

PROCESO DE ADAPTACIÓN INTERNACIONAL DE AUTOEXPATRIADOS. ESTUDIO SOBRE PRACTICANTES ESPAÑOLES EN ALEMANIA

Ruth Vijande Rodríguez

Directora General de Rodríguez International Consulting

EXTRACTO

Los movimientos migratorios de España a Alemania han vuelto a ganar relevancia en los últimos cinco años, debido principalmente a las altas tasas de paro españolas y a los esfuerzos alemanes por atraer a personal cualificado para sus empresas. Sin embargo, algunos expertos señalan que la movilidad laboral internacional no está exenta de retos para trabajadores y organizaciones, si el proceso no se gestiona eficazmente. En España, uno de los grupos más afectados por el desempleo es el de los menores de 25 años, por lo que sus desplazamientos para trabajar en el extranjero se están incrementando. Esta investigación se centra en el proceso de adaptación de esta población en Alemania. En concreto, se seleccionó una muestra de 10 jóvenes estudiantes de Formación Profesional que, por iniciativa propia, decidieron hacer prácticas en empresas en Alemania. Se analiza su proceso de adaptación en los llamados tres grados de ajuste internacional: en el trabajo, en su interacción con los individuos del país extranjero y en general en la cultura del nuevo país. En este estudio se utiliza como marco teórico el Modelo del proceso de adaptación internacional de BLACK, MENDENHALL y ODDOU (1991). Cabe destacar que esta investigación es un estudio longitudinal, ya que se recogieron datos en tres periodos de tiempo: antes de desplazarse a Alemania (P1), al mes de estar realizando las prácticas (P2), y pasados tres meses, al finalizar la estancia (P3). La metodología utilizada es el estudio de casos, utilizando cuestionarios semiestructurados en los tres periodos y una discusión grupal final. Los resultados confirman la validez general del Modelo de BLACK y col. (1991) para la muestra y destacan la importancia de ciertos factores en la adaptación internacional. En la fase previa sobresalen: proceso de selección, competencias lingüísticas y expectativas realistas. Una vez en el extranjero, las variables más significativas son: el apoyo social y claridad de rol.

Palabras claves: movilidad laboral, movilidad internacional, expatriado, autoexpatriado y adaptación.

Fecha de entrada: 30-03-2015 / Fecha de revision: 20-07-2015 / Fecha de aceptación: 22-07-2015

INTERNATIONAL ADJUSTMENT PROCESS FOR SELF-INITIATED EXPATRIATES. STUDY ABOUT SPANISH INTERNS IN GERMANY

Ruth Vijande Rodríguez

ABSTRACT

Migratory movements from Spain to Germany have regained substantial relevance in the last five years, mainly due to high rates of Spanish unemployment and German efforts to attract qualified personnel. International job mobility could be challenging and difficult, if it is not properly managed. One of the groups most affected by unemployment in Spain is those under 25 years, so their international mobility is increasing to look for jobs. The investigation has focused on this group and its adaptation abroad. Particularly on the experiences of 10 young Spanish students of vocational training who, on their own initiative, decided to do an internship in companies in Germany. It is analyzed their adaptation in the so called tree degrees of international adjustment: at work, in their interaction with nationals and in general in the foreign country. The International adjustment model of BLACK, MENDENHALL and ODDOU (1991) is used as theoretical framework. It is a longitudinal study, since data was collected in three periods: before moving to Germany (P1), after one month to be interning (P2) and after three months (P3). The methodology used is the case study, using questionnaires in all three periods and group discussion at the end. Results of this study confirm the general validity of this model for the selected sample, giving emphasis to certain factors. In the anticipation phase, before traveling abroad, the selection process, language abilities and accurate expectations are the variables that most influence the future adaptation in the new country. Once abroad, the most significant variables for adaptation are social support and role clarity.

Keywords: job mobility, international mobility, expatriate, self-initiated expatriate and adjustment.

Sumario

1. Introducción
 - 1.1. Contexto y problemática actual
 - 1.2. Objetivos de la investigación
2. Metodología
 - 2.1. Marco teórico
 - 2.1.1. Los expatriados por iniciativa propia (SIE)
 - 2.1.2. El Modelo de adaptación internacional de los expatriados de Black, Mendenhall y Oddou (1991)
 - 2.2. Muestra
 - 2.3. Fases y técnicas de recogida de información
 - 2.4. Análisis
 - 2.5. Variables
 - 2.6. Propositiones de la investigación
3. Resultados
 - 3.1. Periodo anticipatorio (P1)
 - 3.2. Periodos en el país (P2 y P3)
4. Conclusiones
 - 4.1. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Bibliografía

1. INTRODUCCIÓN

1.1. CONTEXTO Y PROBLEMÁTICA ACTUAL

Los últimos años están marcados por dos fenómenos en el ámbito socio-económico: en primer lugar, por la globalización de la economía, que está incrementando la internacionalidad de las empresas. En segundo lugar, por la crisis financiera y desequilibrios económicos entre diferentes zonas geográficas, lo que origina un aumento de los **flujos migratorios** (GRAU PINEDA, 2011).

Esta situación plantea nuevas problemáticas que obligan a cambios importantes, no solo a los Gobiernos coordinando iniciativas internacionales de movilidad laboral, sino también a las empresas y organizaciones al tener que gestionar recursos humanos internacionales (JOHNSTON, 1991; FORSTER, 1994; LINEHAD y SCULLION, 2002). Un reto importante lo constituye la necesaria **adaptación del nuevo personal de nacionalidad extranjera**, que normalmente emigra desde zonas con altas tasas de paro hasta empresas en regiones con economías más saneadas (SÁNCHEZ VIDAL y col., 2005).

En el caso concreto de **Alemania**, la globalización, y la consecuente internacionalización de sus empresas, es un factor identificado como clave para la actual estabilidad económica del país. Si a esto se suman las altas exigencias de innovaciones tecnológicas, evidentemente se genera una gran necesidad de personal cualificado. La escasez de profesionales se agudiza todavía más con la evolución demográfica negativa en Alemania. Por lo que ya hay regiones del país con una tasa de paro inferior al 4%, y muchas empresas padecen una **falta crítica de trabajadores especializados** (Ministerio Alemán de Trabajo, 2015).

En el caso de **España**, la globalización ha contribuido a la crisis financiera del país, ya que siendo una economía abierta se ha visto afectada tanto por problemas internos como externos, teniendo como consecuencia más palpable el **incremento de las tasas de paro**, sobre todo en las generaciones más jóvenes (INE, 2015). Esto ha generado un flujo migratorio, del que Alemania es en este momento uno de los destinos más escogidos por los españoles (INE, 2014).

El incremento de la movilidad laboral internacional no está exenta de retos y dificultades. Estos trabajadores han adquirido **experiencia** profesional en el extranjero que es **muy valiosa** para la empresa internacional. Sin embargo, múltiples investigaciones reflejan que las empresas no son conscientes de su importancia y **descuidan una gestión adecuada** (JOHNSTON, 1991; FORSTER, 1994; LAZAROVA y CALIGIURI, 2001). La investigación sobre la **gestión internacional de recursos humanos**, que surge con fuerza desde los años 90, indica que la adaptación de asignaciones internacionales se ha caracterizado habitualmente con una **alta tasa de fracaso**. SHA-

FFER y col. (1999) sitúan la tasa de retorno de estos trabajadores, antes de la finalización acordada para el proyecto, entre un 16 y un 50% del total de los casos. SIMS y SCHRAEDER (2004) amplían el intervalo del 16 al 79%, según la novedad cultural del país al que se desplazan. Otros estudios califican estas tasas de fracaso de excesivamente alarmistas (HARZING, 2001). En cualquier caso, las **pérdidas para las organizaciones son considerables**.

1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Debido a la relevancia actual y a la importancia creciente para las organizaciones, esta investigación tiene como objetivo analizar el proceso de adaptación internacional de personas desplazadas para trabajar en el extranjero. En concreto para una población con creciente movilidad laboral internacional y que ha sido escasamente estudiada: jóvenes españoles menores de 25 años. Dentro de este grupo se ha seleccionado una muestra de 10 jóvenes estudiantes de Formación Profesional de Grado Superior que, por iniciativa propia, decidieron hacer las prácticas obligatorias de final de ciclo en empresas en Alemania, marcando el comienzo de su vida laboral.

Para alcanzar este objetivo, en **primer lugar**, se revisa la **literatura teórica y empírica** sobre los expatriados y sus procesos de integración en el extranjero. En concreto, se profundiza en la descripción del subgrupo al que pertenece la muestra, los autoexpatriados, que son los individuos que por iniciativa propia deciden tener una experiencia laboral en el extranjero. Continuando con el análisis de las proposiciones de investigación recogidas en el Modelo de BLACK y col. (1991) sobre el proceso de adaptación internacional, utilizado como marco teórico en la investigación, para dar mayor rigor científico a este trabajo.

En **segundo lugar**, se complementa la investigación con un **estudio exploratorio** mediante la metodología de estudio de casos, a partir de los datos recogidos en tres periodos de tiempo por medio de cuestionarios semiestructurados y una discusión grupal final con todos los practicantes sobre su experiencia de adaptación en Alemania. En **tercer lugar**, se finaliza con el análisis de los resultados respecto al cumplimiento de las proposiciones planteadas para la muestra y se plantean las conclusiones del estudio.

2. METODOLOGÍA

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. Los expatriados por iniciativa propia (SIE)

Existen múltiples definiciones sobre los **expatriados**, aunque no hay acuerdo total sobre sus límites. GÓMEZ-MEJÍA y col. (2001) lo resumen como «una persona que vive y trabaja en otro

país-país extranjero». AYCAN y KANUNGO (1997) amplían el concepto a «empleados de organizaciones gubernamentales o empresariales enviados por su organización a un país que es diferente al suyo, para ocupar un puesto o alcanzar una meta relativa a la organización durante un periodo temporal prefijado normalmente más de seis meses y menos de cinco años». Se puede decir que de manera común a la mayoría de las definiciones, se contempla a los expatriados como profesionales que se desplazan a residir a otro país distinto del habitual para desarrollar su actividad profesional por un periodo de tiempo y que normalmente afecta a su vida familiar y social (ESPINOSA ROMERO, 2009).

