

Els expatriats catalans: impacte dels factors individuals en la seva adaptació cultural a les organitzacions

Laia Costa i Corral

lcostacor@uoc.edu

Gener 2017

Treball Final de Grau

Àmbit d'especialització: Empresa i Mercats Globals

Memòria final

Curs 2016-2017, 1r semestre

Índex

Resum	6
Abstract	7
Presentació	8
1. Introducció.....	8
1.1. Antecedents del treball.....	8
1.2. Definició del problema d'investigació	9
1.3. Justificació del problema d'investigació	9
1.3.1. Contribució acadèmica	9
1.3.2. Motivacions personals	9
1.4. Objectius de l'estudi	10
1.5. Abast i rellevància	10
1.6. Suposicions.....	11
1.7. Metodologia.....	11
2. Revisió de l'estat de la qüestió	12
2.1. Expatriats	13
2.1.1. Expatriat català.....	13
2.2. Cultura i clústers culturals	13
2.3. Adaptació cultural.....	14
2.4. Factors que poden influir en l'adaptació cultural.....	14
2.4.1. Nivell d'idioma	14
2.4.2. Formació intercultural	15
2.4.3. Experiència prèvia residint a l'estranger	15

2.4.4. Intel·ligència cultural	15
2.4.5. Expatriats per iniciativa pròpia	16
3. Metodologia	16
3.1. Mètode de recerca i disseny	16
3.2. Població i mostra	17
3.3. Instrumentalització	17
3.3.1. Disseny del qüestionari	17
3.4. Recollida de dades	18
3.5. Anàlisi de les dades	19
3.5.1. Preparació de l'anàlisi	19
3.5.2. Estudi dels resultats obtinguts	20
4. Estudi empíric	20
4.1. Anàlisi general dels expatriats catalans	21
4.2. Anàlisi dels expatriats per clústers culturals	23
4.2.1. <i>Anglo</i>	25
4.2.2. <i>Arab</i>	25
4.2.3. <i>Confucian Asia</i>	26
4.2.4. <i>East Europe</i>	26
4.2.5. <i>Far East</i>	26
4.2.6. <i>Germanic</i>	27
4.2.7. <i>Latin America</i>	27
4.2.8. <i>Latin Europe</i>	27
4.2.9. <i>Near East</i>	28

4.2.10. <i>Nordic</i>	28
4.3. Anàlisi dels resultats per tipus d'organització per la qual es treballa.....	28
4.4. Anàlisi de correlacions	29
4.4.1. Experiència prèvia i adaptació cultural general i laboral.....	30
4.4.2. Formació intercultural i adaptació cultural general i laboral.....	31
4.4.3. Nivell d'idioma i adaptació cultural general i laboral	31
4.4.4. Nivell d'intel·ligència cultural i adaptació cultural general i laboral	32
4.5. Anàlisi comparatiu.....	33
4.5.1. Adaptació cultural general	33
4.5.2. Adaptació cultural laboral.....	34
5. Resultats: Discussions i implicacions.....	35
5.1. Resultats	35
5.2. Discussions	37
5.3. Recomanacions	38
5.3.1. Per al govern i institucions	38
5.3.2. Per als professionals dels recursos humans i la mobilitat internacional	39
5.3.3. Per a les empreses.....	39
5.4. Limitacions de la recerca.....	40
5.5. Implicacions socials.....	40
Conclusions	41
Valoració	42
Autoavaluació	43
Referències bibliogràfiques	45

Els expatriats catalans: impacte dels factors individuals en la seva adaptació cultural a les organitzacions

Laia Costa (lcostacor@uoc.edu)

Estudis d'Economia i Empresa (Grau en Administració i Direcció d'Empreses, Empresa i Mercats Globals)

Resum

La globalització i l'arribada de l'economia del coneixement han permès a empreses i organitzacions penetrar a nous mercats i globalitzar la seva ma d'obra. Amb l'objectiu de fer front a la creixent competència empresarial a nivell internacional, les organitzacions intenten localitzar el millor talent allà a on es trobi. Pels ciutadans, aquests canvis -juntament amb les millores tecnològiques- han facilitat els desplaçaments i han obert la porta a traslladar-se a altres zones del planeta per motius diversos (professionals, econòmics, polítics..).

En aquest context, la mobilitat laboral internacional pren especial rellevància. El nombre de persones que es traslladen a altres països o regions per viure i treballar augmenta i els catalans no són una excepció. Això és un repte per organitzacions, estats i ciutadans que es veuen obligats a adaptar-se a entorns en els quals convida i treballar amb altres cultures comença a ser la norma més que l'excepció. Tanmateix, aquesta adaptació cultural no és sempre una tasca senzilla -en especial quan implica un canvi laboral i de residència- i són diversos els factors que contribueixen a una adaptació cultural satisfactòria.

Aquest treball ha aprofundit en la recerca sobre l'adaptació cultural i la mobilitat laboral internacional amb l'estudi dels expatriats catalans que treballen per organitzacions a l'estranger. A través d'un anàlisi descriptiu, correlacional i comparatiu, s'han descrit els trets més rellevants d'aquest grup d'expatriats així com analitzat possibles factors individuals que poden contribuir a una bona adaptació cultural.

L'anàlisi dels resultats –obtinguts per mitjà de la distribució d'un qüestionari electrònic a les xarxes socials– indica que els expatriats catalans generalment no han rebut formació intercultural ni han residit a l'estranger amb anterioritat. Malgrat això, aquest grup d'expatriats presenta nivells elevats d'adaptació cultural, d'intel·ligència cultural i coneixements elevats del idioma del país de residència actual.

En l'estudi de la possible relació entre adaptació cultural i intel·ligència cultural, nivell de llengua estrangera, experiència prèvia residint a l'estranger i formació intercultural, no s'han observat correlacions entre les variables. Tampoc s'han observat diferències entre els nivells d'adaptació cultural d'aquells expatriats desplaçats a l'estranger per iniciativa pròpia i la resta d'expatriats catalans.

Aquests resultats són una guia per organitzacions, institucions i futurs expatriats a l'hora de determinar aquelles característiques individuals que poden ser més rellevants per una bona adaptació cultural. Així mateix, els resultats obtinguts evidencien que l'adaptació cultural és un concepte complex que pot estar influenciat per diversos factors i, en conseqüència, és necessari aprofundir en el seu estudi.

Paraules clau:

Adaptació cultural, expatriació, expatriat català, expatriat per iniciativa pròpia, experiència internacional, formació intercultural, intel·ligència cultural, llengua estrangera, mobilitat global, mobilitat laboral.

Abstract

The arrival of the knowledge economy and a non-stopping globalization process has led companies and organizations not only to expand to new markets but also to globalize their workforce. With the goal of facing an increasing and international competition, businesses are trying to source the best talent, wherever it is located. For citizens, technological improvements have eased mobility and it is now easier than ever to move towards other areas of the world for a wide variety of reasons (professional, economic, political...).

In this context, the global mobility of the workforce becomes relevant. The number of people relocating to other countries and regions for working and non-working purposes is increasing and Catalans are not an exception. This can become a challenge for organizations, states and citizens, as they have to adapt to a new environment, in which working and living with people from different cultures is no longer the exception, but the rule. Nevertheless, cultural adaptation is not always an easy task, particularly, when it involves a job and housing change, and there are several factors that can contribute to a successful adaptation.

This research has examined the cultural adaptation of the labor mobility at an international level, by studying the Catalan expatriates who work for organizations abroad. By applying a descriptive, correlational and comparative analysis, the most relevant characteristics of Catalan expatriates have been described and several individual factors which can contribute to a good cultural adaptation have been analyzed.

The analysis of the results –obtained through the distribution of an online survey through the social media with the participation of more than 500 expatriates- indicates that most Catalan expatriates did not receive intercultural training nor lived abroad before the current relocation. However, Catalan expatriates show high levels of cultural adaptation and cultural intelligence as well as an advanced language level from the host country language.

No correlation has been found between cultural adaptation and cultural intelligence, language level, previous experience living abroad and intercultural training. Furthermore, no differences between the self-initiated expatriates group and the rest of the Catalan expatriates in relation to their cultural adjustment levels have been identified.

For organizations, institutions and future expatriates, these results can be a guide in order to determine the individual characteristics relevant for particular relocation processes. In addition to this, these results indicate that cultural adaptation is a complex concept, which can be influenced by several factors, and consequently, it is necessary to conduct further researches to get a deeper understanding of the factors contributing to a successful cultural adaptation of the Catalan expatriates.

Keywords:

Catalan expatriate, cultural adaptation, cultural intelligence, expatriation, foreign language, global mobility, intercultural training, international experience, labor mobility, self-initiated expatriate

PRESENTACIÓ

En l'últim segle, s'han produït grans avenços cap a la integració econòmica mundial. Si bé encara s'està lluny d'una integració total, la creació de zones de lliure comerç, unions duaneres i mercats comuns ha incrementat els moviments internacionals en els mercats de béns i serveis, capitals i mà d'obra d'una forma difícil d'imaginar anys enrere.

