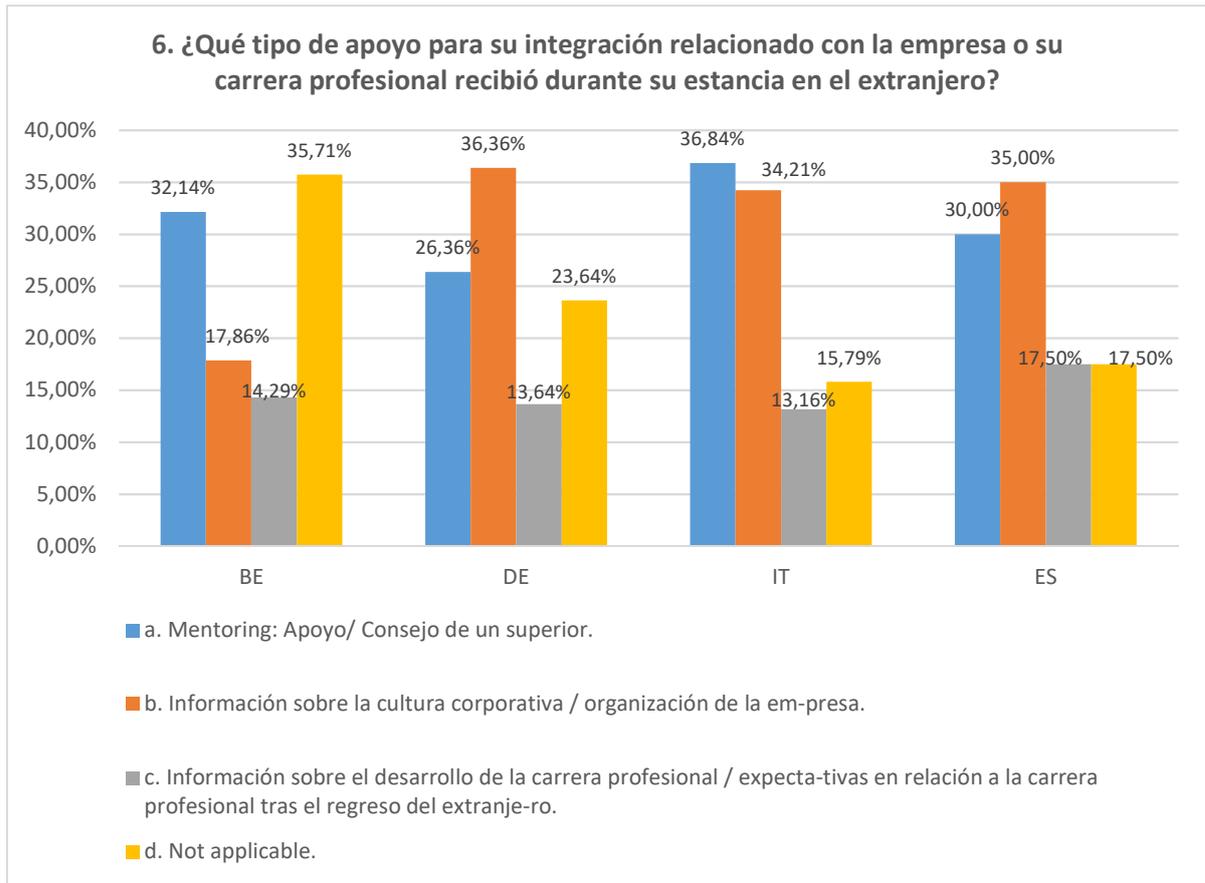
**5. En su opinión, por favor califique las cuestiones más importantes relacionadas con el apoyo práctico para su integración durante su estancia en el extranjero, en base a la escala que se indica.**

Sobre la valoración de los empleados de los aspectos más importantes a tener en cuenta en el apoyo práctico durante la estancia en el extranjero, en general, el aprendizaje del idioma es uno de los aspectos más importantes mientras que el coaching intercultural ha sido el peor valorado en comparación, (aunque 87 empleados lo han considerado como importante) por lo que se puede determinar que este aspecto no está totalmente establecido en el proceso de expatriación de los empleados.



**6. ¿Qué tipo de apoyo para su integración relacionado con la empresa o su carrera profesional recibió durante su estancia en el extranjero?**

En cuanto al tipo de apoyo para su integración relacionado con la empresa o su carrera profesional, la opción más mencionada por los empleados fue la información sobre la cultura corporativa/organización de la empresa.



**7. En su opinión, por favor califique los temas más importantes relacionados con el apoyo de la empresa o la integración de su carrera profesional durante su estancia en el extranjero.**

En lo que respecta a la valoración de los empleados de los aspectos más importantes del apoyo de la empresa o de la integración de la carrera durante su estancia en el extranjero, la opción más valorada en cada uno de los países fue Mentoring: apoyo o consejo de un superior y la opción menos valorada en cada país fue la información sobre el desarrollo de la carrera/expectativas de carrera tras volver del extranjero.