Dentro de la población de expatriados, existen múltiples subgrupos. Uno de ellos de creciente relevancia son los **expatriados por iniciativa propia** («*self-initiated expatriates*»). La abreviatura SIE se utiliza posteriormente para denotar a estos individuos. Estas personas toman la iniciativa, independiente de un empleador, para desplazarse a un país extranjero por razones de empleo, carrera profesional, o simplemente por un viaje prolongado o un estilo de vida. La categorización inicial de los SIE fue presentada por INKSON y col. (1997), que los describieron como autofinanciados, orientados a su desarrollo personal, aunque con objetivos normalmente variados y difusos sobre su carrera profesional. SUUTARI y BREWSTER (2000) ampliaron la definición añadiendo información sobre sus tareas y comportamientos en la descripción de los SIE.

Estos grupos de personas se han denominado en la literatura por una variedad de términos, que tipifican **sus objetivos** o comportamiento: experiencia en el extranjero («*oversees experience*»). INKSON y col., 1997), prácticas diseñadas por uno mismo («*self-designed apprenticeship*»). ARTHUR y ROUSSEAU, 1996), viajeros libres («*free travelers*»). MYERS y PRINGLE, 2005), experiencia laboral extranjera por iniciativa propia («*self-initiated foreign work experience*»). SUUTARI y BREWSTER, 2000) o simplemente expatriados por iniciativa propia («*self-initiated expatriate*»). JOKINEN y col., 2008), por mencionar algunos de los más significativos. Todos estos términos se refieren a las personas que abandonaron o se «expatriaron» ellos mismos de su país de origen, sin el apoyo de una empresa empleadora (INKSON y RICHARDSON, 2010). La investigación sobre la población de los SIE ha aumentado enormemente al comienzo del siglo XXI, ya que se ha incrementado significativamente su número y su relevancia para las organizaciones (DOHERTY, 2013).

Hasta la fecha, los individuos estudiados bajo la clasificación de SIE han incluido **muestras de gran diversidad**: desde jóvenes licenciados y voluntarios (HUDSON y INKSON, 2006; INKSON y col., 1997), ingenieros recién graduados (SUUTARI y BREWSTER, 2000), directivos (MCKENNA y RICHARDSON, 2007; SUUTARI y TAKA, 2004), académicos (MCKENNA y RICHARDSON, 2007; TOH y DENISI, 2007; SCHOEPP y FORSTENLECHNER, 2010), hasta otros profesionales (THARENOU y CAULFIELD, 2010).

Cuando se revisa la bibliografía cronológicamente, las investigaciones sobre las experiencias de SIE han aparecido principalmente en las **regiones** de las antípodas de España y con el desarrollo de la teoría de carrera profesional, tal como la carrera sin fronteras (DE FILLIPPI y ARTHUR, 1994). En Australia y Nueva Zelanda, es relativamente común para los jóvenes llevar a cabo un periodo de trabajo que se han buscado ellos mismos, estudiar y viajar al extranjero. Esto es casi

un rito de «odisea personal» (INKSON y col., 1997) con implicaciones para la «fuga de talentos» de esta región (HUDSON y INKSON, 2006). Publicaciones posteriores se extendieron a Europa con el estudio de ingenieros en Finlandia (SUUTARI y BREWSTER, 2000), un limitado número de estudios sobre SIE en el Oriente Medio (BHUIAN y col., 2001; BOZIOELOS, 2009) y en Asia (VANCE, 2002). Estudios más recientes han publicado sobre poblaciones en Francia (CROWLEY-HENRY, 2007), en Japón (PELTOKORPI y FROESE, 2009) y en otros lugares de Europa (BIEMANN y ANDRESEN, 2010; SELMER y LAURING, 2010, 2011a, b; DOHERTY, 2013).

Sin embargo, algunos estudiosos han planteado la preocupación de que la literatura académica no cubra plenamente la variedad de individuos que emprenden una trayectoria profesional internacional. Por ejemplo, notan en falta investigaciones sobre estudiantes o trabajadores de formación profesional y no universitaria. Así DOHERTY (2013) clarificó el concepto de los SIE en los estudios realizados hasta ese momento y dio recomendaciones para la futura investigación de sus subpoblaciones. Además, indicó que las investigaciones empíricas deberían incluir información demográfica, motivos del desplazamiento, intención de repatriación, selección del país de estancia internacional, roles ocupacionales o la frecuencia de sus movimientos. Todo ello ayudaría a incrementar el conocimiento sobre estas personas y sus comportamientos en los países extranjeros.

2.1.2. El Modelo de adaptación internacional de los expatriados de Black, Mendenhall y Oddou (1991)

BLACK y STEPHENS (1989) definieron la adaptación internacional de los individuos como el grado de confort o la ausencia de estrés asociado a su experiencia en el extranjero. De ahí que se considere que el proceso de adaptación se produce con éxito cuando el trabajador logra adaptarse sin gran estrés psicológico al nuevo puesto de trabajo que se le asigna en el país extranjero (LIU y LEE, 2008).

El Modelo de adaptación internacional propuesto por BLACK, MENDENHALL y ODDOU (1991) es el marco teórico más influyente y más frecuentemente citado en las investigaciones sobre los trabajadores internacionales (BHASKAR-SHRINIVAS y col., 2005). Partiendo del hecho de que la literatura tanto teórica como empírica es relativamente escasa, especialmente la última, sí es cierto que las diferentes revisiones como las de HECHANOVA y col. (2003) o STRUBLER y col. (2011) vienen a confirmar la validez actual del Modelo.

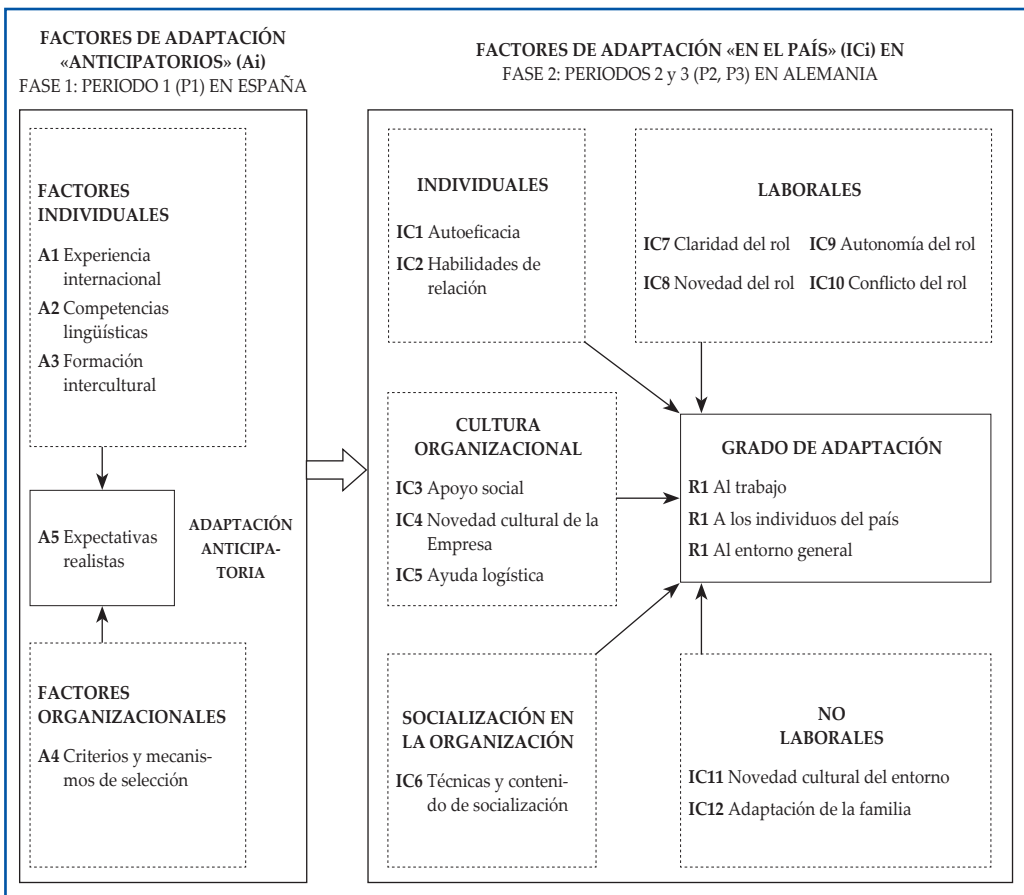
El Modelo desarrollado por BLACK y col. (1991) deriva de la integración de su propia tarea investigadora y revisión en profundidad de la literatura previa. Una de las mayores aportaciones de BLACK consiste en combinar los resultados de los estudios sobre la adaptación denominada nacional, que ocurre cuando los individuos comienzan a trabajar en una nueva empresa, con las conclusiones de la adaptación internacional, de los individuos desplazados al extranjero. Por lo que los investigadores concluyen que la adaptación de los expatriados es una realidad compleja, un **constructo multifactorial**, en el que influyen múltiples variables en distintas etapas.

BLACK y col. (1991) definen dos **etapas** en el proceso de adaptación internacional: fase anticipatoria o antes de la marcha («*anticipatory adjustment*»), ya que «si hay ajuste previo, la adaptación en un nuevo entorno será más fácil y rápida»; y fase de adaptación en el país de destino («*in country adjustment*»).

Por otra parte, BLACK y col. (1991) dividen el grado de la adaptación total de los expatriados en tres **grados**: al trabajo («*work adjustment*»), a los individuos nacionales del país de recepción («*interaction adjustment*») y al entorno general («*general adjustment*»).

Teniendo en cuenta lo anterior, el Modelo plantea que, mientras algunos factores afectan a los tres grados de adaptación durante las dos etapas, otras variables solo influyen en alguna de las tres dimensiones, como se puede observar en la figura 1.