La globalització dels mercats i les millores en les telecomunicacions han permès a les organitzacions créixer i fer front a les barreres geogràfiques i temporals, mentre que pels ciutadans, aquest avenços han representat poder disposar de béns i serveis d'arreu del món instantàniament (o en el seu defecte, d'una manera molt més senzilla que fa una dècada).

En aquest context, la mobilitat laboral global pren especial rellevància. Bé sigui per decisió pròpia -els anomenats *self-initiated expatriates* (Selmer *et al.*, 2015)-, forçats pels seu entorn -els immigrants i els refugiats- o bé per decisió de l'organització per la qual treballen -els assignats internacionals-; el nombre de persones que es traslladen a altres països o regions per viure i treballar no para de créixer (Eurostat, 2015). Això és un repte per les organitzacions, els estats i els ciutadans que es veuen obligats a adaptar-se a entorns en els quals conviure i treballar amb altres cultures comença a ser la norma més que l'excepció. Tanmateix, aquesta adaptació cultural no és sempre una tasca senzilla - en especial, quan implica un canvi laboral i de residència- i són diversos els factors que contribueixen a una adaptació cultural satisfactòria.

Catalunya no és una excepció i malgrat que el nombre de catalans residents a l'estranger ha augmentat en els darrers anys, la seva adaptació cultural al nou entorn, i especialment a l'entorn laboral, és una àrea que encara no s'ha estudiat en profunditat.

1.INTRODUCCIÓ

Aquest treball pretén completar el buit existent en la literatura, amb l'anàlisi els expatriats catalans que treballen a l'estranger i els factors que poden contribuir a la seva adaptació cultural adequada.

1.1 Antecedents del treball

La globalització dels mercats, amb un augment del comerç mundial i de la competència empresarial, ha contribuït a una major mobilitat laboral. Avui en dia, empreses de totes mides competeixen en un entorn global i necessiten localitzar el millor talent disponible allà a on es trobi (EY, 2015). Per les empreses multinacionals, això pot significar la contractació de personal en origen o la reubicació de personal propi en funció de les necessitats organitzatives. En el cas de les empreses de dimensions més reduïdes, pot implicar la contractació de mà d'obra estrangera, bé sigui en origen – amb el suport de programes institucionals- o bé de mà d'obra estrangera que resideixi actualment en el país.

A més a més, les crisis econòmiques, la manca d'oportunitats laborals i les millors perspectives de progressió professional són alguns dels factors que han contribuït a l'augment dels ciutadans disposats a expatriar-se a l'estranger per motius laborals (Cerdin i Selmer, 2014).

La població catalana no és una excepció i el nombre d'expatriats catalans no ha deixat d'augmentar en els darrers anys així com el nombre d'empreses catalanes que comercien fora del país (Idescat, 2016).

Malgrat la bona predisposició de les parts – organització i treballador o candidat a un lloc de feina-, l'adaptació cultural a un nou entorn laboral i social no és senzilla i no tots els processos d'expatriació es completen amb èxit (Brookfield GRS, 2016).

Si bé l'estudi dels factors que influeixen en una bona adaptació cultural de la mobilitat laboral internacional no és un tema nou en la literatura acadèmica, el seu estudi no està tan desenvolupat com en d'altres disciplines amb més tradició i fins a dia d'avui, no ha inclòs els expatriats catalans.

1.2 Definició del problema d'investigació

La globalització dels mercats ha facilitat la mobilitat laboral i molts catalans consideren l'opció d'expatriar-se a l'estranger per millorar les seves perspectives laborals. Tanmateix, les diferències culturals tenen un impacte en l'èxit de les expatriacions. Com s'exposa en la *Worldwide Survey of International Assignment and Policies* (Mercer, 2015), les empreses amb treballadors assignats a l'estranger indiquen que la inadaptació a la nova cultura, la selecció inadequada del personal i el mal acompliment laboral (segons estàndards dels nou país) són els principals motius pels quals els trasllats de treballadors a l'estranger no tenen èxit.

El fracàs d'un trasllat internacional no només afecta a les organitzacions -que han de destinar un gran nombre de recursos (humans, monetaris, etc.) a la seva preparació, seguiment i avaluació-, sinó també als treballadors expatriats. En efecte, un procés d'expatriació representa un canvi en la vida i l'entorn familiar de la persona que, si no s'ajusta a les expectatives inicials, pot desencadenar sentiments de frustració, manca de satisfacció laboral i, fins i tot, retorns prematurs (Lund i Degen, 2010).

Per aquestes raons –juntament amb la manca de literatura sobre la mobilitat laboral internacional dels catalans-, convé analitzar els processos d'expatriació dels catalans i la seva adaptació cultural al nou país de residència.

1.3 Justificació del problema d'investigació

A continuació, es presenten els motius per la realització d'aquest projecte.

1.3.1 Contribució acadèmica

L'estudi de l'adaptació cultural dels expatriats és una disciplina relativament recent dins l'àmbit dels recursos humans que es va començar a desenvolupar com a conseqüència de la integració dels mercats.

Dins aquest camp, una de les àrees que genera més interès és determinar els factors que contribueixen a una bona adaptació cultural de la mà d'obra expatriada. Gràcies al seu anàlisi, es permet que empreses i organitzacions puguin establir les polítiques i els processos més adequats per determinar l'èxit dels trasllats internacionals.

Si bé ja s'han estudiat diversos factors que poden influir en una adaptació cultural satisfactòria dels expatriats, l'evolució constant de l'entorn així com la presència de múltiples grups d'expatriats que encara no han estat estudiats –inclosos els expatriats catalans- fan necessari continuar-ne la recerca.

1.3.2 Motivacions personals

La motivació personal per iniciar una recerca en aquest àmbit és poder ampliar els meus coneixements sobre l'impacte de les relacions interculturals en les organitzacions. Durant la meua residència a l'estranger i el meu treball per empreses multinacionals, he observat que encara queda molt camí per recórrer en el tema de les relacions interculturals en el si d'una organització. En molts casos, els aspectes culturals es releguen a un segon terme, o s'interpreten com quelcom secundari que s'aprèn vivint en una cultura o aprenent una llengua estrangera.

Dins el marc d'aquests estudis de grau, hi he hagut dues àrees per les quals he sentit un gran interès: la gestió de les persones i la globalització de l'empresa. Gràcies a l'especialització en Empresa i Mercats Globals, he pogut aprofundir en la comprensió d'aquestes àrees, i sobretot, en la transcendència d'una bona comprensió de les diferències culturals per a una bona gestió de l'organització. Concretament, l'assignatura de *International management* -en el qual hi ha un mòdul dedicat a l'impacte de la cultura en les organitzacions- va generar les bases per l'elecció d'aquest tema.

Així doncs, amb aquest projecte, m'agradaria contribuir a la investigació de les relacions interculturals en el món empresarial i a l'estudi de l'impacte que poden tenir les diferències culturals en els membres d'una organització. A més a més, gràcies a aquesta recerca, també espero poder augmentar els meus coneixements i formar-me en l'àrea de les relacions interculturals, a fi de poder participar en altres projectes de recerca en un futur i/o participar en programes de formació i gestió intercultural en el si d'organitzacions.

1.4 Objectius de l'estudi

Amb aquesta recerca es pretén incorporar nou coneixement en l'àmbit de la mobilitat laboral internacional amb l'anàlisi de l'adaptació cultural dels expatriats. Concretament, es pretén estudiar un grup del qual no es disposen dades fins el moment: els expatriats catalans que actualment treballen per organitzacions a l'estranger. Es vol descriure les seves característiques i aprofundir en l'impacte de certs factors individuals en els seus nivells d'adaptació cultural al nou país de residència.

Si bé la literatura acadèmica ha determinat que els factors individuals, organitzatius i de l'entorn poden tenir un impacte en els nivells d'adaptació cultural (Black *et al.*, 1991), aquest treball es centra en els primers. Les raons d'aquesta decisió es basen en el fet que els factors individuals es poden veure influenciats per les experiències de la persona i el seu país d'origen, mentre que els factors organitzatius o de l'entorn es veuen influenciats principalment per la cultura del país de destí (Black *et al.*, 1991). En conseqüència, els factors individuals poden presentar característiques comunes entre tots els expatriats catalans.

Entre els factors del individu que poden condicionar la seva adaptació cultural, n'existeixen quatre estretament relacionats amb l'exposició a d'altres cultures (formació intercultural, formació lingüística, experiència prèvia residint a l'estranger i intel·ligència cultural).

Finalment, la situació econòmica actual ha provocat que moltes persones decideixin buscar a l'estranger noves oportunitats laborals. Aquestes persones representen un perfil nou d'expatriat, amb característiques diferents als expatriats tradicionals que compten amb el suport de la seva empresa. La iniciativa que presenten aquests nous expatriats, entre d'altres característiques, podria tenir repercussions en la seva capacitat per adaptar-se a d'altres cultures (Andersen *et al.*, 2015)

En conseqüència, es plantegen els objectius específics següents per aquest treball:

- Caracteritzar els expatriats catalans que treballen per organitzacions en el seu nou país de residència
- Analitzar la relació entre certs factors individuals dels expatriats catalans (coneixement de l'idioma, formació intercultural, experiència prèvia residint a l'estranger i intel·ligència cultural) i els seus nivells d'adaptació cultural al país de destí.
- Comparar si els expatriats catalans que es desplacen a l'estranger per iniciativa pròpia presenten nivells més alts d'adaptació cultural que la resta d'expatriats.