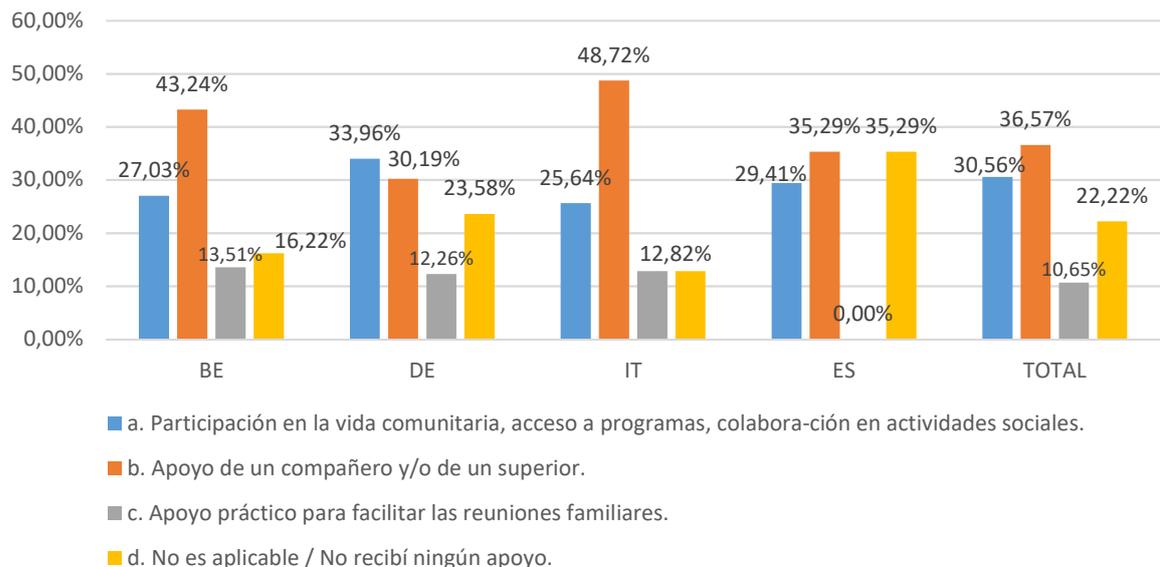
**7. En su opinión, por favor califique los temas más importantes relacionados con el apoyo de la empresa o la integración de su carrera profesional durante su estancia en el extranjero.**



**8. ¿Qué tipo de apoyo para la integración social recibió durante su estancia en el extranjero?**

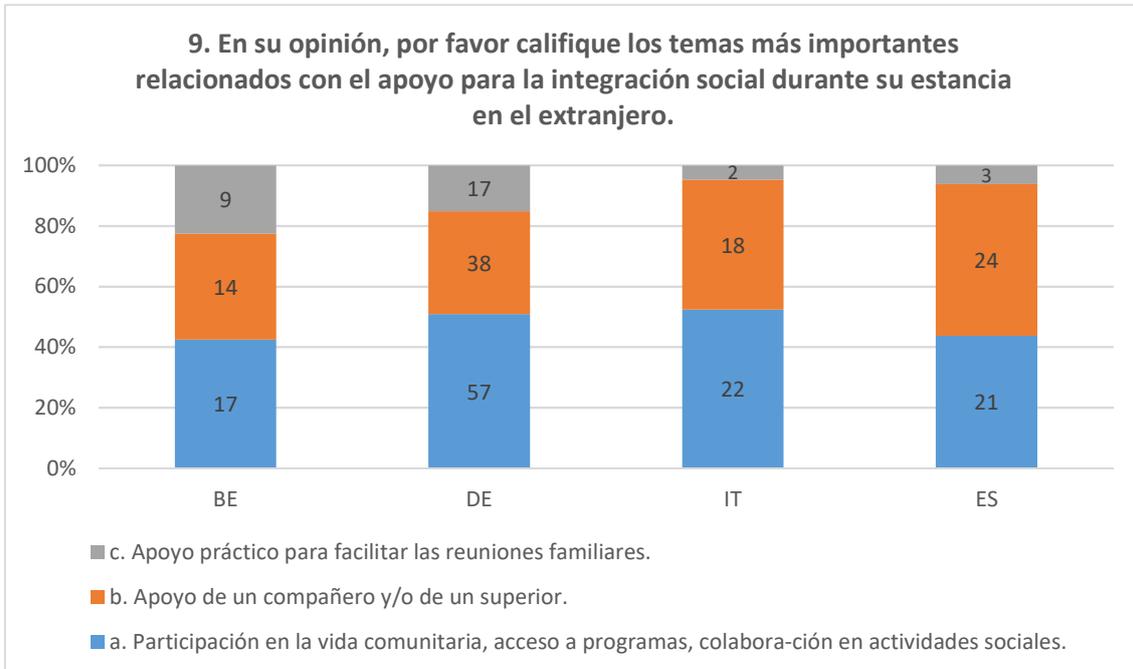
En cuanto a la integración social recibida, una vez más, la opción b) Apoyo de un compañero y/o superior es la más popular. Aunque Alemania recibió más votos para la opción a) participación en la vida comunitaria, acceso a programas, colaboración en actividades sociales en comparación con otros países.

**8. ¿Qué tipo de apoyo para la integración social recibió durante su estancia en el extranjero?**



### 9. En su opinión, por favor califique los temas más importantes relacionados con el apoyo para la integración social durante su estancia en el extranjero.

En la valoración realizada por los trabajadores expatriados sobre los aspectos más importantes relacionados con el apoyo a la integración social durante su "estancia de expatriado", en todos los países la primera opción, a) Participación en la vida de la comunidad, acceso a programas, colaboración en actividades sociales es la preferida, pero en España b) Apoyo de un compañero y/o de su superior recibió ligeramente más votos como se puede ver en el siguiente gráfico:

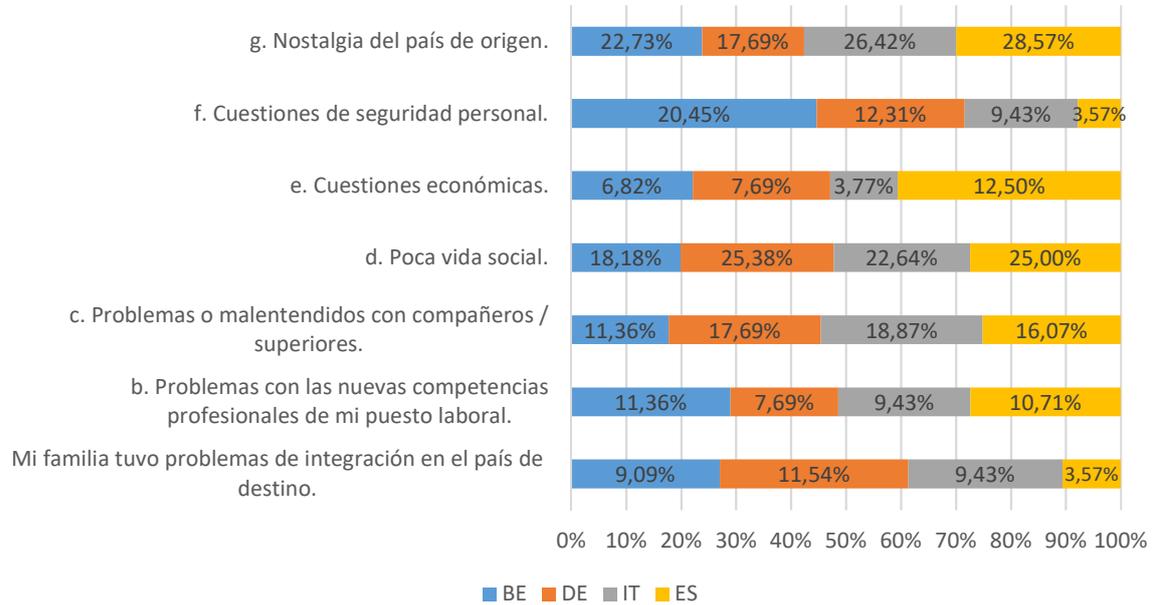


### 10. ¿Cuáles fueron las mayores dificultades a las que tuvo que enfrentarse durante su estancia en el extranjero?

Todos los trabajadores encuestados en los cuatro países señalan que la nostalgia es una de las mayores dificultades que encuentran en estos procesos (entre el 17,69% de las respuestas en Bélgica y el 28,57% de las respuestas en España). Le sigue la falta de vida social en general, destacando que en Alemania es la mayor dificultad que experimentan.

Por su parte, en Bélgica el porcentaje de respuestas sobre cuestiones de seguridad personal es ligeramente inferior al del resto de países, siendo una de las opciones peor valoradas, y siendo también la segunda dificultad más mencionada por los trabajadores belgas.

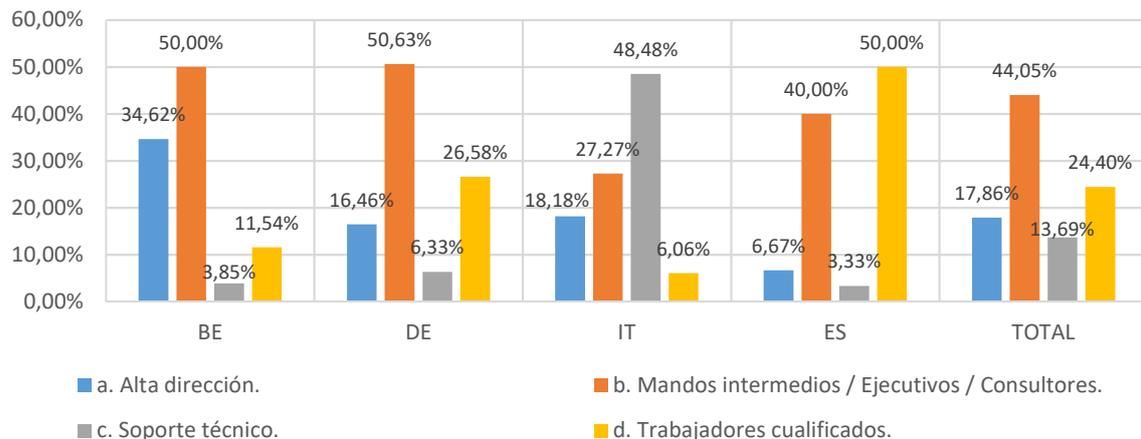
### 10. ¿Cuáles fueron las mayores dificultades a las que tuvo que enfrentarse durante su estancia en el extranjero?