Figura 1. Modelo de adaptación internacional de BLACK, MENDENHALL y ODDOU (1991) utilizado en esta investigación



En la **primera etapa** (de adaptación anticipatoria), para que el trabajador pueda generar expectativas realistas sobre su situación futura en el extranjero, todo depende de una serie de variables de tipo individual y organizativo (BLACK y col., 1991). Factores individuales como la experiencia internacional previa (A1), las habilidades lingüísticas (A2) y la formación (A3) influyen significadamente en el éxito de la experiencia. En relación con los factores organizativos, como mecanismos y criterios de selección (A4), BLACK señala que los trabajadores no deberían ser reclutados y seleccionados exclusivamente por sus habilidades técnicas, sino que es necesario incorporar otros criterios, por ejemplo sus competencias interculturales. Los anteriores factores ayudarían a los trabajadores a poder crear expectativas más claras y precisas (A5) sobre el nuevo trabajo, la empresa, los nuevos compañeros, así como a la adaptación general al nuevo entorno.

Los factores considerados en la **segunda etapa** (adaptación cuando el individuo ya está en el país extranjero) se agrupan en individuales, laborales, de cultura organizacional, de socialización organizacional y variables no laborales.

Los factores **individuales** comprenden aspectos como la autoeficacia (IC1), habilidades de relación y de percepción (IC2).

El Modelo y sus desarrollos posteriores resaltan dos categorías de **factores organizacionales**, una vez que el trabajador se encuentra en el país extranjero: cultura organizacional y socialización en la organización. Las variables de la **cultura organizacional** comprenden: apoyo social (IC3), como ayuda por parte de compañeros, supervisores, mentores, etc., para adaptarse en una nueva organización que tiene nuevas normas y procesos; novedad cultural (IC4), como compendio de las diferencias entre la cultura organizativa previa del trabajador y a la que debe incorporarse; y ayuda logística (IC5), que se refiere a aspectos no relacionados directamente con el trabajo, sino más bien con la ayuda proporcionada por la empresa para resolver los problemas del día a día, como por ejemplo vivienda, transporte, etc.

Los factores de **socialización en la organización**, entendida como «el proceso por el cual un individuo se adapta al nuevo rol en la empresa, se apropia de la información necesaria y dispone de los conocimientos necesarios para este ajuste» (LUEKE y SVYANTEK, 2000), son las tácticas y contenidos (IC6) utilizados por la organización para proporcionar al trabajador las competencias necesarias en su nuevo rol.

Dentro de los factores ligados al trabajo individual, denominados estrictamente **laborales**, el Modelo considera cuatro componentes: claridad del rol (IC7), entendida como la comprensión exacta de los requerimientos del trabajo asignado; novedad del rol (IC8), como nuevos requerimientos para el trabajador respecto al puesto de trabajo previo; autonomía del rol (IC9), como la capacidad para tomar decisiones en su trabajo; y conflicto de rol (IC10), que aparece cuando los desempeños reales son incompatibles con los esperados para poder realizar adecuadamente el nuevo trabajo. Aunque con necesidad de más investigaciones empíricas, de los cuatro factores anteriores solamente la claridad del rol y la autonomía del rol parecen estar positivamente relacionadas con la adaptación al trabajo. Al contrario, la novedad del rol y el conflicto del rol estarían relacionados de manera negativa.

En cuanto a los **factores no laborales** el Modelo considera: novedad cultural (IC11), como las diferencias entre el país de origen y el país de destino; y adaptación de la familia (IC12) al nuevo país. El Modelo indica que, aunque es un factor no laboral directo, si la empresa proporciona procedimientos de ayuda para la adaptación de la familia del trabajador, esto se relaciona positivamente con la adaptación general al país. De igual forma, esta ayuda puede disminuir el impacto negativo de las diferencias culturales, facilita la adaptación general y las interacciones con los habitantes del nuevo entorno.

2.2. MUESTRA

Como se ha mencionado anteriormente, el Modelo de BLACK y col. (1991) desde su publicación ha recibido un importante apoyo por parte de la literatura teórica sobre la gestión de los expatriados y trabajadores internacionales. Planteamientos teóricos posteriores no han invalidado el Modelo, sino que han aclarado aspectos y lo han extendido, incorporando nuevos factores (BHASKAR-SHRINIVAS y col., 2005). A pesar de que es uno de los Modelos más citados, y que varios de sus factores se han validado empíricamente en colectivos de expatriados, investigadores posteriores han aconsejado validarlo con otros colectivos específicos de expatriados, como los SIE (SUUTARI y BREWSTER, 2000; SCHULER y col., 2011).

Siguiendo esta recomendación, esta investigación se centra en el análisis del proceso de adaptación de un grupo de **jóvenes estudiantes españoles de Formación Profesional que realizan prácticas en empresas en Alemania**. La movilidad estudiantil ha sido uno de los pilares de la política educativa de la Unión Europea desde sus inicios y lo sigue siendo hoy día, sobre todo gracias a iniciativas como el programa de intercambio europeo Erasmus. Del total de alumnos que recibieron la beca Erasmus en el curso 2011-2012, el 32% del total, o bien eran españoles o bien vinieron a España (Ministerio de Educación, 2013). Por este motivo, se puede decir que el programa Erasmus tiene sabor español y gran relevancia en la movilidad europea.

La muestra «Practicantes» inicialmente estaba constituida por 10 estudiantes de Formación Profesional de ciclo superior de un centro de Aragón: tres mujeres de edades comprendidas entre 19 y 24 años, y siete hombres entre 19 y 26 años. Cuatro personas de la especialidad de Técnico Superior de Mecanizado, tres de Técnico Superior en Programación de la Producción en Fabricación Mecánica, un Técnico Superior en Proyectos de Edificación y dos de Técnico en Gestión Administrativa. El estudio fue finalizado por ocho individuos, ya que los casos número 9 y 10 se vieron obligados a abandonar por causas ajenas al proyecto (accidente y oferta de trabajo en España). Todos los participantes eran españoles al objeto de homogeneizar los factores culturales externos que pudiesen afectar el proceso de adaptación.

El grupo realizó sus prácticas dentro del programa de intercambio europeo Erasmus, integrándose como estudiantes de Formación Profesional Dual en Alemania, en una ciudad de la región de Renania-Westfalia del Norte. Durante los tres meses de la duración de la estancia, tenían un contrato de prácticas y, como los estudiantes alemanes, el total de su tiempo permanecían en sus respectivas empresas.

2.3. FASES Y TÉCNICAS DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN

La recogida de información se llevó a cabo en tres periodos de tiempo diferentes, con el fin de darle **valor longitudinal** al estudio: **periodo 1 (P1)**, antes de llegar a Alemania; **periodo 2 (P2)**, después de un mes del comienzo de las prácticas; y **periodo 3 (P3)**, al finalizar las prácticas, pasados tres meses.

La recogida de información se llevó a cabo mediante tres **cuestionarios semiestructurados**: cuestionario 1 (C1) en P1, cuestionario 2 (C2) en P2 y cuestionario 3 (C3) en P3. Todos han sido elaborados a partir de diferentes escalas y cuestionarios procedentes de investigaciones anteriores, especialmente los utilizados por BLACK y col.(1991). Se formularon preguntas para ser valoradas con escalas de respuesta tipo Likert, de 1 (mínimo) a 10 puntos (máximo), por ser la forma habitual de valoración para los practicantes españoles, y preguntas abiertas. Estas últimas posibilitan analizar y comprender con mayor profundidad la influencia de cada factor en el proceso de adaptación al nuevo entorno y a la empresa; así como que los sujetos hagan comentarios, sugerencias o recomendaciones respecto a la mejora de la gestión del proceso de adaptación e integración internacional.

Al objeto de completar y clarificar la información recogida mediante los cuestionarios, una vez finalizada la estancia en Alemania, se organizó un **grupo de discusión** con todos los practicantes.

2.4. ANÁLISIS

Este trabajo se ha considerado como un **estudio exploratorio**, dada la escasez de estudios empíricos acerca de los factores con influencia en la adaptación internacional de poblaciones como la considerada. Se ha utilizado el **estudio de casos**, pues esta metodología de análisis es considerada muy adecuada en el ámbito científico cuando las investigaciones empíricas sobre un tema aún son escasas. DARKE y col. (1998) estiman que «es una buena forma de investigar fenómenos poco conocidos, muy complejos y dinámicos». Igualmente CHETTY (1996) argumenta que el método de estudio de casos «ha sido una forma esencial de investigación en las ciencias sociales y en la dirección de empresas». De manera similar, CHETTY indica que tradicionalmente el estudio de casos fue considerado apropiado solo para las investigaciones exploratorias. De ahí que EISENHARDT (1991) conciba un estudio de casos contemporáneo como «una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares». Asimismo, puede tratarse del estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la recogida de evidencia cualitativa y/o cuantitativa con el fin de describir o verificar resultados de investigaciones. En la actualidad los estudios de casos han superado reticencias y no presentan problemas en cuanto a la validez y fiabilidad de sus resultados. Algunos de los mejores y más famosos estudios de casos han sido tanto descriptivos como explicativos (ANDERSSON, 2014).

2.5. VARIABLES

Los estudiantes españoles valoraron en tres cuestionarios semiestructurados ítems relacionados con las **variables de adaptación internacional** citadas en el Modelo de BLACK y col. (1991). Se escogieron los factores más relevantes para la muestra. Estas variables o factores se describen en las siguientes tres tablas 1, 2 y 3:

Tabla 1. Características de los tres grados de adaptación en países extranjeros según el modelo de BLACK y col. (1991)

Variables resumen del grado de adaptación	Definición
R1: Adaptación al trabajo	Adaptación a los requerimientos y retos del trabajo en la organización.
R2: Adaptación de interacción	Competencias para relacionarse con los habitantes del nuevo país.
R3: Adaptación general	Habilidades para adaptarse al entorno en el nuevo país.