1.5 Abast i rellevància

Davant una tendència cap a la integració dels mercats i a l'augment dels intercanvis globals, aquest treball genera coneixement teòric i pràctic útil per diversos agents.

Pels professionals dels recursos humans i de la mobilitat internacional així com per les empreses nacionals i internacionals, els resultats d'aquest treball ofereixen més eines per avaluar i dissenyar les seves estratègies de mobilitat laboral internacional. Una major comprensió dels factors del individu que influeixen en una bona adaptació cultural pot ajudar a seleccionar aquelles persones més aptes pels trasllats a l'estranger. A més a més, els resultats obtinguts poden ser una bona guia per dissenyar plans formatius pel personal que actualment resideix a l'estranger i pels membres de l'organització amb possibilitats de trasllat internacional en un futur.

Per les institucions i organitzacions públiques que tractin temes de mobilitat internacional, els resultats d'aquest treball poden ser una guia per identificar les mancances i les debilitats de la població

catalana en la seva adaptació al món global i per prendre mesures -en especial dins el sector educatiu- per poder garantir un bon desenvolupament dels catalans en aquest nou entorn, en el qual el contacte amb d'altres cultures és inevitable.

Finalment, pel món acadèmic, els resultats d'aquest treball ofereixen coneixement nou sobre l'adaptació cultural d'un grup d'expatriats sense dades fins al moment: els catalans. Així mateix, s'aporten dades noves sobre un factor que, com estudis recents indiquen (Andresen *et al*, 2015), encara no està prou estudiat: els expatriats per iniciativa pròpia.

1.6 Suposicions

Per l'elaboració d'aquest projecte, s'han realitzat algunes suposicions. En primer lloc, s'entén per expatriat aquella persona que resideix durant un període mínim de tres mesos fora del seu país de residència previ. En segon lloc, s'assumeix que els participants en aquest estudi han respost de forma honesta i basada en l'experiència pròpia residint a l'estranger. Finalment, aquest treball es centra en els expatriats catalans que treballen per organitzacions en el seu país de residència actual. Llevat que s'indiqui el contrari i a excepció de l'apartat 2, en els apartats següents, el terme *expatriat* farà referència a aquest grup.

1.7 Metodologia

La metodologia seguida per la realització d'aquest treball ha consistit en una recerca aplicada – de caire descriptiu, correlacional i comparatiu - combinant mètodes qualitius i quantitius. Els mètodes qualitius s'han emprat en la revisió de l'estat de la qüestió per portar a terme la revisió de la literatura existent (fonts secundàries). En canvi, s'han utilitzat mètodes quantitius per la realització de l'estudi empíric (fonts primàries). Aquest estudi empíric ha consistit en la preparació d'enquestes que s'han distribuït entre expatriats catalans residents a l'estranger per mitjà de les xarxes socials (grups de Facebook i LinkedIn).

El marc teòric seguit en aquest projecte és el de l'economia heterodoxa. Com indica Mearman (2007) en el seu decàleg sobre l'economia heterodoxa, aquesta economia considera els humans com éssers que actuen per cultura i tradició i que no sempre prenen decisions d'una forma racional. Així mateix, també s'emfatitza que l'economia és variable, difícil de preveure i complexa. Aquest enfocament s'ajusta a l'entorn global i de canvi constant del món laboral actual i és per aquest motiu que s'ha escollit com a base per aquest projecte.

Aquest projecte s'ha dividit en vuit fases:

- 1r. Elecció del tema: Partint d'un interès per la mobilitat global de la mà d'obra, s'ha realitzat una cerca en aquesta àrea per determinar la temàtica específica d'aquest treball. La informació que s'ha recopilat prové de les assignatures del grau Persones i organitzacions i *International management* i de la biblioteca universitària. Concretament, a la biblioteca de la UOC, s'han identificat tres bases de dades dins el món de l'economia i l'empresa adequades per aquest treball:

- ABI/ INFORM Collection
- Business Source Complete (EBESCO)
- Sage

Gràcies a aquestes bases de dades, s'ha tingut accés a publicacions rellevants per l'elaboració d'aquest projecte com *International Journal of HR Management*, *Journal of Global Mobility*, *Journal of International Business Studies* o *International Journal of Cross-Cultural Management*.

Per l'elecció de les fonts d'informació, s'han establert criteris en relació als anys de publicació (2011-2016) per assegurar la rellevància de les dades -excepte per aquelles fonts rellevants que són citades en els articles recents- i matèria (empresa). Així mateix s'han identificat els següents descriptors -i els seus equivalents en anglès i castellà-: cultura, emigrants,

expatriats, mobilitat global, assignats, trasllat, treballadors estrangers, estudis interculturals, comunicació intercultural.

Per a la recerca bibliografia i l'elaboració de l'estat de la qüestió, s'ha treballat amb el programari lliure Zotero que ofereix una gestió de la informació bibliogràfica exhaustiva. A través d'aquest programari, s'han obtingut les dades bibliogràfiques dels recursos utilitzats i s'han pogut classificar aquests recursos per mitjà d'etiquetes rellevants.

A continuació, s'ha revisat el material recollit, el que ha permès determinar el tema d'aquest treball.

- 2n. Preguntes i hipòtesis: Amb la informació recollida, s'ha procedit a una revisió de l'estat de la qüestió a fi de determinar el millor enfocament teòric per aquest projecte i per detectar les necessitats de noves investigacions dins l'àrea escollida. Amb la informació obtinguda, s'han formulat els objectius del treball.
- 3r. Preparació de la recollida d'informació: En aquesta fase, s'ha determinat la metodologia més adequada per la consecució dels objectius del treball i s'ha preparat l'estudi de camp (elaboració d'un qüestionari en línia per ser distribuït a les xarxes socials).
- 4t. Recollida d'informació: Aquesta fase ha consistit en la publicació, seguiment i tancament del qüestionari.
- 5è. Estudi empíric: En aquesta etapa de l'elaboració d'aquest projecte, s'han filtrat i analitzat les dades obtingudes i validat els resultats per assegurar-ne la qualitat.
- 6è. Conclusions: Amb els resultats obtinguts, s'han extret conclusions i s'han comparat els resultats amb els de recerques prèvies en l'àrea objecte d'estudi. Així mateix, s'han comentat les possibles limitacions d'aquest treball així com les recomanacions pels diferents grups d'interès i les possibilitats de recerca futura en aquesta temàtica.
- 7è. Redacció de la memòria: Tot el treball realitzat s'ha exposat a la memòria, que inclou una valoració dels resultats i de la feina feta.
- 8è. Defensa: Un cop presentada aquesta memòria, es realitzarà una presentació del treball realitzat.

A l'annex 1, es pot trobar un cronograma (diagrama de Gant) en el qual es pot visualitzar aquest pla de treball. En relació a la planificació del treball, s'ha emprat la plataforma de gestió de projectes Openproject, que també ha permès realitzar el diagrama de Gant. Aquest diagrama ha estat molt útil durant tot el projecte, perquè d'una forma clara i precisa indica en quina etapa del projecte un es troba i si existeixen retards respecte al pla inicial. Això ha permès, seguir adequadament la planificació inicial realitzada.

2 REVISIÓ DE L'ESTAT DE LA QÜESTIÓ

Segons l'últim estudi sobre mobilitat global de Brookfield GRS (2016), un 75% de les empreses mantindran o bé augmentaran el nombre de treballadors destinats a l'estranger principalment per un augment del volum de negoci i per fusions i adquisicions. El mateix estudi també indica que un 18% dels trasllats fracassen per una mala selecció dels candidats i per no adaptar-se correctament a la cultura local i un 14% per no complir amb les expectatives laborals.

Malgrat les facilitats de mobilitat a dia d'avui, les diferències culturals encara suposen un repte per moltes organitzacions i, si no es gestionen d'una forma adequada, poden generar malentesos, ineficiència, i un retorn prematur del personal.

Ara bé, els problemes d'adaptació cultural no es redueixen només en l'àmbit dels trasllats internacionals realitzats per les organitzacions. Actualment, la presència d'emigrants (bé forçats per la situació econòmica, bé per altres motius personals) és habitual, i les empreses contracten aquests treballadors, que en l'àmbit acadèmic se'ls comença a denominar *self-initiated expatriates* (expatriats per iniciativa pròpia).

2.1 Expatriats

L'Institut d'Estudis Catalans (2016) defineix *expatriar* com "allunyar algú de la seva pàtria". Per extensió, dins l'entorn laboral, s'entén per expatriat aquella persona que abandona la seva pàtria per motius professionals.