### 12. ¿Cuál ha sido su categoría profesional durante su estancia en el extranjero?

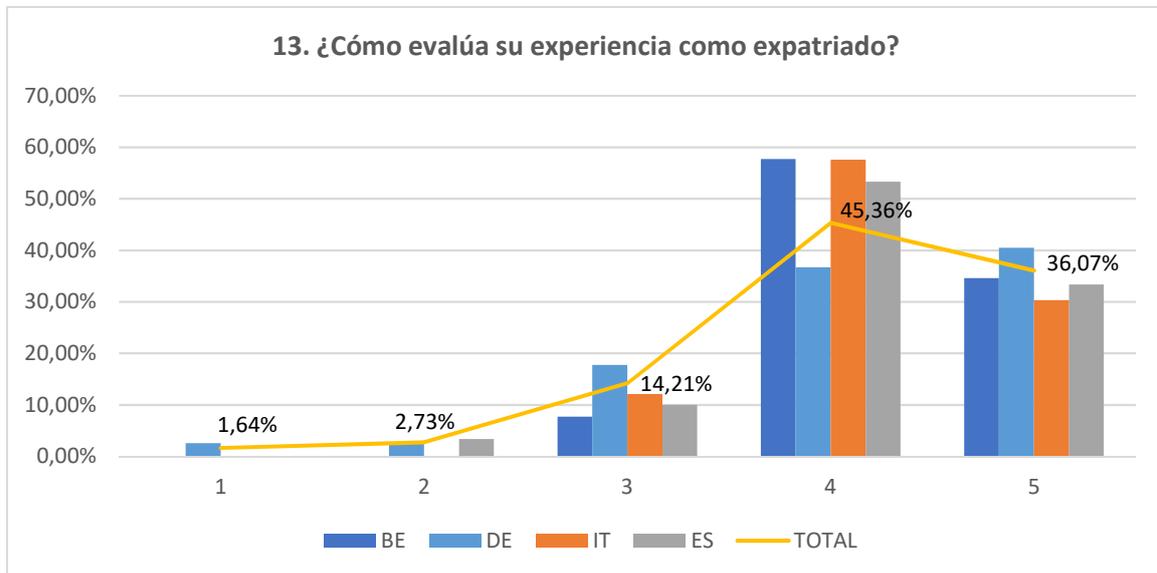
Analizando la categoría profesional de los trabajadores encuestados, las respuestas a esta pregunta son muy variadas. Por un lado, Bélgica y Alemania coinciden con un alto porcentaje de Mandos Intermedios / Ejecutivos / Consultores (50% y 50,63% respectivamente), mientras que en Italia predominan los perfiles de técnicos (48,48%) y en España, los trabajadores cualificados con un 50%, como se muestra en el siguiente gráfico:

### 12. ¿Cuál ha sido su categoría profesional durante su estancia en el extranjero?



### 13. ¿Cómo evalúa su experiencia como expatriado?

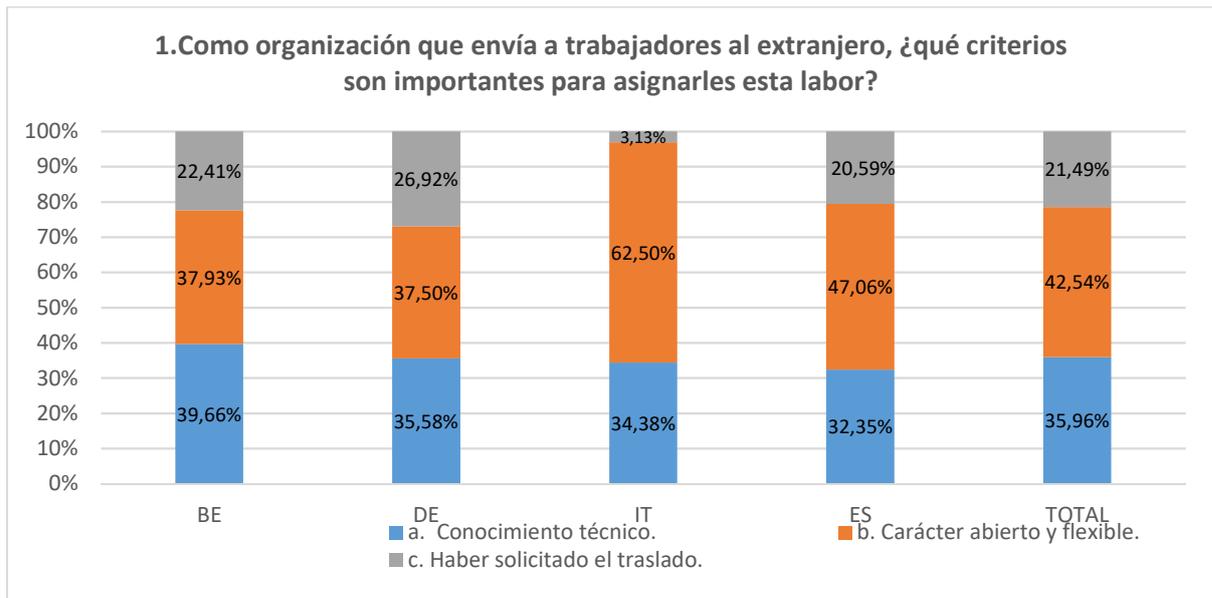
Por último, la satisfacción general de los empleados es muy alta, ya que el 81,42% obtiene una puntuación de 4 y 5 sobre 5.