Tabla 2. Variables del modelo de BLACK y col. (1991) analizadas en el periodo 1 (P1), anticipatorio, antes del desplazamiento al extranjero

Variables de la adaptación previa	Definición
Individuales	
A1: Experiencia internacional previa ...	Estancias previas en otros países diferentes de España.
A2: Competencias lingüísticas	Conocimientos de otros idiomas distintos al español (en este caso alemán e inglés).
A3: Formación intercultural	Formación sobre normas y valores del país receptor (en este caso Alemania).
Organizacionales	
A4: Criterios y mecanismos de selección	Procesos de selección de candidatos para los puestos de trabajo en el extranjero.
Generales	
A5: Expectativas realistas	Expectativas de los candidatos sobre el trabajo, la empresa, los compañeros, el país, etc.

Tabla 3. Variables del modelo de BLACK y col. (1991) analizadas en los periodos 2 (P2) y 3 (P3) de adaptación en el país, una vez que los practicantes ya se encuentran en Alemania

VARIABLES DE LA ADAPTACIÓN EN EL PAÍS	DEFINICIÓN
IC1: Autoeficacia	Confianza en las propias habilidades para llevar a cabo los planes de acción.
IC2: Habilidades de relación individuales	Estrategias para establecer relaciones con los nacionales y percibir aspectos menos visibles de su cultura.
IC3: Apoyo social en la empresa	Ayudas por parte de compañeros y mentores para adaptarse a una nueva organización con normas y reglas nuevas.
IC4: Novedad cultural de la empresa ...	Diferencias entre la cultura organizativa experimentada anteriormente y de la nueva empresa.
IC5: Ayuda logística	Ayudas proporcionadas por la empresa para resolver los problemas del día a día.
IC6: Tácticas y contenido de socialización	Proceso por el cual un individuo se adapta a su nuevo rol en la empresa, se apropia de la información y de los conocimientos necesarios para ese ajuste.
IC7: Claridad del rol	Comprensión exacta de los requerimientos del trabajo asignado.
IC8: Novedad del rol	Requerimientos que resultan nuevos para el trabajador respecto al puesto de trabajo.
IC9: Autonomía del rol	Capacidad para tomar decisiones en su trabajo.
IC10: Conflicto del rol	Formas incompatibles con las esperadas para realizar el trabajo.
IC11: Novedad cultural del entorno	Diferencias interculturales entre los dos países (en este caso España y Alemania).
IC12: Ajuste de la familia	Adaptación de la familia, si acompaña, al nuevo país.

2.6. PROPOSICIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Siguiendo la información de las tablas 1 a 3, se presentan las proposiciones, basadas en algunos factores del modelo de adaptación internacional de BLACK y col. (1991), relevantes para la muestra escogida que serán contrastadas en esta investigación mediante la información recogida de los estudiantes españoles seleccionados que realizan prácticas en empresas en Alemania:

Proposición 1:

Las variables relevantes en la fase de adaptación previa (A1 experiencia internacional, A2 competencias lingüísticas, A3 formación intercultural, A4 criterios y mecanismos de selección, y

A5 expectativas realistas) tendrán un efecto positivo con los tres grados de adaptación (R1 adaptación al trabajo, R2 adaptación a los habitantes del país y R3 adaptación general al entorno).

Proposición 2:

Las variables individuales autoeficacia (IC1) y habilidades de relación (IC2) tendrán un efecto positivo sobre los tres grados de adaptación (R1, R2, R3).

Proposición 3:

El apoyo social en la empresa (IC3) tendrá un efecto positivo en la adaptación al trabajo (R1).

Proposición 4:

La variable de novedad cultural organizacional (IC4) tendrá un efecto negativo en la adaptación al trabajo (R1).

Proposición 5:

Las tácticas y contenidos de socialización (IC6) tendrán un efecto positivo en la adaptación al trabajo (R1).

Proposición 6:

Claridad del rol (IC7) y autonomía del rol (IC9) tendrán efectos positivos respecto a la adaptación al trabajo (R1).

Proposición 7:

Las variables novedad de rol (IC8) y conflicto de rol (IC10) tendrán efectos negativos con respecto a la adaptación al trabajo (R1).

Proposición 8:

La variable no laboral novedad cultural del entorno (IC11) tendrán un efecto negativo con los tres grados de adaptación (R1, R2, R3).

3. RESULTADOS

En la investigación se han tenido en cuenta variables identificadas por BLACK y col. (1991) relacionadas con los tres grados de adaptación en un nuevo país, como indica la figura 1.

Los resultados se analizaron con base en las respuestas del cuestionario respectivo (C1, C2 y C3) del periodo considerado (P1, P2 y P3) dadas por los 10 practicantes, a los que se denominan «Caso 1», «Caso 2», y así hasta «Caso 10».

3.1. PERIODO ANTICIPATORIO (P1)

Como se ha expuesto anteriormente, los datos analizados se obtuvieron mediante las respuestas al cuestionario C1 de los 10 practicantes. Los factores y la relación esperada se presentan en el Modelo de la figura 1 como variables de la adaptación anticipatoria. Las características de estos factores se han descrito en la tabla 2.

Respecto a la variable **experiencia internacional** (A1), solo manifestaron poseerla el Caso 8 (1 mes en Reino Unido) y el Caso 4 (2 meses en Reino Unido y 2 meses en Nueva Zelanda). Estos dos casos describen experiencias positivas relacionadas con la adaptación en el trabajo (R1) y en general (R3). Sin embargo, aparecen ciertas connotaciones negativas para la adaptación al entorno (R2), aunque de valor bajo, como se puede observar en la tabla 4.

Tabla 4. Citas más importantes de la variable experiencia internacional (A1)

Núm. de caso	Citas textuales
Caso 4	«Creo que haber estado antes fuera de España me ayudó a ir más relajado a Alemania». «La experiencia en el trabajo y en el país me gustó, pero me resultó más difícil de lo esperado relacionarme con los alemanes. Pasaban bastante de nosotros y al final salíamos casi todos los españoles siempre juntos».
Caso 8	«Creo que lo llevé mejor que los otros (españoles) porque estuve en Inglaterra antes trabajando un verano». «La experiencia en Alemania me gustó, aunque me fue muy difícil relacionarme con los alemanes». «No sé, el idioma lo hacía muy difícil, pero en Inglaterra aunque no hablaba muy bien inglés me fue más fácil conocer a gente». «Mi familia alemana me presentó a gente para salir, pero creo que lo hacían por obligación y no porque quisieran realmente, así que no me sentía cómodo y no quise volver a quedar».

Los comentarios que figuran en la tabla 4 se pueden interpretar en el sentido de PARKER y MCEVOY, citados por BONSDIEP y col. (2003), quienes indican que los trabajadores con experiencias internacionales previas suelen ser más críticos con los nacionales de países que consideran más adversos que en sus experiencias anteriores.

Para el factor **competencias lingüísticas** (A2), medida por los niveles de alemán e inglés que manifestaron tener los individuos, solamente el Caso 5 manifiesta que dispone de un nivel alto en inglés, el resto posee un valor bajo o nulo. Esta variable presenta una relación positiva con expectativas realistas (A5), probablemente debido a la ayuda que significa dominar el idioma para intercambiar o buscar información de antemano sobre la experiencia en el extranjero.

Los 10 practicantes afirmaron que su nivel de alemán era muy bajo, menor que el nivel de inglés. Los estudiantes habían recibido clases gratuitas de alemán en el instituto los seis meses anteriores al desplazamiento a Alemania. Sin embargo, muchos coincidieron en que «dos horas semanales de un idioma tan difícil como el alemán no son suficientes». Posteriormente manifestaron en la discusión grupal final que su escaso conocimiento de alemán ha sido el factor que más ha dificultado su adaptación laboral y en el entorno social.

Respecto a la variable **formación intercultural** (A3), entendida como formación previa sobre la cultura alemana, sus costumbres, normas, valores y sus diferencias con la cultura española, los 10 practicantes coinciden en que apenas recibieron información, tal como se evidencia en la tabla 5. Este factor parece tener un impacto positivo en el trabajo (R1) y con el entorno (R2), pero negativo en el grado de adaptación general (R3). Esto podría ser debido a la confusión que se puede generar, si la cultura de la empresa, donde tienen lugar la mayoría de las relaciones con los individuos del país, no es concordante con las indicaciones encontradas en información sobre la cultura del país.

Tabla 5. Citas más destacadas de la variable formación intercultural (A3)

Núm. de caso	Citas
Caso 1	«En el curso de alemán casi no nos explicaron nada sobre sus costumbres. Creo que habría ayudado mucho». «Nos contaron lo de la puntualidad en el trabajo, pero me habría ayudado más información».
Caso 5	«Como en el curso (de alemán) casi no nos contaron nada, busqué por internet, pero mucha de las cosas que leí no vi que pasaran en Alemania».
Caso 7	«Podían haber dado más información. Me metí en foros de internet para buscar información». «Para las prácticas de la empresa me ayudó, por eso no me sorprendió tener que empezar todos los días a las 7 de la mañana». «Otras cosas que leí (sobre Alemania) no se parecían nada con la realidad. Puede que dependa de en qué parte de Alemania vivas».

La variable **criterios y mecanismos de selección** (A4) presenta valores moderados negativos con los grados de adaptación a los individuos (R2) y al entorno general (R3), pero significativos y positivos con adaptación al trabajo (R1). Lo cual indicaría la relevancia de esta variable, es decir, la profesionalización de los procesos de selección previa a las estancias en el extranjero. Todo el grupo de estudiantes, que fue seleccionado por su currículum académico y las orientaciones de sus tutores, ha manifestado cierto desacuerdo con el proceso, como se puede ver en la tabla 6.