Com indiquen Cerdin i Selmer (2014), la globalització ha convertit en habitual la mobilitat laboral a nivell internacional i l'arribada de l'economia del coneixement ha fet que sigui la cerca de talent el motor de la mobilitat laboral internacional de les organitzacions. En efecte, d'acord amb els resultats de l'estudi sobre mobilitat laboral realitzat per EY (2015), les empreses estan més disposades que mai a col·locar el personal adequat, en el lloc i moment adequats, per tal d'augmentar la seva eficàcia i beneficis. Així mateix, s'afirma que la mobilitat del talent és un element clau en l'èxit empresarial (Brookfield GRS, 2016). Des d'un punt de vista individual, les possibilitats de progressió professional, així com les dificultats econòmiques i polítiques en el país d'origen són alguns dels motius que també porten a l'expatriació (Cerdin i Selmer, 2014).

La gestió efectiva d'aquest procés d'expatriació així com la identificació dels candidats a expatriar-se que posseeixen competències adequades i major capacitat d'adaptació són factors clau en l'èxit d'un trasllat a l'estranger per motius laborals (Moon *et al.*, 2012). Ara bé, un 78% de les organitzacions no utilitzen cap mètode durant el procés de selecció per mesurar la capacitat d'adaptació dels candidats. Tanmateix, una correcta selecció del personal podria evitar els principals motius pels quals un trasllat a l'estranger no és com s'havia esperat: selecció inadequada dels candidats, dificultats d'adaptació al nou país i incompliment de les expectatives laborals (Brookfield GRS, 2016).

2.1.1 Expatriat català

El nombre de persones que es traslladen a viure a l'estranger ha experimentat un creixement en els darrers anys (Eurostat, 2015). Aquest és el cas de Catalunya, on segons les dades del Idescat (2016) el nombre d'expatriats catalans a l'estranger ha augmentat en els últims anys, fet que coincideix amb la crisi econòmica viscuda en el país.

Malgrat la rellevància del tema avui en dia a Catalunya, on es promouen accions d'internacionalització de les empreses i els intercanvis internacionals i on existeix un nivell d'atur elevat en comparació amb altres països (Eurostat, 2015), encara no existeixen estudis sobre els expatriats catalans i els factors que contribueixen a la seva adaptació cultural.

2.2 Cultura i clústers culturals

En la literatura acadèmica, existeixen múltiples definicions de cultura (Hofstede, 2001; House *et al.*, 2004; Ronen i Shenkar, 1985). Si prenem la definició de House *et al.* (2004), per cultura entenem: "el conjunt de motius, valors, creences, identitats i interpretacions o significats d'esdeveniments que es generen a partir de les experiències comunes dels membres d'un col·lectiu i que es transmeten de generació en generació".

La cultura és una variable clau en el món empresarial (Gould i Grein, 2009), ja que els intercanvis internacionals han fet més evidents les diferències culturals entre països i regions. A fi d'entendre millor aquestes diferències culturals i trobar patrons comuns, hi ha diversos estudis que analitzen i intenten categoritzar aquestes diferències culturals amb la formació de clústers (Hofstede, 2001; House *et al.*; 2004; Ronen i Shenkar, 2013; Schwartz, 1999). Un dels models més emprats en el món acadèmic és el model realitzat per Hofstede (2001), ampliat posteriorment en el projecte GLOBE (House *et al.*, 2004). Més recentment, l'estudi realitzat per Ronen i Shenkar (2013) revisa tota la literatura anterior i conclou que existeixen 11 clústers culturals a nivell mundial (veure annex 2).

Tanmateix, malgrat que aquests models ofereixen una bona aproximació a les diferències culturals i aconsegueixen explicar part d'elles, no tots els individus que provenen d'una mateixa cultura s'adapten de la mateixa forma a les organitzacions. En conseqüència, cal aprofundir en altres factors de la persona expatriada -com competències lingüístiques o experiència prèvia residint a l'estranger- per comprendre millor el perquè certes persones s'adapten millor a una cultura i una organització que d'altres.

2.3 Adaptació cultural

L'adaptació cultural d'un expatriat es defineix com el grau de confort psicològic que l'expatriat té amb diferents aspectes del país de destí (Black, 1988). Segons Hemmasi i Downes (2013), es pot mesurar pel nivell de dificultat experimentat durant la realització de tasques quotidianes.

L'adaptació cultural es pot entendre com un concepte multidimensional, ja que Black (1988) indica que existeixen tres tipus d'adaptació cultural: l'adaptació general, l'adaptació a la interacció i l'adaptació laboral. Per adaptació laboral, s'entén el grau de confort psicològic en relació als diferents valors, expectatives i estàndards laborals (Black i Stephens, 1989). Per adaptació a la interacció, s'entén el grau de confort psicològic que una persona experimenta al comunicar-se amb les persones del país de destí, bé sigui en entorns laborals o en entorns no laborals, i inclou aspectes verbals i no verbals de la comunicació (Black i Stephens, 1989). Finalment, per adaptació general s'entén el nivell de confort de la persona amb l'entorn general del país de destí, incloent aspectes com l'alimentació, el clima o el transport.

Black *et al.* (1991) van ampliar el concepte d'adaptació cultural tot creant un model que incorpora aspectes dels trasllats nacionals i internacionals i que ha estat validat i revisat (Bhaskar-Shrinivas *et al.*, 2005; Shaffer *et al.*, 1999). D'acord amb Salamin i Davoine (2015), aquest model teòric és el que té més influència en la literatura acadèmica sobre l'adaptació cultural.

La rellevància del concepte en el món empresarial és considerable si es té en compte que diversos estudis han demostrat una relació positiva entre una bona adaptació cultural i un bon acompliment laboral (Bhaskar-Shrinivas *et al.*, 2005; Mol *et al.*, 2005). A més a més, es creu que una adaptació baixa té un gran impacte en els retorns prematurs (Bhaskar-Shrinivas *et al.*, 2005).

La literatura acadèmica ha analitzat diversos factors que poden influir en una bona adaptació cultural a l'organització (Bhaskar-Shrinivas *et al.*, 2005; Bhatti *et al.*, 2012; Caligiuri i Bonache, 2016; Konanahalli *et al.*, 2014; Salamin i Davoine, 2015; Selmer i Laurig, 2015; Takeuchi *et al.* 2005).

Si es segueix el model creat per Black *et al.* (1991), aquests factors es poden agrupar en factors individuals, organitzatius i de l'entorn. Mentre que els factors organitzatius depenen de l'organització per la qual es treballa i els factors de l'entorn depenen del context particular en el país de destí, els trets individuals són aquells que varien en funció del individu i del seu bagatge personal.

Black *et al.* (1991) també distingeixen entre l'adaptació prèvia al trasllat i l'adaptació en el país. En aquest mateix estudi, Black *et al.* (1991) inclouen factors com la formació i l'experiència prèvia a l'estranger com elements que influeixen en la creació d'expectatives en relació al país de destí, i per tant, factors que poden tenir un impacte en l'adaptació cultural una vegada l'expatriat ha arribat al país. Shaffer *et al.* (2006) afegixen que en l'arribada a un nou país, les normes de comportament acostumen a no ser clares per l'expatriat i generalment això porta a l'expatriat a actuar en base a les actituds pròpies i als recursos personals que té disponibles.

2.4 Factors que poden influir en l'adaptació cultural

2.4.1 Nivell d'idioma

Un dels factors a considerar per una bona adaptació cultural és el coneixement de la llengua del país de destí. Com Selmer *et al.* (2015) indiquen, les diferències entre llengües poden dificultar la interacció entre persones. Babcock i Du-Babcock (2001) assenyalen que el nivell de competència en una llengua estrangera influeix en la forma d'interaccionar amb els altres parlants i han creat un model de zones comunicatives per diferenciar els diversos tipus d'interaccions entre parlants de

llengües maternes diferents. Com a conseqüència d'un nivell competència baix en la llengua estrangera, Babcock i Du-Babcock (2001) han observat una menor participació dels expatriats en les converses, un major ús dels silencis i una tendència a simplificar els continguts. Així mateix, en un estudi de Peltokorpi (2010) sobre un grup d'expatriats al Japó, es va concloure que pocs expatriats amb coneixements insuficients de japonès eren capaços de reconèixer i comportar-se d'una forma adequada a la cultura.

Aquestes diferències lingüístiques també poden ser l'origen de processos d'inclusió i exclusió entre les persones que tenen coneixements del idioma i les que no i limitar l'exposició dels expatriats a les interaccions diàries, a la transmissió del coneixement, als processos de decisió, i a la cultura general del lloc de destí (Selmer, 2006). Diversos estudis relacionen la comunicació amb les persones del país amb l'èxit en la seva adaptació cultural en qualsevol de les seves vessants – interacció, general i laboral (Bhaskar-Shrinivas *et al.*, 2005; Peltokorpi, 2008; Selmer, 2006; Shaffer i Harrison, 2001)-. Així doncs, el coneixement de l'idioma del país de destí hauria de ser un factor que contribueixi a una bona adaptació cultural dels expatriats catalans.

2.4.2 Formació intercultural

Babcock i Du-Babcock (2001) destaquen que una bona competència lingüística no és suficient per una comunicació efectiva entre persones de cultures diferents. Uns bons coneixements de l'idioma del nou país de residència permeten que l'individu pugui interactuar amb les altres persones de l'entorn. Tanmateix, és la competència intercultural la que determina l'efectivitat d'aquesta comunicació.