## ENCUESTA A LAS EMPRESAS

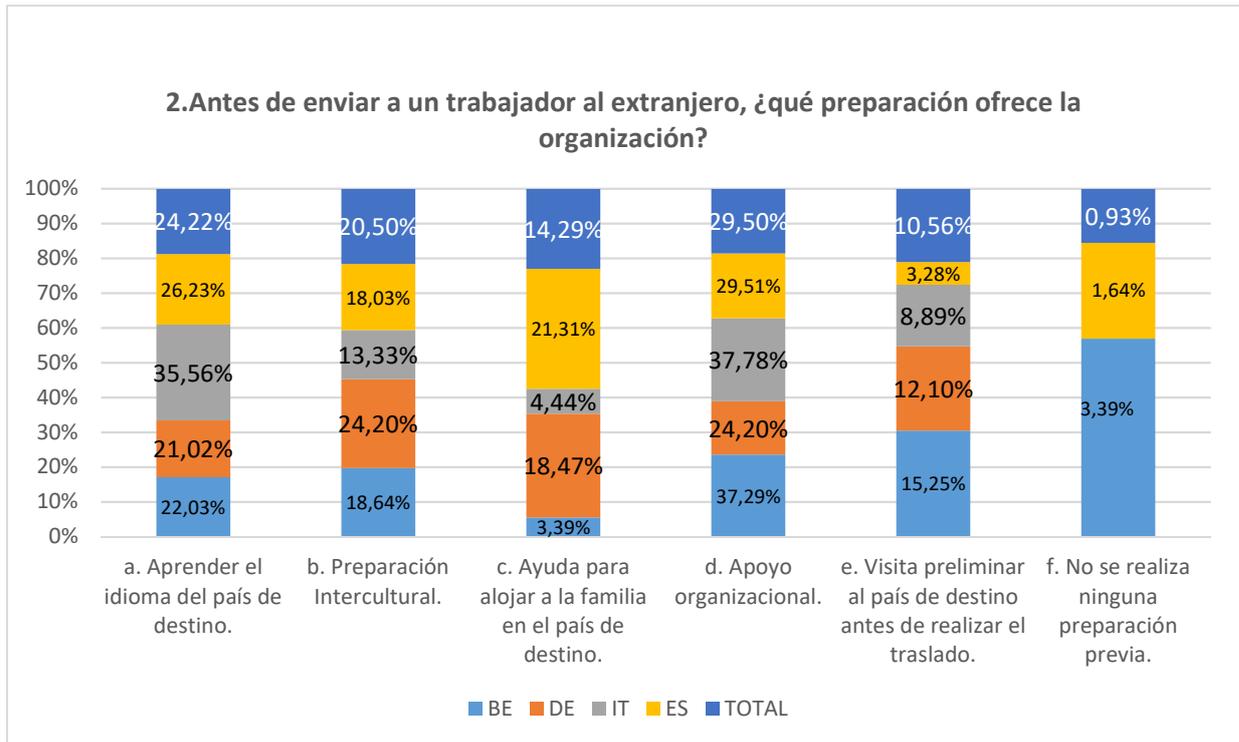
### 1. Como organización que envía a trabajadores al extranjero, ¿qué criterios son importantes para asignarles esta labor?

En el cuestionario para las empresas, en la primera pregunta, se decidió estudiar los criterios que consideraban más importantes para enviar a un empleado a trabajar a otro país, siendo el carácter abierto y flexible de los empleados la opción más importante, seguida de los conocimientos técnicos, ligeramente más valorados en Bélgica.



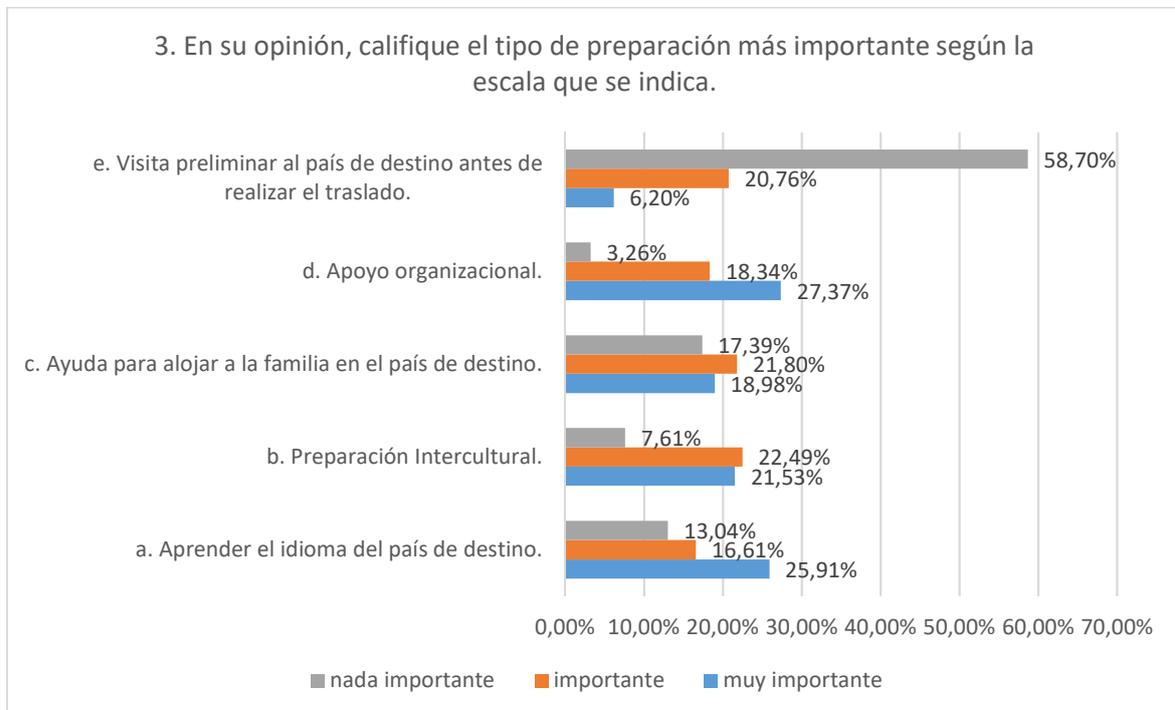
### 2. Antes de enviar a un trabajador al extranjero, ¿qué preparación ofrece la organización?

En cuanto a la preparación que se suele ofrecer antes de enviar a un trabajador, la opción de apoyo organizativo es la más valorada en todos los países, y Alemania da la misma puntuación (24,20%) a la preparación intercultural, que es el aspecto peor valorado en el resto de los países.