Tabla 6. Citas más relevantes de la variable criterios y mecanismos de selección (A4)

Núm. de caso	Citas
Caso 1	«Nos seleccionaron por nuestras calificaciones, pero yo no estoy muy de acuerdo. No entiendo por qué se valora más el expediente (académico) que la experiencia profesional». «Además, pedí ver los resultados en detalle y me dijeron que eran datos confidenciales».
Caso 2	«Creo que el sistema utilizado no refleja mi capacidad para realizar el trabajo (en las prácticas)».
Caso 3	«Nos seleccionaron por nuestras calificaciones, pero sin dar más explicaciones».
Caso 4	«Podían haber dado más información del proceso, parámetros para seleccionarnos, cómo ponderaron las notas, a qué dieron importancia, etc.».
Caso 5	«Podían haber valorado haber estado antes en el extranjero».
Caso 6	«Según tengo entendido nos seleccionaron a todos los estudiantes que habíamos pedido hacer las prácticas en Alemania. Sin embargo, las becas Eramus solo se las dieron a 8 de los 10 que vamos a ir». «A mí me la dieron, pero no sé exactamente basándose en qué. Creí entender que en las notas y recomendación de mi tutor». «Me alegro de que me diesen la beca, pero entiendo el enfado de los dos compañeros a los que no se las dieron, porque el proceso de selección no fue muy transparente, la verdad».
Caso 10	«Cuando pregunté por los criterios que utilizaron para la selección, me dijeron que por las calificaciones y orientaciones de los profesores». «Yo pedí ver los resultados, pero nadie me los enseñó».

La variable **expectativas realistas** (A5) presenta un valor significativo positivo con el entorno general (R3). Para conocer con mayor profundidad la importancia de este factor para los estudiantes, se les preguntó, entre otras cuestiones, por los motivos de su movilidad laboral y sobre las expectativas que tenían sobre el nuevo entorno laboral, así como las posibles dificultades de adaptación e integración que preveían en Alemania. Algunas de las respuestas más representativas han sido recogidas en la tabla 7.

Tabla 7. Citas más importantes de la variable expectativas realistas (A5)

Núm. de caso	Citas
Caso 1	«Había perdido mi trabajo por la crisis y por eso me puse a estudiar otra vez. Creí que (irme a Alemania) era una buena oportunidad para mí». «Me dijeron que después de las prácticas, te pueden ofrecer un trabajo en la empresa».
	.../...

Núm. de caso	Citas
.../...	
Caso 2	«Yo estaba estudiando, pero me interesa conocer la cultura, saber cómo trabajan, aprender un nuevo idioma, vivir en una sociedad sin depender de mi familia». «He leído en internet que en Alemania no todo es perfecto y muchas empresas no cogen después a los practicantes. Así que aunque me gustaría, me imagino que no me van a ofrecer un trabajo».
Caso 3	«Espero que la Formación Profesional Dual sea tan buena como dicen y que después pueda encontrar trabajo en Alemania o en otro sitio».
Caso 4	«Que me ofrezcan un trabajo al terminar con mejor promoción que en España». «Creo que tenemos una buena formación en España y podemos aportar mucho a la empresa». «A lo mejor puedo volver después con la empresa alemana a España».
Caso 5	«Después de terminar, buscaré mi primer empleo. Espero que pueda ser en Alemania»
Caso 6	«Me voy porque la Formación Dual alemana está bien vista».
Caso 8	«Tengo titulación y ya he trabajado en mi campo, pero quiero perspectivas internacionales, sobre todo en Alemania». «Otros españoles me han hablado de sus experiencias positivas en el extranjero».
Caso 9	«Yo ya sé cómo es el mundo del trabajo y lo que se cuece por ahí fuera». «Quiero aprender hacer algo nuevo y sobre todo para aprender alemán». «Espero poder relacionarme sin problemas». «Siempre te puedes hacer entender de alguna manera. Llevo la traductora en el móvil y seguro que ayuda».
Caso 10	«Tengo ya una titulación, pero no encontré trabajo en ese campo en España. A ver si en Alemania». «Espero que la Formación Profesional alemana responda a la fama que tiene».

De acuerdo con los análisis que se han presentado anteriormente, se podría asumir que la **proposición 1 fue confirmada parcialmente** ya que las cinco variables consideradas en la fase de adaptación previa (experiencia internacional previa A1, competencias lingüísticas A2, formación intercultural A3, criterios y mecanismos de selección A4 y expectativas realistas A5) tienen una relación positiva con los tres grados de adaptación R1, R2 y R3. La menor intensidad de la influencia de A1, A2 y A3 podrían justificarse, en gran parte, por las particularidades de la muestra encuestada, ya que carecen casi mayoritariamente de experiencia internacional previa, de buenas competencias lingüísticas y de formación intercultural previa intensiva.

3.2. PERIODOS EN EL PAÍS (P2 Y P3)

En este apartado, se analizan las variables señaladas en la segunda fase del Modelo, representado en la figura 1 como variables de adaptación en el nuevo país. Es decir, una vez que los estudiantes ya se encuentran en el país extranjero, Alemania, con el fin de conocer el cumplimiento de las propuestas de BLACK y col. (1991) en los tres grados de adaptación de los practicantes españoles trascurrido el primer mes (Periodo 2), y al final del proceso (Periodo 3). Los datos se tomaron mediante los cuestionarios C2 y C3 a los 8 practicantes que permanecieron en los dos últimos periodos en Alemania.

Si se analizan los resultados en detalle para cada variable, comenzando por las de tipo individual, **autoeficacia** (IC1), en la literatura se relaciona con los tres grados de adaptación (Ri), pero surgen dudas sobre el signo, es decir, si la relación es directa o inversa, positiva o negativa. En los resultados de esta investigación la relación predominante es negativa. Se puede interpretar como que la creencia en sus propias habilidades puede provocar desánimo tras el periodo inicial, ya que ven pocos avances, sobre todo motivados por la limitación que supone un idioma que no dominan y crea malentendidos (INKSON y RICHARDSON, 2010). En los comentarios mencionados por los practicantes parece desprenderse esa frustración, como se puede observar en la tabla 8.

Tabla 8. Citas más importantes de la variable autoeficacia (IC1)

Núm. de caso	Citas
Caso 1	«Yo no he tenido problemas antes haciendo prácticas, siempre me las arreglé». «Como no era lo que yo esperaba, me empecé a desmotivar». «Ellos (en la empresa) tampoco sabían qué hacer conmigo y me decían: vete con este, vete con el otro». «A mí me hubiera gustado estar en la empresa y no en el taller con los alumnos (estudiantes alemanes)». «Hasta la mitad del tiempo no pude estar en la máquina que necesitaba para mi proyecto».
Caso 3	«Nos ofrecieron hacer la Formación Profesional Dual alemana en la empresa (después de las prácticas), pero no lo entendí, ya habíamos hecho una y buena en España».
Caso 6	«Yo estudié finanzas y saqué buenas notas, pero estuve todo el tiempo haciendo y poniendo etiquetas, para eso no se necesita estudiar». «El jefe dijo que yo había podido hacer una evaluación económica, pero no estoy de acuerdo, lo que realmente hice fue realizar inventario de productos».
Caso 8	«La empresa bien, aunque a veces parecía que no había un plan previo de trabajo, al menos como yo lo hubiese hecho, más organizado».

Analizando la variable de **habilidades de relación** (IC2), también aquí hay duda en esta investigación sobre el signo de la relación. Los practicantes que presentaban valores más altos de habilidades de relación en los cuestionarios no presentaban adaptaciones especialmente más altas que sus compañeros en los tres grados de adaptación (Ri).

Resumiendo, la **proposición 2 no se confirma claramente**, ya que las variables individuales (autoeficacia IC1 y habilidades de relación IC2) presentan distintas relaciones con los tres grados de adaptación (Ri) y no solamente un efecto positivo. Los casos que presentaron autoeficacia o habilidades de relación más altas no presentaron una relación más clara o intensa con los tres grados de adaptación al trabajo, adaptación a los individuos o general en el país.

En lo que se refiere al **apoyo social en la empresa** (IC3), la literatura asigna una relación positiva con la adaptación al trabajo. En esta investigación también se confirma con los resultados obtenidos, siendo la mayor relación positiva en la investigación. Es relevante señalar que esta significación era casi nula en P2, sin embargo, adquiere gran relevancia en el último cuestionario, aplicado en la fase final P3. Esta importante influencia, según las afirmaciones de los practicantes, es debida al apoyo que los compañeros de trabajo hicieron al principio de la estancia (P2) con actividades de tiempo libre con los practicantes fuera del trabajo. Posteriormente, las relaciones con los compañeros se redujeron al horario laboral. También coincidiría con el efecto indicado por SEIBERT y KREIMER (2001): «la ayuda de mentores internos y/o externos, compañeros y supervisores puede facilitar la rápida adaptación».

Otro apoyo fundamental, aunque no directamente prestado por la empresa, fue el de la ayuda proporcionada por la persona de contacto que el ayuntamiento de la ciudad alemana puso a disposición de los practicantes. Este trabajador colaboró en la selección de las empresas en Alemania, mediante anuncios en la prensa local y a través de contactos con directivos de recursos humanos de empresas pertenecientes a sectores industriales y de servicios. Posteriormente sirvió de mediador en algunas de las problemáticas surgidas entre los practicantes y las empresas. Asimismo, facilitó la búsqueda de familias alemanas que acogieran a los practicantes españoles, al considerarse que podrían ser un factor de apoyo en la integración al entorno social alemán. Las opiniones manifestadas en las entrevistas y la discusión grupal final concuerdan con la importancia del «apoyo social» en los diferentes grados de adaptación, como se recoge en la tabla 9.

Así la **proposición 3 queda demostrada** para la muestra de esta investigación desde el punto de vista cualitativo, ya que la variable de apoyo social (IC3) se relaciona positivamente de manera significativa con la adaptación al trabajo (R1).