Aquesta competència intercultural es pot desenvolupar a través de la formació intercultural que Morris i Robie (2001) defineixen com el procés educatiu dissenyat per fomentar l'aprenentatge intercultural a través del desenvolupament de les competències cognitives, afectives i de comportament necessàries per una interacció efectiva entre cultures. Aquesta formació permet que el futur expatriat pugui relacionar-se de forma efectiva amb les persones del país de destinació, tingui menys incertesa i ansietat sobre les possibles dificultats en el nou país i es pugui crear expectatives realistes sobre el lloc de treball (Black i Mendenhall, 1990; Brandl i Anne-Katrin, 2009; Moon *et al.*, 2012; Templer *et al.*, 2006). Diversos estudis han establert una relació positiva entre formació intercultural i adaptació cultural (Black i Mendenhall, 1990; Brandl i Anne-Katrin, 2009; Morris i Robie, 2001).

2.4.3 Experiència prèvia residint a l'estranger

L'experiència prèvia residint a l'estranger és un altre factor que es relaciona amb una bona competència cultural i una bona adaptació. Takeuchi *et al.* (2005) indiquen que aquesta experiència influeix en el desenvolupament del coneixement cultural i que contribueix a adoptar comportaments adequats en cultures diferents. L'experiència prèvia internacional pot ser de caire laboral (viatges de negocis, conferències, etc.) o de caire no laboral (estades acadèmiques, viatges personals, etc.).

Diversos estudis han observat una relació positiva entre l'experiència prèvia residint a l'estranger i l'adaptació cultural (Black *et al.* 1991; Shaffer *et al.* 1999; Takeuchi *et al.*, 2005), ja que les estades a l'estranger milloren les habilitats de comunicació intercultural i redueixen els nivells d'estrès i incertesa davant el trasllat (Takeuchi *et al.*, 2005).

2.4.4 Intel·ligència cultural

La intel·ligència cultural és la capacitat d'una persona per adaptar-se a un context cultural nou (Earley i Ang, 2003). Per Ang *et al.* (2007), la intel·ligència cultural es distingeix de la personalitat en el fet que els trets de la personalitat tenen un caràcter estàtic, mentre que la intel·ligència cultural és variable en funció del context en el qual es troba la persona. Tanmateix, els autors argumenten que certs trets de la personalitat influeixen considerablement en el nivell d'intel·ligència cultural.

Existeixen quatre facetes de la intel·ligència cultural (Earley i Ang, 2003):

- **Intel·ligència cultural cognitiva:** Consisteix en com es processa la informació sobre les altres cultures. En concret, els coneixements sobre normes, convencions i maneres de fer de cultures diferents (Earley i Ang, 2003)

- Intel·ligència cultural meta-cognitiva: És la capacitat de reflexionar sobre els processos de pensament personal, anticipar les preferències culturals dels altres i adaptar els models mentals propis durant les experiències interculturals (Ang *et al.*, 2007). És la intermediària entre una comprensió cultural de les diferències i una correcta aplicació pràctica en les trobades interculturals.
- Intel·ligència cultural de motivació: És la capacitat d'una persona per focalitzar la seva energia i esforços a aprendre i saber interactuar en situacions interculturals (Earley i Ang, 2003).
- Intel·ligència cultural sobre el comportament: Es tracta de saber aplicar el comportament adequat a la situació intercultural concreta.

Com representa la capacitat d'adaptació d'un individu a un entorn nou, la intel·ligència cultural és una capacitat rellevant avui en dia, ja que el nombre de persones que es traslladen a l'estranger no para de créixer (Eurostat, 2015). Per exemple, Konanahalli *et al.* (2014) han trobat una relació positiva entre les quatre facetes de la intel·ligència cultural i una bona adaptació cultural dels expatriats britànics que treballen en projectes de construcció internacionals.

2.4.5 Expatriats per iniciativa pròpia

El nombre de persones que es traslladen a viure a l'estranger està experimentant un creixement en els darrers anys (Eurostat, 2015). Andresen *et al.* (2015) assenyalen que fins ara s'han considerat els expatriats com un grup homogeni, format principalment pels expatriats assignats a l'estranger per les empreses. Tanmateix, l'obertura de fronteres i les poques oportunitats laborals fan que moltes persones decideixin desplaçar-se a l'estranger.

Cerdin i Selmer (2014) analitzen el concepte de *self-initiated expatriate* (expatriat per iniciativa pròpia) i conclouen que es tracta d'aquella persona que es desplaça a un altre país per motius laborals i per iniciativa pròpia amb caràcter temporal. Concretament, hi ha quatre característiques que són pròpies d'aquest tipus d'expatriats:

- Es desplacen per iniciativa pròpia
- Tenen intenció de treballar de forma continuada
- Tenen la intenció de residir a l'estranger temporalment (per un període determinat)
- Es tracten de professionals qualificats (formació vocacional, universitària, etc.)

A diferència dels expatriats assignats a l'estranger per la seva empresa, els que ho fan per iniciativa pròpia assumeixen el cost del trasllat (Peltokorpi i Froese, 2009) i són contractats per l'empresa com treballadors locals, per tant, sense cap mena de suport econòmic o cultural durant el trasllat. Peltokorpi i Froese (2009) han realitzat un dels pocs estudis a dia d'avui sobre l'adaptació cultural dels expatriats per iniciativa pròpia. En aquest estudi, es conclou que els expatriats per iniciativa pròpia al Japó presenten nivells més alts d'adaptació cultural que els que es desplacen a través de la seva empresa. Un dels possibles motius que comenten és una major motivació dels expatriats que es desplacen per iniciativa pròpia per interactuar amb les persones del país.

3 METODOLOGIA

A fi d'assolir l'objectiu general d'aquest treball -aprofundir en l'adaptació cultural dels expatriats catalans en les organitzacions tot estudiant l'impacte de certs factors individuals-, s'ha realitzat un estudi empíric.

3.1 Mètode de recerca i disseny

En aquest treball, s'ha seguit un mètode de recerca quantitatiu, emprant variables quantitatives i variables qualitatives. Gràcies a l'elecció d'un mètode quantitatiu, s'han mesurat diverses característiques de la població amb eines estadístiques i s'ha pogut obtenir una major objectivitat dels resultats.

Amb la informació obtinguda per mitjà de l'estudi de camp, s'ha portat a terme un anàlisi descriptiu i correlacional. Descriptiu per tal de poder obtenir informació sobre les característiques dels expatriats catalans en diferents zones del planeta, i correlacional, per poder determinar si certs factors individuals dels expatriats catalans estan relacionats amb el grau d'adaptació cultural general i laboral. També s'ha realitzat un estudi comparatiu segons el tipus de població expatriada (expatriats per iniciativa pròpia enfront la resta d'expatriats).

3.2 Població i mostra

La població objecte d'estudi ha estat els expatriats catalans que actualment resideixen a l'estranger i treballen en el país de residència actual.

S'ha considerat expatriat aquella persona que resideix temporalment a l'estranger per un període mínim de tres mesos. L'establiment d'un període mínim ha estat necessari per dues raons: en primer lloc, per tal d'assegurar un període mínim de contacte amb la cultura del país de destí; i en segon lloc, per diferenciar aquelles estades curtes sense intenció de canvi de residència (viatges turístics, formacions empresarials...) d'aquelles que sí que impliquen un canvi de residència. De fet, molts visats de curta durada permeten una estada com turista o viatger de negocis per un període màxim de 90 dies i els tractats de la Unió Europea també marquen el període de tres mesos de residència per incloure certes restriccions a la lliure mobilitat de les persones (Parlament Europeu, 2016).

Com expatriats catalans, s'entenen aquelles persones que actualment tenen la seva residència fora del territori català, tenen nacionalitat espanyola, han viscut un mínim de 15 anys en el territori català i la seva família resideix o ha residit a Catalunya. Es considera convenient incloure un període mínim de residència a Catalunya així com el fet que la família hagi residit o resideixi a Catalunya per tal d'assegurar que la persona ha estat exposada a la cultura catalana abans de desplaçar-se a l'estranger.

Les dades primàries que han servit de base per aquest treball s'han obtingut a partir d'una mostra no probabilística de la població (els expatriats catalans). S'ha optat per una mostra no probabilística, concretament pel mostreig consecutiu, ja que es desconeix la mida de la població (no existeix una base de dades completa del nombre d'expatriats residents a l'estranger).

3.3 Instrumentalització

Les dades d'aquesta recerca s'han obtingut a partir d'un qüestionari amb preguntes demogràfiques, laborals i sobre les variables objecte d'estudi (formació intercultural, experiència prèvia residint a l'estranger, intel·ligència cultural, adaptació cultural i tipus d'expatriació). La recopilació d'aquestes dades s'ha realitzat per mitjà d'un qüestionari en línia que s'ha posat a disposició de la població a través de les xarxes socials.

Idealment, per poder accedir a una visió més completa de l'adaptació cultural i poder entendre millor els comportaments i creences que porten a una correcta adaptació cultural, el més adequat hauria estat realitzar entrevistes en profunditat als expatriats. A més a més, poder accedir a les opinions dels caps dels expatriats que han participat en el qüestionari hauria ajudat a tenir una imatge més clara de la seva adaptació cultural.