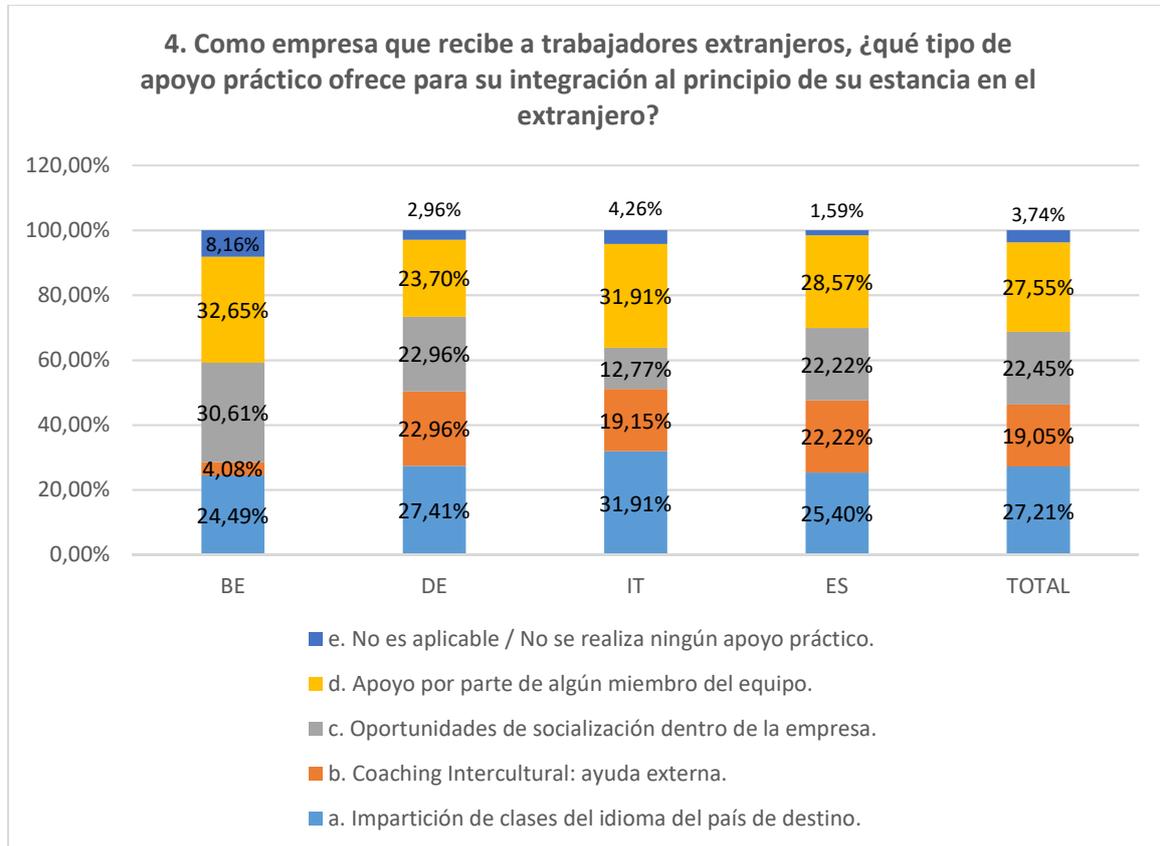
**3. En su opinión, califique el tipo de preparación más importante según la escala que se indica.**

La opción más importante valorada en general por las empresas para preparar la estancia en el extranjero fue el apoyo organizativo, mientras que la opción menos valorada fue la visita al país de acogida (opción e).



#### 4. Como empresa que recibe a trabajadores extranjeros, ¿qué tipo de apoyo práctico ofrece para su integración al principio de su estancia en el extranjero?

En cuanto al apoyo práctico a la integración ofrecido por las empresas durante el proceso de expatriación, destaca el aprendizaje del idioma en el país de acogida con un 27,41% de las respuestas en Alemania y un 31,91% en Italia, junto con el apoyo de un miembro del equipo con un 27,55% de las respuestas.



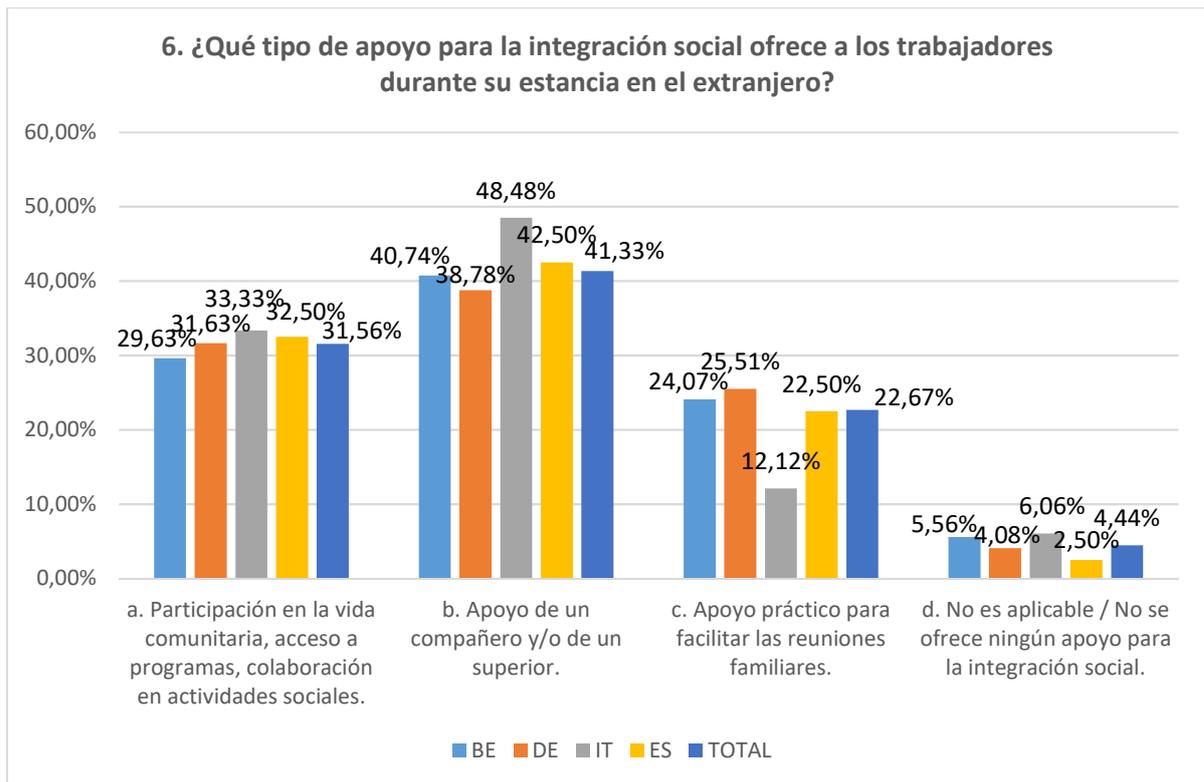
#### 5. En su opinión, por favor califique las cuestiones más importantes relacionadas con el apoyo práctico para la integración de los trabajadores durante su estancia en el extranjero, teniendo en cuenta la escala que se indica.