Tabla 9. Citas más importantes de la variable apoyo social de la empresa (IC3)

Núm. de caso	Citas
Caso 1	«La chica de personal era muy maja, y la podía contactar siempre, incluso en su casa, si necesitaba algo». «Lo mismo que con la chica del ayuntamiento, que nos organizó muchas actividades del tiempo libre y las clases de alemán».
Caso 2	«A mí en la empresa me ha ido muy bien desde el principio». «Han intentado que nos comunicáramos en alemán y me animaban para que les hablará en alemán». «Los compañeros alemanes me ayudaban todo el tiempo y me explicaron cómo manejar el programa informático, ya que yo no tenía ni idea».
Caso 3	«El mentor me ha ayudado cuando tuve problemas». «Desde el principio me fue muy bien». «Se han volcado conmigo y me han enseñado todo lo que tenía que saber sobre el trabajo». «Han intentado por todos los medios que hable alemán, pero toda la comunicación fue en inglés».
Caso 5	«El tener un mentor para ayudarme ha sido muy importante para mí».
Caso 6	«La empresa en la que estuve no es una empresa para hacer prácticas». «Los compañeros tampoco me han ayudado mucho». «Yo me quería quejar al mentor, pero la familia alemana me dijo que a lo mejor me metía en problemas y no merecía la pena».
Caso 7	«A mí en la empresa me fue bien, me pusieron con una chica de mi edad que me enseñaba cómo hacer el trabajo». «Otros días estaba con el ingeniero que me enseñó nuevos procedimientos de trabajo». «Me han enseñado a manejar programas que nunca había utilizado y he mejorado mi alemán».
Caso 8	«He aprendido bastante alemán y de todo lo que me interesaba en la empresa». «Han tenido muchísima paciencia conmigo y me han enseñado bastante sobre el trabajo».

Respecto a la variable **novedad cultural de la nueva empresa** (IC4), la literatura señala la influencia negativa en la adaptación al puesto de trabajo (R1). En los resultados obtenidos en esta investigación pasan desapercibidas estas dificultades. Esto puede ser debido a la falta de criterios comparativos de los practicantes, ya que la mayoría no había trabajado previamente. En los casos en que los individuos tenían experiencia laboral previa, tampoco fue un factor señalado como particularmente relevante por los estudiantes. Simplemente hicieron reflexiones sobre la cultura empresarial de la organización donde estaban realizando las prácticas, indicando que consideraban que las diferencias se debían a la cultura alemana más que a las particularidades de la propia organización, como se indica en la tabla 10.

En conclusión, la **proposición 4 no se confirma**, ya que la variable de novedad de cultura organizacional (IC4) no se califica como un reto en los aspectos relacionados con la adaptación al trabajo.

Tabla 10. Citas más importantes de la variable novedad cultural de la empresa (IC4)

Núm. de caso	Citas
Caso 1	«Yo ya había trabajado en una empresa, y las normas que había que cumplir no me parecían muy diferentes a lo que he visto antes».
Caso 5	«Tenían cosas distintas por ser alemanes, claro, pero la importancia dada a cosas como prevención de riesgos laborales o los valores que tenían no me parecieron muy diferentes a España».

Las variables **ayuda logística de la empresa (IC5)** y **adaptación de la familia al nuevo país (IC12)** **no se consideraron** en el análisis de esta investigación, al no ser incluidos en la versión definitiva de los cuestionarios, debido a que los practicantes no tuvieron que realizar una mudanza definitiva a Alemania, ni se desplazaron con sus familias. Por lo que se consideró que los practicantes no disponían de la información necesaria para valorar estas variables en el sentido que BLACK y col. (1991) las definen.

Las respuestas y valoraciones vertidas por los encuestados sobre la importancia del factor **tácticas y contenido de socialización en la empresa (IC6)** arrojan resultados moderados positivos con los tres grados de adaptación. Sin embargo, en esta investigación presentan una relación más significativa con la adaptación general que con el entorno laboral, que a priori sería lo esperado. Este resultado cabría interpretarse como que los estudiantes han valorado estas iniciativas de formación más como una característica propia de la cultura alemana que específica de las empresas. Cabe destacar que las empresas invirtieron una cantidad importante de recursos de capital humano en la formación de los practicantes, asignando a casi todos los practicantes un mentor que invirtió al menos 10 horas semanales en explicar procesos de trabajo y aclarar dudas a los estudiantes. Incluso una practicante estuvo todo el tiempo con otra practicante alemana de la empresa. Tres de los ocho practicantes tuvieron un programa estructurado de formación durante las prácticas, rotando por los distintos departamentos de la empresa, para poder adquirir una visión más global de la organización.

Consecuentemente, la **proposición 5 se confirma** en esta investigación, ya que la variable de tácticas y contenido de socialización se relaciona positivamente con la adaptación al trabajo, aunque con valores también significativos para la adaptación general.

La variable **claridad del rol (IC7)** presenta desde el principio una relación positiva con adaptación al trabajo (R1), que se convierte en muy significativa en el último periodo (P3). Estos resultados también se confirman tras el periodo de reflexión al final de las prácticas. Los estudiantes más insatisfechos durante las prácticas exigen una definición más clara de sus actividades y objetivos por parte de la empresa, como se indica en la tabla 11.

Tabla 11. Citas más relevantes de la variable claridad de rol (IC7)

Núm. de caso	Citas
Caso 1	«Yo creo que a veces no sabían qué hacer conmigo». «Fui yo la que pedí que me dejaran trabajar con una máquina para mi proyecto».
Caso 2	«A mí en la empresa me ha ido muy bien desde el principio». «Me explicaron qué tenía que hacer y cómo hacerlo».
Caso 3	«Desde el principio me han explicado lo que tenía que hacer, se han volcado conmigo y me han enseñado todo lo que tenía que saber sobre el trabajo».
Caso 5	«Me hubiera gustado que desde el principio nos hubieran explicado en qué consistía el trabajo».
Caso 8	«No he tenido ningún problema, me he adaptado muy bien a la empresa y he podido hacer bien el proyecto».

Otra variable laboral como es **autonomía del rol (IC9)** tuvo un papel también significativo, aunque fue más bien la poca autonomía que la mayoría de los estudiantes dijeron experimentar durante las prácticas, como se indica en la tabla 12.

Por lo tanto la **proposición 6** sobre las variables del rol en el trabajo, claridad del rol (IC7) y la autonomía del rol (IC9) **se confirma** sobre todo al final de la estancia (P3) por su significancia positiva para la adaptación al trabajo.

Tabla 12. Citas más importantes de la variable autonomía del rol (IC9)

Núm. de caso	Citas
Caso 1	«Compañeros me explicaron que hay practicantes que solo van a ver qué se hace en la empresa. No debieron pensar que yo ya sabía hacer muchas cosas».
Caso 6	«No me dejaban hacer casi nada por mí mismo». «Supongo que pensaban que por no saber hablar alemán no sabía hacer muchas cosas».

Asimismo, las otras dos variables laborales, **novedad del rol (IC8)** y **conflicto del rol (IC10)**, evidencian influencias significativas negativas con la adaptación al puesto de trabajo (R1), coincidentes con la mayoría de los resultados empíricos del modelo de BLACK y col. (1991). Este es un aspecto relevante en el análisis, ya que algunos de los estudiantes señalaron sus discrepancias con las empresas alemanas tanto sobre el contenido como sobre las responsabilidades asignadas durante las prácticas, como se evidencia en la tabla 13.

Por lo tanto la **proposición 7** sobre variables del rol novedad del rol (IC8) y conflicto del rol (IC10) respecto a la adaptación en el trabajo (R1) **se confirma** al poder observarse una relación negativa con la adaptación al trabajo (R1).

Tabla 13. Citas más importantes de las variables novedad del rol (IC8) y conflicto del rol (IC10)

Núm. de caso	Citas
Caso 1	«Yo ya había hecho prácticas en España y no me imaginé que aquí fuesen a ser tan distintas».
Caso 6	«Tuve que hacer cosas distintas a otras prácticas que había hecho en España». «Pero otros practicantes alemanes también me dieron a entender que a ellos tampoco les dejaban hacer muchas cosas solos, o que distintos encargados les pedían hacer cosas contradictorias».

La variable no laboral analizada, **novedad cultural del entorno** (IC11), representa la influencia negativa de las diferencias entre culturas en la adaptación a los individuos (R2) y en la adaptación general (R3). En esta investigación, las diferencias culturales son consideradas poco significativas por parte de los practicantes. Es necesario señalar que los practicantes vivieron con familias alemanas durante su estancia de los tres meses. Sus comentarios no dejan duda acerca de la importancia de este apoyo, por lo que la percepción sobre las dificultades debido a las diferencias culturales entre Alemania y España puede haberse relativizado, como se puede observar en la tabla 14.

Al preguntar a los practicantes su intención de quedarse en Alemania después de las prácticas (P3), la mayoría indica que no lo harán, fundamentalmente por la dificultad del idioma, o porque la empresa no les ofreció un contrato de trabajo adecuado, no por grandes problemas interculturales.

Por lo tanto la **proposición 8** sobre la variable novedad cultural del entorno (IC11) **se puede confirmar**. Los practicantes que percibieron mayores diferencias entre las dos culturas sintieron mayores niveles de estrés en los tres niveles de adaptación (R1, R2 y R3). Mientras que los practicantes que relativizaron las diferencias tuvieron una experiencia más agradable en general. Cabe destacar, que de acuerdo a las valoraciones de los practicantes, la ayuda y el apoyo recibido por las familias de acogida, que se esforzaron para que se sintiesen a gusto, influyeron significativamente en la adaptación a las diferencias culturales entre los dos países y los retos que ello conlleva, como se puede observar en la tabla 14.

Tabla 14. Citas más importantes de la variable novedad cultural del entorno (IC11)

Núm. de caso	Citas
Caso 1	«Vivir con las familias alemanas te ayuda a conocer sus costumbres y actuaciones». «Claro que hay diferencias, sobre todo el clima, pero yo me había imaginado Alemania mucho más distinto que España».
Caso 2	«Convivir con la familia alemana me ayudó a relacionarme con los alemanes». «Yo estuve muy contento y aprendí bastante alemán».
Caso 3	«El vivir con una familia me ayudó a conocer la forma de vida alemana y la región».
Caso 5	«Los fines de semana y en el tiempo libre salía con la familia, sus hijos y sus amigos alemanes, todos nos entendíamos en inglés». «Iba con ellos al fútbol y como a mí me gusta mucho, estaba encantado».
Caso 6	«Me parecían que hacían muchas cosas en familia como las que hacemos en España». «Fue difícil conocer a otros alemanes, que no fuesen de las familias, pero creo que fue sobre todo por no poder hablar casi alemán».
Caso 8	«Sí, las familias alemanas nos ayudaron bastante y se preocuparon por nosotros».