Tanmateix, la complexitat per poder realitzar aquestes entrevistes -els expatriats catalans es troben a diferents indrets del món amb diferents zones horàries i nivells diferents d'accés a les TIC- i poder aconseguir un grup representatiu ha contribuït a optar pel treball de camp per mitjà d'un qüestionari electrònic.

3.3.1 Disseny del qüestionari

Per dissenyar el qüestionari que ha estat la base d'aquesta investigació, s'ha partit d'estudis previs i s'han adaptat i traduït les preguntes a les necessitats d'aquesta recerca sobre els expatriats catalans.

El qüestionari s'ha dividit en 6 grans blocs:

- Dades demogràfiques (edat, sexe, nivell d'estudis, professió i "catalanitat"): Amb aquestes dades, s'ha facilitat la categorització i descripció de la mostra obtinguda. Així mateix, ha estat necessari determinar si l'individu tenia una professió, ja que tenir professió és un dels requisits per ser considerat com "expatriat per iniciativa pròpia". Finalment, ha estat necessari comprovar si l'individu era d'un expatriat català, en base al que s'ha indicat en l'apartat 3.2.

Les preguntes d'aquest bloc són una combinació de preguntes obertes (per exemple: quina és la seva professió?) i estructurades (per exemple: seleccioni el seu nivell d'estudis). Les respostes d'aquest bloc han estat una combinació de dades qualitatives i quantitatives.

- Residència a l'estranger (país, temps de residència a l'estranger, experiència prèvia i intencions de canviar de residència): Aquestes dades han permès:
 - Comprovar que les persones es poden considerar expatriats (més de tres mesos residint a l'estranger)
 - Categoritzar els expatriats per països
 - Saber si es poden considerar expatriats per iniciativa pròpia (intencions de canviar de residència)
 - Avaluar l'experiència intercultural de la persona (experiència prèvia a l'estranger)

Les dades obtingudes són una combinació de dades quantitatives i qualitatives.

- Formació intercultural i lingüística: Aquestes dades han permès l'estudi de la possible correlació entre la formació intercultural i lingüística i l'adaptació cultural. Les preguntes es basen en les preguntes formulades en els estudis de Moon *et al* (2012) i Peltokorpi (2010). Les dades obtingudes han estat qualitatives i quantitatives.
- Dades laborals (motivació pel desplaçament a l'estranger, estat laboral, tipus d'organització per la qual treballa): Amb aquesta informació, s'han volgut obtenir dades sobre el tipus d'organització per la qual treballa l'expatriat i saber si es pot considerar un expatriat per iniciativa pròpia. Les dades obtingudes són de caire qualitatiu
- Dades sobre l'adaptació cultural: Les preguntes sobre l'adaptació cultural són una adaptació del model proposat per Black i Stephens (1989) que ha estat àmpliament emprat en diversos estudis (Selmer i Laurig, 2015). Per obtenir les dades, s'ha emprat l'escala de Likert, considerant 0 com gens adaptat i 6 com completament adaptat.
- Dades sobre el nivell d'intel·ligència cultural: Per avaluar el nivell d'intel·ligència cultural, s'ha seguit l'escala creada per Ang *et al.* (2007), l'escala d'intel·ligència cultural. Aquesta escala també es basa en l'escala de Likert, on 0 indica completament en desacord i 6 completament d'acord.

Les preguntes relacionades amb l'expatriació per iniciativa pròpia es basen en la definició d'expatriat per iniciativa pròpia realitzada per Cerdin i Selmer (2014).

A l'annex 3, es troben totes les preguntes del qüestionari distribuït, incloent preguntes sobre l'adaptació cultural i intel·ligència cultural que s'han descartat per variacions en l'escala de Likert (0-10 en comptes de 0-6).

3.4 Recollida de dades

El qüestionari s'ha creat amb l'eina en línia Typeform i l'enllaç generat s'ha distribuït través de dues xarxes socials: Facebook i LinkedIn. S'ha escollit aquesta eina en línia gratuïta perquè permet realitzar qüestionaris altament visuals, sense limitació de respostes, i permet exportar els resultats en els formats xls i csv. A més a més, ofereix informació sobre com s'ha respost el qüestionari (aparell utilitzat per respondre'l, temps mitjà per respondre el qüestionari...), fet que afegeix valor a les dades obtingudes. Així mateix, l'aplicació genera un codi i un enllaç fàcilment distribuïbles a les xarxes socials.

L'elecció de les xarxes socials per la distribució dels qüestionaris es deu a dos motius:

- Senzillesa: Simplicitat en la distribució i facilitat per poder arribar a grans grups de població.
- Us que en fan els expatriats: La necessitat d'un millor coneixement de la cultura de destí i la manca d'un grup social a l'arribada a un país nou, porta a molts expatriats a entrar en contacte amb altres expatriats per mitjà de les xarxes socials (Theemling, 2013).

Concretament, la distribució del qüestionari s'ha centrat en els grups destinats a expatriats catalans a l'estranger dins les xarxes socials Facebook i LinkedIn. S'han escollit aquestes dues xarxes socials perquè es troben entre les més populars entre la població espanyola (AIMC, 2016), permeten escriure missatges relativament extensos per poder presentar la recerca (més de 140 caràcters) i existeixen diverses comunitats de catalans creades.

Les dades s'han distribuït en 3 grups de LinkedIn i 47 grups i pàgines de Facebook destinats als expatriats catalans. A l'annex 4, es pot trobar una llista completa de les pàgines i grups en els quals s'ha publicat el qüestionari.

3.5 Anàlisi de les dades

Amb les dades obtingudes, s'ha portat a terme un anàlisi descriptiu, correlacional i comparatiu. A continuació, es detallen els passos seguits per a la seva realització:

3.5.1 Preparació per a l'anàlisi

Les dades obtingudes s'han extret amb el programari Typeform en format .xls pel seu anàlisi descriptiu, correlacional i comparatiu per obtenir posteriorment conclusions sobre d'adaptació cultural dels expatriats catalans a les organitzacions.

Per l'anàlisi d'aquestes dades, en primer lloc, s'ha homogeneïtzat el format de l'edat i dels països de residència i, a continuació, s'han creat cinc noves variables -a partir de les dades recopilades en el qüestionari-per facilitar l'estudi posterior. Les cinc noves variables creades són (entre parèntesis, els resultats possibles de cada variable):

- Expatriat català (Sí/No): Aquesta variable és afirmativa si el individu té nacionalitat espanyola, ha residit un mínim de 15 anys a Catalunya, no resideix actualment a Catalunya, fa més de 3 mesos que resideix en el país actual i la seva família viu o ha viscut a Catalunya.
- Expatriat per iniciativa pròpia (Sí/No): Per tal de considerar un individu de la mostra com expatriat per iniciativa pròpia ha d'haver indicat que té una professió, que s'ha traslladat a l'estranger per iniciativa pròpia, que la motivació d'aquest trasllat ha estat laboral i que té la intenció de viure a l'estranger de forma temporal (s'inclouen les respostes dels participants que han indicat que no volen residir a l'estranger de forma permanent i les respostes dels participants que no saben si viuran a l'estranger de forma permanent).
- Adaptació cultural general (0-6): Mitjana dels resultats obtinguts en les respostes d'adaptació cultural per cada individu, sent 6 el valor més alt i 0 el més baix (veure annex 5)
- Adaptació cultural laboral (0-6): Mitjana dels resultats obtinguts en les respostes d'adaptació laboral per cada individu sent 6 el valor més alt i 0 el més baix (veure annex 6).
- Intel·ligència cultural (0-6): Mitjana dels resultats obtinguts en les respostes d'intel·ligència cultural per cada individu sent 6 el valor més alt i 0 el més baix (veure annex 7).

Prèviament, s'ha indicat que les preguntes sobre l'adaptació cultural es basen en el model de Black i Stephens (1989). Segons aquest model, l'adaptació cultural es pot dividir en tres grans components, entre els quals s'inclou el laboral, i les preguntes del model pretenen avaluar aquests tres components. Com aquest treball es centra en l'estudi de l'adaptació cultural dels expatriats catalans a les organitzacions, s'han seleccionat els resultats de les preguntes que avaluen l'adaptació cultural en l'entorn laboral de forma independent per obtenir l'adaptació cultural laboral dels expatriats catalans. Així doncs, s'ha mesurat l'adaptació cultural a dos nivells: a nivell general i a nivell específic dins l'entorn laboral.

A continuació, s'ha procedit a l'agrupació dels individus de la mostra per clústers culturals -els clústers s'han creat d'acord amb la classificació feta per Ronen i Shenkar (2013)- segons el seu país de residència actual. La nomenclatura dels clústers segueix la nomenclatura anglesa emprada per Ronen i Shenkar (2013).

Finalment, s'ha procedit al filtratge de les dades per incloure només individus pertanyents a la població objecte d'estudi. Per aquest motiu s'han eliminat dels resultats:

- Persones que no es poden considerar expatriats catalans
- Persones que no es troben dins l'edat legal per treballar a Espanya (16-65 anys)
- Persones que actualment no estan treballant per una organització en el país de destí.