En cuanto a la valoración de las empresas sobre los aspectos más importantes del apoyo práctico a la integración, las opciones más importantes son el aprendizaje del idioma del país de acogida y el apoyo de un miembro del equipo.

	Muy Importante	Importante	Nada Importante
a. Impartición de clases del idioma del país de destino	56	63	6
b. Coaching Intercultural: ayuda externa.	47	57	17
c. Oportunidades de socialización dentro de la empresa.	53	67	6
d. Apoyo por parte de algún miembro del equipo	69	54	5

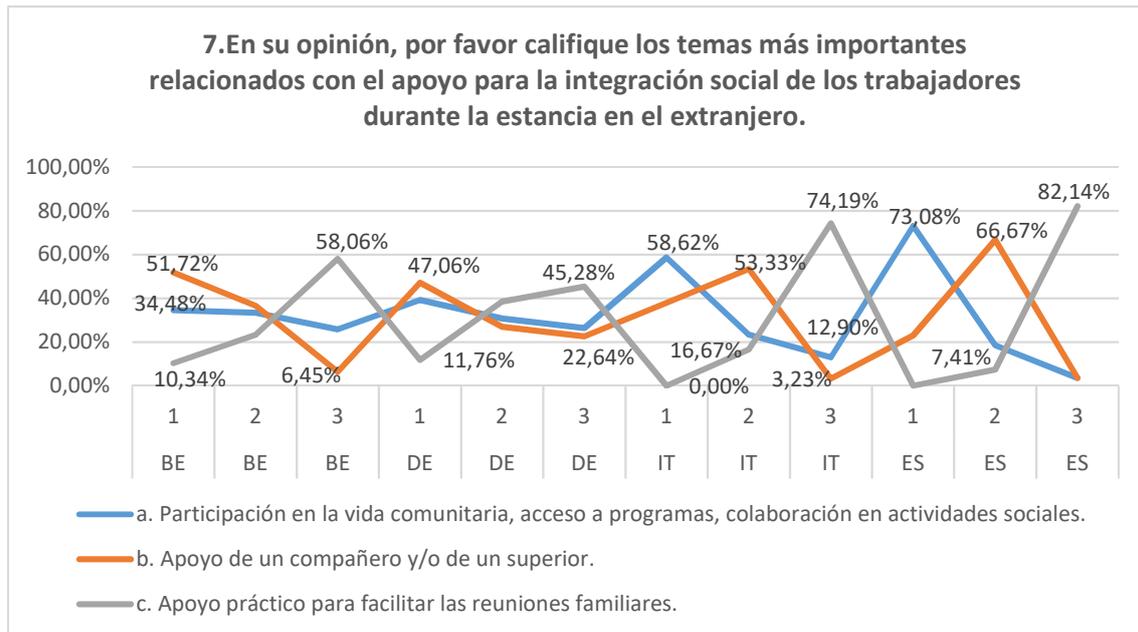
### 6. ¿Qué tipo de apoyo para la integración social ofrece a los trabajadores durante su estancia en el extranjero?

En cuanto al apoyo a la integración social de los trabajadores ofrecido por las empresas durante la "estancia", el mayor apoyo lo proporciona un compañero o un superior en todos los países, seguido de la participación en la vida comunitaria.



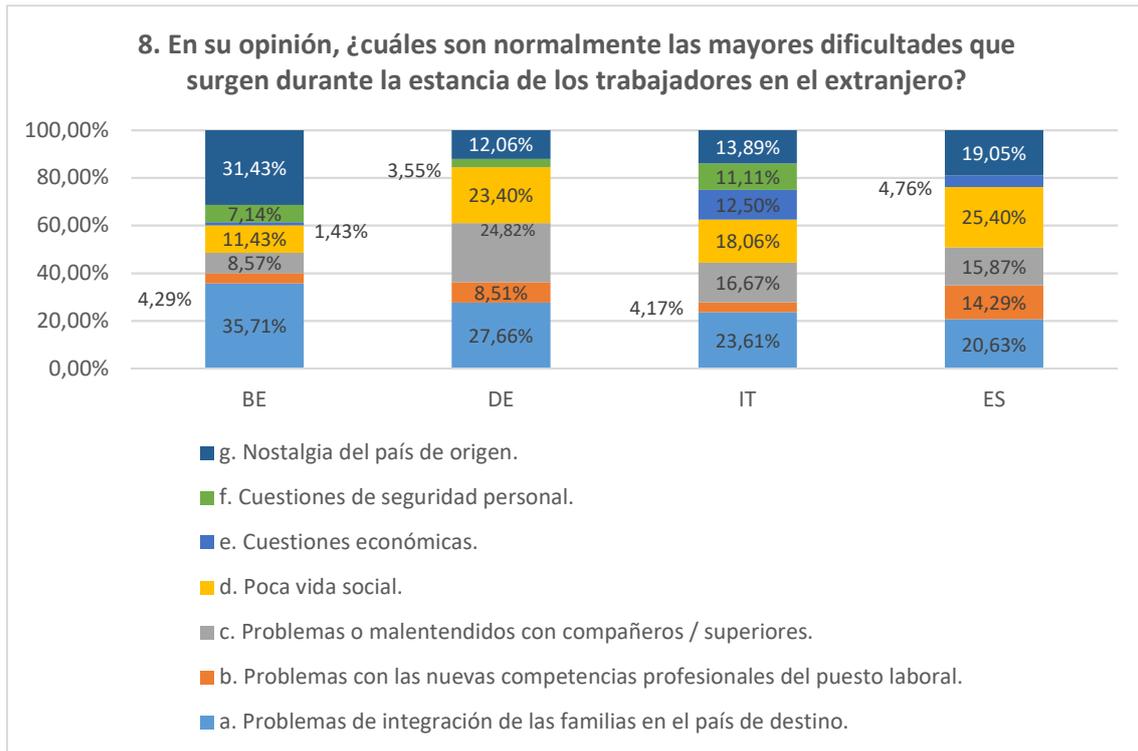
### 7. En su opinión, por favor califique los temas más importantes relacionados con el apoyo para la integración social de los trabajadores durante la estancia en el extranjero.