Resumiendo, los resultados de esta investigación confirman la mayoría de las proposiciones del Modelo propuesto, indicando que el proceso de adaptación experimentado por los practicantes españoles en Alemania depende claramente de múltiples factores, como indican BLACK y col. (1991). Sin embargo, no todas las variables tienen la influencia esperada en los tres tipos de adaptación internacional (al trabajo, a los individuos del nuevo país, así como a la cultural en general).

4. CONCLUSIONES

Debido a la relevancia actual de la movilidad laboral de nuevos grupos que realizan estancias en el extranjero y a la escasez de estudios empíricos sobre este tema, se planteó un estudio exploratorio con estudiantes españoles que realizaron prácticas en empresas en Alemania. Se utilizó la metodología de estudio de casos, que se considera muy útil en las primeras fases del desarrollo de una nueva investigación. El objetivo era conocer en profundidad el proceso de adaptación internacional de los practicantes en sus tres variantes (en el trabajo, con los nacionales del país y cultural en general), analizando los factores del modelo de BLACK y col. (1991) evaluados en otros tipos de grupos. Los resultados se han analizado en este trabajo y sus principales conclusiones e implicaciones para las organizaciones se exponen a continuación:

1. Las **competencias lingüísticas** están relacionadas directamente y fuertemente con los tres grados de adaptación de los individuos: «Los escasos conocimientos de ale-

- mán ha sido el factor que más ha dificultado nuestra adaptación dentro y fuera de la empresa». Conocer el idioma, o en este caso el desconocimiento del idioma extranjero, ha sido la variable más destacada por todos los participantes en todas las facetas del proceso de adaptación de este grupo en Alemania. En general, a partir de ciertos niveles de cualificación, las exigencias del idioma se vuelven prioritarias para el ajuste en las empresas.
2. El **proceso de selección** de los practicantes fue llevado a cabo por el instituto de Formación Profesional en España. La falta de transparencia fue criticada por los estudiantes. Posteriormente las empresas también indicaron su poca satisfacción, por lo que para en un futuro quieren involucrarse más en el proceso. Sobre todo para comprobar el dominio del idioma extranjero, ya que esperaron que fuese más alto. La mayoría de las empresas invirtieron más recursos (personal de apoyo) de lo esperado, por las problemáticas en la comunicación con los practicantes.
 3. El **apoyo social** destaca por el gran impacto con los tres grados de adaptación internacional. Se explica en buena parte por la labor importante del apoyo social recibido a todos los niveles y no solo desde el punto de vista laboral, en la empresa, también por parte del ayuntamiento en la ciudad alemana y por las familias con las que residían, tal como puede verse en las transcripciones de los encuestados. Sin embargo, no parece ser realista que todos los desplazados por motivos laborales puedan recibir el mismo nivel de apoyo que este grupo.
 4. La **claridad del rol** demostró también ser fundamental en el proceso de adaptación. No se ofreció información muy detallada a las empresas sobre los requerimientos de las prácticas por parte del instituto de Formación Profesional en España, lo que generó frustración en alguno de los practicantes pues deseaban haber podido trabajar en proyectos específicos, en lugar de en un programa de rotación por distintos departamentos para conocer mejor a la empresa. Este contenido de prácticas suele ser típico para estudiantes alemanes, por lo que las empresas dieron por supuesto que eran los mismos objetivos que tenían los practicantes españoles. También se necesita comentar que la mayoría de las empresas tampoco tuvieron una reunión inicial con los practicantes, donde se definieran objetivos, expectativas, etc. Lo que hubiese sido muy recomendable y necesario para evitar malentendidos posteriores.
 5. Las **expectativas realistas** tuvieron una relevancia fundamental. Además del idioma, uno de los aspectos que produjo mayor insatisfacción y estrés a los practicantes fue el hecho que las empresas no les ofrecieran un contrato de trabajo indefinido al finalizar el periodo de prácticas. La adaptación generalizada de este grupo de practicantes españoles en Alemania puede considerarse positiva, ya que todos los que comenzaron las prácticas finalizaron el proceso y ninguno regresó a España antes de tiempo. Sin embargo, la mayoría de los practicantes había manifestado en sus respuestas en el cuestionario inicial su interés en la posibilidad de quedarse en Alemania a trabajar. Este objetivo no lo transmitieron claramente a las empresas en ningún momento. Al final del proceso, la mayoría de las organizaciones ofrecieron

a los practicantes la posibilidad de quedarse en las empresas realizando una Formación Dual, lo que consideraron como una buena oferta, ya que podían mejorar sus competencias lingüísticas a la vez que recibían un salario, y se sorprendieron que ningún estudiante aceptara estos contratos. Las organizaciones argumentaron que no podían ofrecer un trabajo indefinido a los practicantes debido fundamentalmente a las dificultades de estos para comunicarse en alemán. Esta situación pone de relieve la importancia de la formación de expectativas realistas, entre otros aspectos, acerca de la relevancia que los empleadores conceden a la posesión de habilidades lingüísticas adecuadas a la hora de ofrecer un puesto de trabajo. Por lo tanto, es necesario aconsejar a las organizaciones que proporcionen la mayor información lo antes posible a sus futuros trabajadores acerca de las tareas del puesto de trabajo, objetivos, perspectivas laborales, etc.

4.1. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Es cierto que las características de los individuos de la muestra condicionan los resultados obtenidos. En este caso la muestra estaba formada por trabajadores jóvenes, con reducida experiencia laboral previa. Además la duración de las expatriaciones ha sido reducida, no llegando a cuatro meses, aunque consideramos que la metodología longitudinal ha compensado en parte estas limitaciones, debido a la intensidad del seguimiento dado. Por todo ello y al haber utilizado la metodología del estudio de casos, los resultados de esta investigación no son generalizables.

No obstante, se considera que las conclusiones son interesantes y pueden contribuir a mejorar futuras investigaciones porque ponen de manifiesto que algunas relaciones del Modelo de BLACK y col. (1991) deben estudiarse con más profundidad, sobre todo para nuevos grupos que inician su movilidad laboral internacional. Se pueden contrastar cuantitativamente algunas de las sugerencias obtenidas para desarrollar el modelo de adaptación para una mejor gestión de las organizaciones de trabajadores extranjeros.

Cabe mencionar que el ayuntamiento de la ciudad alemana recibió por este proyecto el premio honorífico del Ministerio de Relaciones con la Unión Europea del Estado Federal de Renania Westfalia del Norte en el año 2014. Se valoró el gran número de iniciativas y la motivación de las empresas y familias de la ciudad para apoyar a los estudiantes españoles, aunque se les animó a investigar para futuros proyectos las causas por las que ningún practicante español decidió finalmente quedarse en Alemania.

Bibliografía

- ANDERSSON, O. [2014]: «William foote whyte, street corner society and social organization», *Journal of the History of the Behavioral Sciences*, vol. 50, núm. 1, págs. 79-103.
- ANDRESEN, M.; BERGDOLT, F.; MARGENFELD, J. y DICKMANN, M. [2014]: «Addressing international mobility confusion - developing definitions and differentiations for self-initiated and assigned expatriates as well as migrants», *The International Journal of Human Resource Management*, núm. 25(16), págs. 2.295-2.318.
- ARTHUR, M. B. y ROUSSEAU, D. [1996]: *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*, Oxford University Press, págs. 116-131.
- AYCAN, Z. y KANUNGO, R. N. [1997]: «Current issues and future challenges in expatriate management», *New approaches to employee management*, Greenwich: JAI Press, vol. 4, págs. 245-260.
- BHASKAR-SHRINIVAS, P.; HARRISON, D. A.; SHAFFER, M. A. y LUK, D. M. [2005]: «Input-based and time based models of international adjustment: Meta-analytic evidence and theoretical extensions», *Academy of Management Journal*, vol. 48, núm. 2, págs. 257-281.
- BIEMANN T. y ANDRESEN M. [2010]: «Self-initiated foreign expatriates versus assigned expatriates: Two distinct types of international careers?», *Journal of Managerial Psychology*, vol. 25, Iss: 4, págs. 430-448.
- BLACK, J. S. [1994]: «O Kaerinasai: Factor related to Japanese repatriation adjustment», *Human Relations*, vol. 47, págs. 1.489-1.508.
- [1988]: «Work role transition: A study of American expatriate managers in Japan», *Journal of International Business Studies*, vol. 19, núm. 2, págs. 277-294.
- BLACK, J. S. y GREGERSEN, H. B. [1999]: «The right way to manage expats», *Harvard Business Review*, vol. 77, núm. 2, págs. 52-62.
- [1991a]: «Antecedents to cross-cultural adjustment for expatriates in Pacific Rim assignments», *Human Relations*, vol. 44, núm. 5, págs. 497-515.
- BLACK, J. S. y MENDENHALL, M. [1990]: «Cross-cultural training effectiveness: A review and a theoretical framework for future research», *Academy of Management Review*, vol. 15, núm. 1, págs. 113-136.
- [1989]: «A practical but theory-based framework for selecting cross-cultural training methods», *Human Resource Management*, (1986-1998), Winter, 1989, vol. 28, núm. 4, págs. 511-539.
- BLACK, J. S. y STEPHENS, G. K. [1989]: «The influence of the spouse on american expatriate adjustment an intent to stay in pacific rim overseas assignments», *Journal of Management*, vol. 15, núm. 4, págs. 529-544.
- BLACK, J. S.; MENDENHALL, M. y ODDOU, G. [1991]: «Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives», *Academy of Management Review*, vol. 16, núm. 2, págs. 291-317.
- BHUIAN, S. N.; AL-SHAMMARI, E. S. y JEFRI, O. A. [2001]: «Work related attitudes and job characteristics of expatriates in Saudi Arabia», *Thunderbird International Business Review*, núm. 43, págs. 21-31.