3.5.2 Estudi dels resultats obtinguts

A continuació, s'ha realitzat l'estudi de les dades obtingudes tot utilitzant l'eina informàtica lliure R-Studio i Microsoft Excel. Aquesta combinació de programes ha permès poder realitzar un anàlisi en profunditat de les dades -en especial, gràcies a R Studio- sense perjudicar la qualitat dels elements visuals, més senzills d'elaborar amb el programa d'Excel.

Per a l'anàlisi descriptiu, s'ha efectuat un anàlisi general de les dades, i a continuació, s'ha aprofundit en els resultats obtinguts per mitjà d'un anàlisi per clústers de països culturalment propers (Ronen i Shenkar, 2013) i per tipus d'organització en la qual els expatriats treballen. L'anàlisi per clústers ha permès descriure si existeixen trets comuns entre els expatriats catalans segons el país de residència. Diferents estudis previs (Hofstede, 2001; House *et al.*, 2004) mostren com diferents atributs apareixen en menor o major mesura en cultures diferents i proposen l'agrupació dels països per proximitat cultural, per poder analitzar millor els problemes que poden sorgir com a conseqüència de les diferències culturals. L'anàlisi per tipus d'organització permet establir si certs trets són comuns entre aquells expatriats que treballen per un tipus d'organització determinat (empresa local, empresa estrangera, organització internacional i ONG).

Tot seguit, s'ha procedit a realitzar l'anàlisi correlacional. Els resultats obtinguts sobre formació intercultural i lingüística -de caràcter qualitatiu i ordinal-, s'han traslladat a valors numèrics de 0-4 sent 0 menor formació i 4 major formació. Els resultats obtinguts sobre l'experiència internacional -de caràcter numèric-, no ha estat necessari convertir-los. A continuació, s'ha realitzat l'estudi de la possible correlació entre formació lingüística, formació intercultural i experiència prèvia residint a l'estranger i l'adaptació cultural a nivell general i a nivell laboral a partir dels coeficients de correlació més adients segons les dades.

Per esbrinar si existeix una correlació entre el nivell d'intel·ligència cultural i l'adaptació cultural en l'organització dels expatriats catalans, s'ha realitzat una sumatòria dels resultats obtinguts per a cada una de les preguntes del qüestionari que avaluen el nivell d'intel·ligència cultural. Valors majors en aquesta sumatòria representen nivells d'intel·ligència cultural majors. A continuació, s'ha realitzat l'estudi de la possible correlació entre intel·ligència cultural i l'adaptació cultural a nivell general i a nivell laboral a partir del coeficient de correlació de Pearson.

Finalment, per esbrinar si existeixen diferències entre l'adaptació cultural general i laboral dels expatriats per iniciativa pròpia amb la resta d'expatriats, s'han comparat els nivells d'adaptació cultural dels dos grups per mitjà del test de la T Student.

4. ESTUDI EMPIRIC

Aquest estudi s'ha basat en un anàlisi descriptiu, correlacional i comparatiu de les dades obtingudes per mitjà del qüestionari que ha permès comprovar les hipòtesis de recerca plantejades i conèixer els trets característics dels expatriats catalans a nivell general, per clúster cultural i per tipus d'organització per la qual treballen.

El qüestionari es va distribuir a través de les xarxes socials seleccionades el 5 de novembre de 2016. Els resultats amb els quals s'ha treballat en aquesta recerca corresponen al període de 5 de novembre de 2016 a 12 de novembre de 2016.

Cal recordar que es tracta d'una mostra no aleatòria per conveniència, distribuïda per internet a aquells grups de catalans a l'estranger als quals es va obtenir accés -en la majoria dels grups va ser necessari realitzar una sol·licitud per ser-ne membre-. Això implica que països com la Xina, que no tenen accés a Facebook, han quedat exclosos de la recerca. Així mateix, aquelles persones que no tenen accés a les xarxes socials és probable que no hagin pogut accedir al qüestionari. Finalment, només s'han obtingut respostes d'aquelles persones que voluntàriament han volgut participar.

En el moment que es va tancar el qüestionari, la participació va ser de 730 persones, tot i que 1125 persones van obrir-lo. El temps mitjà per respondre el qüestionari va ser de 6 minuts i 41 segons. Les respostes es van obtenir a partir dels següents dispositius: ordinadors de sobretaula i portàtils (204), tauletes (44) i telèfons intel·ligents (482).

Un cop realitzat el filtratge i agrupació de les dades, la mostra objecte d'estudi va quedar reduïda a 504 individus (veure annex 8). Els participants en el qüestionari residien en 40 països (annex 9).

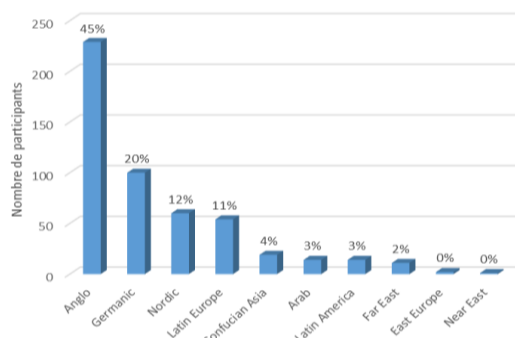
4.1 Anàlisi general dels expatriats catalans

Un dels objectius d'aquest treball és la caracterització dels expatriats catalans que treballen per una organització a l'estranger.

L'edat mitjana dels expatriats de l'estudi és de 34 anys, amb la majoria d'expatriats amb edats compreses entre els 28 i els 38 anys. L'expatriat català més jove de la mostra té 20 anys i el de més edat 61 anys. Cal afegir que hi hagut una participació lleugerament superior del sexe femení (66%) en front del sexe masculí (34%).

L'observació dels resultats per clústers de països de residència indica una clara predominança dels països anglosaxons (inclosos dins el clúster *Anglo*), que representen prop de la meitat dels resultats obtinguts en la mostra (45%). El clúster *Anglo* dobla el segon clúster, *Germanic*, al qual pertanyen un 20% dels expatriats. Pels clústers de *East Europe* i *Far East* només s'han obtingut dues i una respostes respectivament (gràfic 1)

Gràfic 1. Distribució dels expatriats per clústers de països



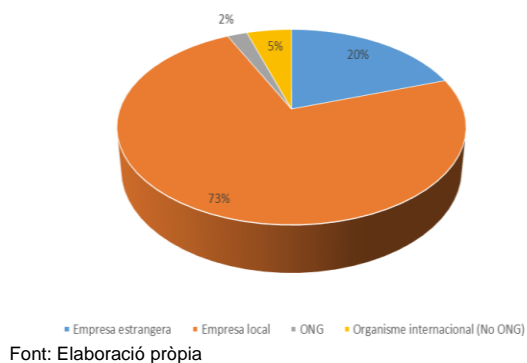
Font: Elaboració pròpia

Pel que fa al temps de residència fora de Catalunya, la distribució dels resultats és molt equilibrada, amb un 10% dels expatriats residint menys d'un any a l'estranger i un 30% residint entre 1 i 3 anys, entre 3 i 5 anys i més de 5 anys.

Més de tres quartes parts dels expatriats es planteja residir de forma indefinida a l'estranger, mentre un 24% afirma que la seva residència a l'estranger és temporal. Pel que fa a les intencions del trasllat a l'estranger, un 75% dels individus es va traslladar per motius laborals i un 52% dels expatriats compleixen la definició d'expatriat per iniciativa pròpia.

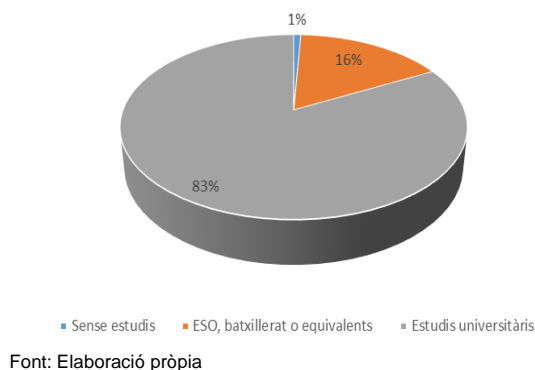
Si es té en compte l'entorn laboral, un 73% dels expatriats treballen per empreses locals enfront d'un 20% que ho fa per empreses estrangeres (gràfic 2).

Gràfic 2. Tipus d'organització en la qual treballen els expatriats



També destaca el fet que predominen els expatriats catalans amb formació universitària (83% del total) (veure gràfic 3).

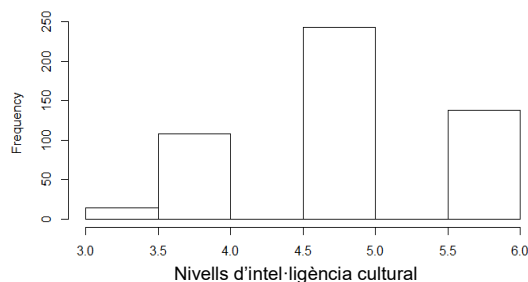
Gràfic 3. Nivell d'estudis dels expatriats



Per poder aprofundir en l'adaptació cultural dels expatriats catalans a les organitzacions, es va demanar als participants informació sobre les seves estades prèvies a l'estranger i la seva formació intercultural i lingüística. Els resultats indiquen que la majoria dels expatriats han realitzat una estada prèvia a l'estranger, no han rebut formació intercultural i tenen coneixements avançats del idioma del país de residència actual.