En la valoración de las empresas de los aspectos más importantes relacionados con el apoyo a la integración social durante la estancia en el país extranjero, la opción de participación en la vida comunitaria, acceso a programas, colaboración en actividades sociales fue elegida como la más importante por Italia y España. Pero para Bélgica y Alemania, la opción b) Apoyo de un compañero y/o un superior fue seleccionada como la más importante. Mientras que la opción c) Proporcionar apoyo práctico para las unificaciones familiares recurrentes fue seleccionada como la menos importante en general en todos los países.



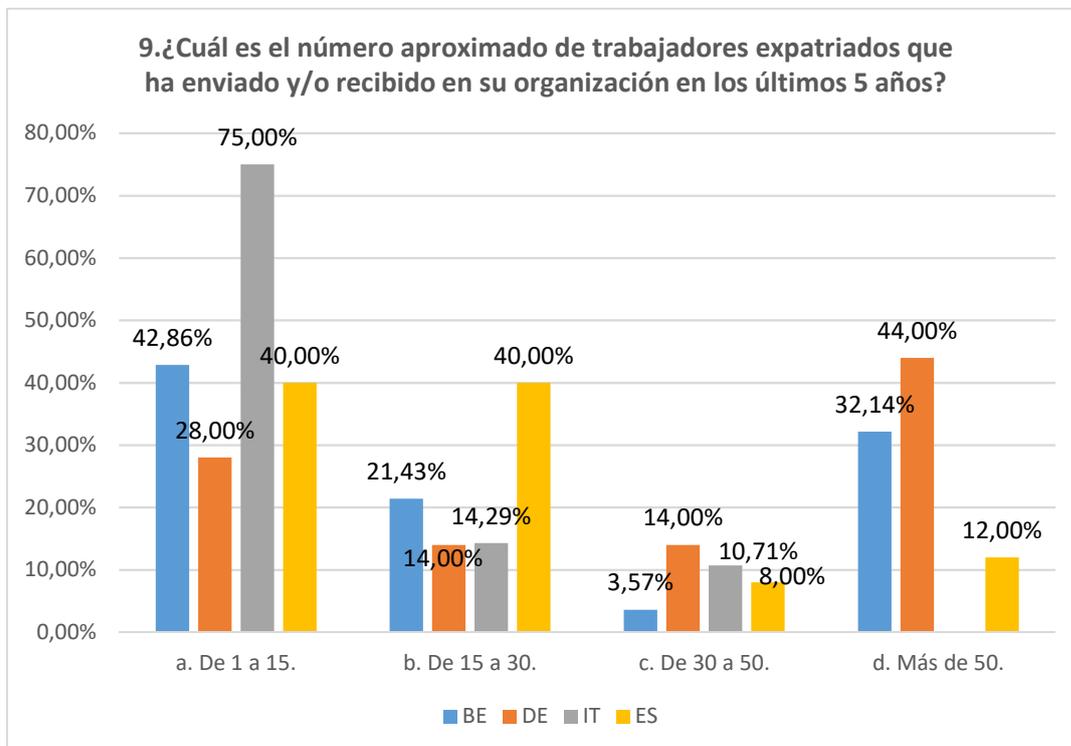
### 8. En su opinión, ¿cuáles son normalmente las mayores dificultades que surgen durante la estancia de los trabajadores en el extranjero?

Desde el punto de vista de las empresas, la opción más seleccionada por todos los países en relación con las principales dificultades que pueden complicar el proceso fueron los problemas de integración familiar. Sin embargo, en España, la opción de la escasa vida social fue la más seleccionada.



**9. ¿Cuál es el número aproximado de trabajadores expatriados que ha enviado y/o recibido en su organización en los últimos 5 años?**

El cuestionario evaluó el número aproximado de trabajadores expatriados que las empresas han enviado a otro lugar o han acogido en su empresa en los últimos cinco años, siendo la opción más frecuente entre 1 y 15 empleados, aunque en el caso de Alemania destaca el alto porcentaje de más de 50 empleados.





### 10. ¿Dónde se produce el mayor impacto del fracaso de una expatriación en su organización?

Por último, en relación con el mayor impacto que puede tener la no expatriación en la organización, la opción de la pérdida de inversión en capital humano es la más seleccionada por Bélgica y Alemania, mientras que Italia y España destacan unos costes más elevados de lo inicialmente previsto.