- BIEMANN, T. y ANDRESEN, M. [2010]: «Self-initiated foreign expatriates versus assigned expatriates», *Journal of Managerial Psychology*, núm. 25, págs. 430-448.
- BONSIEP, W.; ECKERT, S.; RÄSSLER, S. y MAYER, S. [2003]: *Einflussfaktoren auf den Prozess der kulturellen Anpassung - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*, en Holtbrügge D. (ed.): *Die Internationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmen*, Stuttgart.
- BOZIOELOS, N. [2009]: «Expatriation outside the boundaries of the multinational corporation: A study with expatriate nurses in Saudi Arabia», *Human Resource Management*, núm. 48, págs. 111-134.
- BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT [2014]: «The job of my life», (MobiPro-EU).
- BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT y SOZIALES (BMAS, ed.). [2014]: «Fortschrittsbericht 2013 zum Fachkräftekonzept der Bundesregierung», Berlin.
- CALIGIURI, P. M. [1997]: «Assessing expatriate success: Beyond just being there. New approaches to employee management», *International Business Journal*, núm. 4, págs. 117-140.
- CERDIN, J. L. y LE PARGNEUX, M. [2010]: «Career anchors: A comparison between organizational-assigned and self-initiated expatriates», *Thunderbird International Business Review*, núm. 52, págs. 287-299.
- CHETTY, S. [1996]: «The case study method for research in small - and medium - sized firms», *International Small Business Journal*, vol. 5.
- COPELAND, L. y GRIGGS, L. [1985]: «Getting the best from foreign employees», *Management Review*, 06/1986, vol. 75, núm. 6, págs. 19-35.
- CROWLEY-HENRY, M. [2007]: «The protean career», *International Studies of Management and Organization*, núm. 37, págs. 44-64.
- DARKE, P.; SHANKS, G. y BROADBENT, M. [1998]: «Successfully completing case study research: Combining rigour and pragmatism», *Information Systems Journal*, vol. 8, págs. 273-289.
- DE FILLIPPI, R. y ARTHUR, M. [1994]: «The boundaryless career: A competency-based perspective», *Journal of Organizational Behavior*, núm. 15, págs. 307-324.
- DOHERTY, N. [2013]: «Understanding the self-initiated expatriate: A review and directions for future research», *International Journal of Management Reviews*, vol. 15, págs. 447-469
- EISENHARDT, K. M. [1991]: «Building theories from case study research», *Academy of Management Review*, núm. 14(4), págs. 532-550.
- ESPINOSA ROMERO, M. [2009]: «Los procesos de internacionalización empresarial y la gestión de personas», Madrid: Fundación EOI, pág. 24.
- FARACO BLANCO, C. [2014]: «Neue Migration: Junge Spanier/-innen in Berlin», en C. Pfeffer-Hoffmann (ed.), *Arbeitsmigration nach Deutschland*, Berlín: Mensch y Buch Verlag.
- FIRTH, B.; CHEN, G.; KIRKMAN, B. y KIM, K. [2013]: «Newcomers abroad: Expatriate adaptation during early phases of international assignments», *Academy of Management Journal*.
- FORSTER, N. [1994]: «The forgotten employees? The experiences of expatriate staff returning to the UK», *The International Journal of Human Resource Management*, mayo, vol. 5, núm. 2, págs. 67-86.

- GÓMEZ-MEJÍA, L.; BALKIN, D. y CARDY, R. [2001]: *Dirección y gestión de recursos humanos*, Madrid: Prentice Hall, págs. 102-110.
- GRAU PINEDA, C. [2011]: «El impacto de la crisis económica sobre la gestión de los flujos migratorios», *Temas Laborales*, núm. 109/2011, págs. 73-110.
- HARZING, A. W. [2001]: «Who's in charge? An empirical study of executive staffing practices in foreign subsidiaries», *Human Resource Management*, vol. 40, núm. 2, págs. 139-158
- HECHANOVA, R.; BEEHR, T. A. y CHRISTIANSEN, N. D. [2003]: «Antecedents and consequences of employees' adjustment to overseas assignment: A meta-analytic review», *Applied Psychology*, núm. 52(2), págs. 213-236.
- HUDSON, S. y INKSON, K. [2006]: «Volunteer overseas development workers: The hero's adventure and personal transformation», *Career Development International*, núm. 11, págs. 304-320.
- INKSON, K. y RICHARDSON, J. [2010]: «Self-initiated expatriation and career development: Diversity across cultures and genders», *Academy of Management Symposium*, Montreal, Canada.
- INKSON, K.; ARTHUR, M.; PRINGLE, J. y BARRY, S. [1997]: «Expatriate assignment versus overseas experience: Contrasting models of international human resource development», *Journal of World Business*, núm. 32, págs. 351-368.
- JOHNSTON, J. [1991]: «An empirical study of the repatriation of managers in UK multinationals», *Human Resource Management Journal*, vol. 1, núm. 2, págs. 102-108.
- JOKINEN, T.; BREWSTER, C. y SUUTARI, V. [2008]: «Career capital during international work experiences: Contrasting self-initiated expatriate experiences and assigned expatriation», *The International Journal of Human Resource Management*, núm. 19(6), págs. 979-998.
- LAZAROVA, M. y CALIGIURI, P. [2001]: «Retaining repatriates: The role of organizational support practices», *Journal of World Business*, vol. 36, núm. 4, págs. 389-401
- LINEHAD, M. y SCULLION, H. [2002]: «Repatriation of European female corporate executives: An empirical study», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 13, núm. 2, págs. 254-267.
- LIU, C.H. y LEE, H. W. [2008]: «A proposed model of expatriates in multinational corporations», *Cross-Cultural Management*, núm. 15(2), págs. 176-193.
- LUEKE, S. B. y SVYANTEK, D. J. [2000]: «Organizational socialization in the host country: The missing link in reducing expatriate turnover», *The International Journal of Organizational Analysis*, núm. 8(4), págs. 380-400.
- MCKENNA, S. y RICHARDSON, J. [2007]: «The increasing complexity of the internationally mobile professional: Issues for research and practice», *Cross Cultural Management*, núm. 14, págs. 307-320.
- MENDENHALL, M. y ODDOU, G. [1986]: «Acculturation profiles of expatriate managers: Implications for cross-cultural training», *Columbia Journal of World Business*, págs. 73-79.
- MYERS, B. y PRINGLE, J. K. [2005]: «Self-initiated foreign experience as accelerated development», *Journal of World Business*, vol. 40, núm. 4, págs. 421-431.
- PELTOKORPI, V. y FROESE, F. J. [2009]: «Organizational expatriates and self-initiated expatriates: Who adjusts better to work and life in Japan?», *International Journal of Human Resource Management*, núm. 20, págs. 1.096-1.112.

SÁNCHEZ VIDAL, M. E.; BARBA ARAGÓN, M. I. y SANZ VALLE, R. [2005]: «El proceso de repatriación de los trabajadores expatriados. Un análisis cualitativo del Modelo de Black, Gregersen y Mendenhall», *Boletín de Estudios Económicos*, vol. LX, núm. 185, págs. 287-306.

SCHOEPP, K. y FORSTENLECHNER, I. [2010]: «The role of family considerations in an expatriate majority environment», *Team Performance Management: An International Journal*, vol. 16, Iss: 5/6, págs. 309-323.

SCHULER, R. S.; JACKSON, S. E. y TARIQUE, I. [2011]: «Global talent management and global talent challenges», *Journal of World Business*, vol. 46, págs. 506-516.

SEIBERT, S. E.; KRAIMER, M. L. y LINDEN, R. C. [2001]: «A social capital theory of career success», *The Academy of Management Journal*, vol. 44, págs. 219-237.

SELMER, J. y LAURING, J. [2011a]: «Marital status and work outcomes of self-initiated expatriates. Is there a moderating effect of gender?», *Cross Cultural Management: An International Journal*, núm. 18, págs. 198-213.

— [2011b]: «Acquired demographics and reasons to relocate among self-initiated expatriates», *International Journal of Human Resource Management*, núm. 22, págs. 2.055-2.070.

— [2010]: «Self-initiated academic expatriates: Inherent demographics and reasons to expatriate», *European Management Review*, núm. 7, págs. 169-179.

SHAFFER, M. A.; HARRISON, D. A. y GILLEY, K. M. [1999]: «Dimensions, determinants, and differences in the expatriate adjustment process», *Journal of International Business Studies*, págs. 557-582.

SIMS, R. y SCHRAEDER, M. [2004]: «An examination of salient factors affecting expatriate culture shock», *Journal of Business and Management*, núm. 10(1), págs. 73-88.

STRUBLER, D.; PARK S. H. y AGARWAL, A. [2011]: «Revisiting Black, Mendenhall, and Oddou (1991)'s framework for international adjustment model: A prescriptive approach», *Journal of International Business Research*, vol. 10, núm. 2.

SUUTARI, V. y BREWSTER, C. [2000]: «Making their own way: International experience through self-initiated foreign assignments», *Journal of World Business*, núm. 35, págs. 417-436.

SUUTARI, V. y TAAKA, M. [2004]: «Career anchors of managers with global careers», *Journal of Management Development*, vol. 23, Iss: 9, págs. 833-847.

THARENOU, P. y CAULFIELD, N. [2010]: «Will I stay or will I go? Explaining repatriation by self-initiated expatriates», *Academy of Management Journal*, núm. 53b, págs. 1.009-1.028.

TOH, S. M. y DENISI, A. S. [2007]: «Host country nationals as socializing agents: A social identity approach», *Journal of Organizational Behavior*, núm. 28(3), págs. 281-301.

VANCE, C. M. [2002]: «The personal quest for building global competence: A taxonomy of self-initiated career path strategies for gaining business experience abroad», *Academy of Management Proceedings*, CAR: B1.

Internet

MINISTERIO DE TRABAJO ALEMÁN [2015]: <http://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/a756-arbeitsmarktprognose-2030.html?>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA [2015]: http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica_P&cid=1254735976595

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA [2014]: <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t20/p277/prov/e01/&file=pcaxis>

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE [2012]: <http://www.oapee.es/oapee/inicio/informacion/publicaciones/publicaciones-erasmus.html>