També s'han calculat els nivells d'intel·ligència cultural i d'adaptació cultural general i laboral dels expatriats catalans treballant per una organització en el país de residència actual. Pel que fa a la intel·ligència cultural, en una escala del zero al sis, el resultat mitjà ha estat de cinc, trobant-se la majoria dels expatriats en la franja més alta de resultats possibles – el valor més baix va ser tres. Aquest resultat indica una nivell d'intel·ligència cultural elevat (gràfic 4).

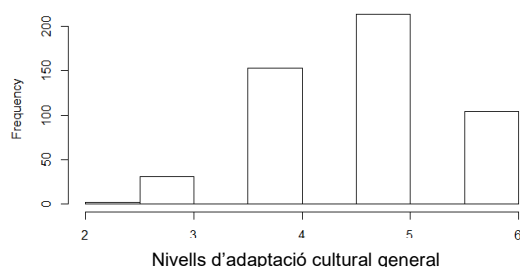
Gràfic 4. Histograma del nivell d'intel·ligència cultural dels expatriats



Font: Elaboració pròpia

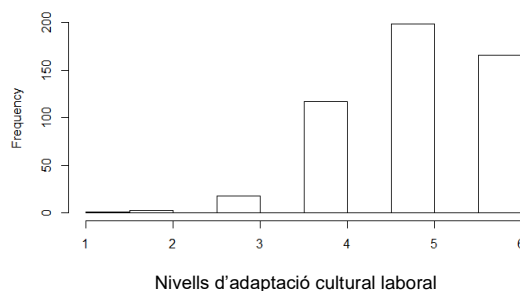
Els nivells d'adaptació cultural i laboral dels expatriats també són elevats, ja que la majoria dels resultats s'han concentrat en la franja de 4-6 per totes dues variables. Concretament, la mitjana obtinguda és de 4,77 sobre 6 en l'adaptació cultural general i de 5 sobre 6, en l'adaptació cultural laboral (gràfics 5 i 6).

Gràfic 5. Histograma del nivell d'adaptació cultural general



Font: Elaboració pròpia

Gràfic 6. Histograma del nivell d'adaptació cultural laboral



Font: Elaboració pròpia

L'annex 10 recull els gràfics d'aquest apartat i l'annex 11 les taules amb els resultats obtinguts.

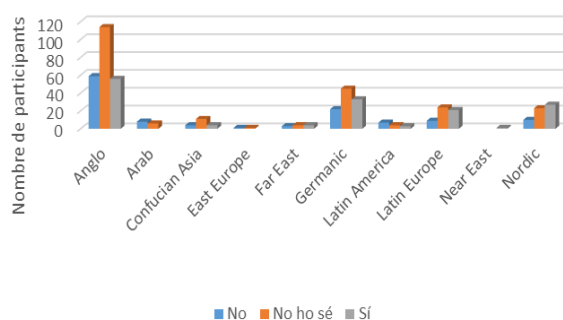
4.2 Anàlisi dels expatriats per clústers culturals

No s'han observat grans diferències en les edats dels expatriats segons els clústers de residència. Els clústers de *Far East*, *Latin America* i *Latin Europe* són els que presenten els expatriats amb edats més altes -cal recordar que per *Near East* només es va obtenir una mostra-. En canvi, les mitjanes d'edat més baixes són les obtingudes en *East Europe* -però només es tenen dues mostres per aquest clúster- i *Anglo*.

En l'apartat anterior, s'ha comprovat una majoria femenina en aquesta mostra. Aquest fet destaca especialment en els dos clústers amb més expatriats, *Anglo* i *Germanic*. Tanmateix, cal indicar que en el clúster *Arab* i en el *Latin America*, predominen els expatriats de sexe masculí.

Els resultats indiquen que no existeix una tendència clara entre clústers sobre la durada de l'expatriació. En els països del clúster *Anglo*, predominen aquelles persones que porten entre 1 i 3 anys residint a l'estranger. Tanmateix, en el clúster *Germanic* predominen aquelles que porten entre 3 i 5 anys. Així mateix, en el clúster *Nordic* i en el clúster *Latin Europa* prevalen els expatriats que porten més de 5 anys residint a l'estranger. Justament és el clúster *Nordic*, l'únic en el qual predominen els expatriats que afirmen voler residir de forma permanent a l'estranger (gràfic 7).

Gràfic 7. Intenció de residir permanentment a l'estranger per clústers.



Font: Elaboració pròpia

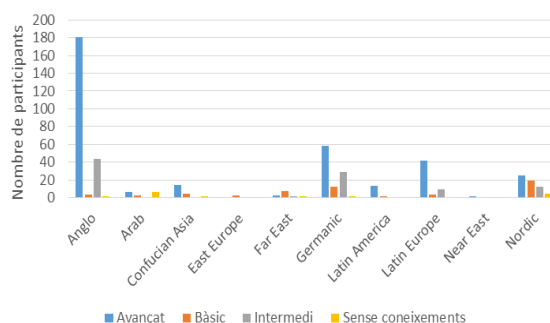
Pel que fa al motiu de l'expatriació, la majoria d'expatriats en tots els clústers han indicat motius laborals pel canvi de residència. A més a més, cal afegir que en el clúster *Latin America* predominen els expatriats que treballen per empreses estrangeres, en contraposició a la tendència general.

Els resultats mostren com en tots els clústers els expatriats amb formació universitària són majoria, seguits d'aquells amb formació secundària, primària o equivalent. En els clústers de països més distants, s'ha residit diverses vegades a l'estranger (podem veure com en el clúster de *Far East* la mitjana és de 3 vegades i en el clúster de *Confucian Asia* és de 2,5 vegades). En canvi, en el clúster més nombrós, el *Anglo*, la mitjana no arriba a una vegada de residència a l'estranger amb anterioritat i en el clúster al qual pertany Catalunya, el clúster de *Latin Europe*, la mitjana és d'una vegada aproximadament.

Així mateix, les dades indiquen que bona part dels expatriats no han rebut formació intercultural. La tendència general és descendent, a més hores de formació, menys expatriats. Tanmateix, en el clúster *Germanic*, en el clúster de *Latin Europe* i en el clúster *Nordic*; aquesta tendència no es compleix i, malgrat que la majoria dels expatriats no reben formació intercultural, hi ha un percentatge considerable que sí que en reben en comparació amb d'altres clústers.

En línia amb els resultats generals, s'observa una predominança dels coneixements avançats de la llengua del país d'origen. En els clústers ubicats en països més desenvolupats i en aquells en països més propers culturalment, s'observen nivells d'idioma més elevats. L'excepció és el clúster de *Confucian Asia* on també s'observen nivells molt elevats. En canvi, en el clúster de *Far East* la majoria dels expatriats tenen coneixements bàsics de la llengua del país de destí (gràfic 8).

Gràfic 8. Nivell d'idioma per clústers



Font: Elaboració pròpia

Els nivells d'intel·ligència cultural són homogenis en tots els clústers (5 sobre 6) fet que indica que els catalans tenen un alt nivell d'intel·ligència cultural independentment del clúster en el qual resideixen. Cal recordar que en el cas del clúster *East Europe*, amb un nivell lleugerament més baix, només s'han obtingut dues mostres d'individus.

L'adaptació cultural general i laboral dels expatriats catalans en els diferents clústers es troba en un nivell intermedi-alt (4-5). Una dada destacable és que en tots els clústers amb excepció del de *Confucian Asia*, els nivells d'adaptació laboral tendeixen a ser lleugerament superiors als nivells d'adaptació cultural.

L'annex 12 conté els gràfics amb els resultats per clústers culturals i l'annex 13, les dades comparatives dels resultats per clústers.

4.2.1 Anglo

L'anàlisi de les respostes indica que el perfil de participant en el qüestionari resident en un país d'aquest clúster és el d'una dona, d'uns 32 anys, amb estudis universitaris i que porta entre 1 i 3 anys residint en el país. Tres quartes parts dels expatriats en aquest clúster indiquen que es plantegen individus de forma permanent a l'estranger (han respost sí o no ho sé). A més a més, un 81% dels individus d'aquest clúster s'han desplaçat per motius laborals. Així mateix, un 79% dels expatriats treballen per empreses locals i la majoria no disposa d'experiència internacional prèvia.

La majoria dels expatriats d'aquest clúster (83%) no ha realitzat cap tipus de formació intercultural amb caràcter previ al seu trasllat. Tanmateix, aquest fet no ha afectat la seva capacitat d'adaptació cultural (5 sobre 6 per l'adaptació cultural general i laboral) ni el seu nivell d'intel·ligència cultural (5 sobre 6 de mitjana).

4.2.2 Arab

El clúster *Arab* està format per 14 expatriats, 8 homes i 6 dones. Un 79% dels expatriats disposen d'estudis universitaris, mentre que la resta disposen d'estudis primaris o secundaris. L'edat mitjana és de 34 anys, tenint la persona més jove que resideix en aquest clúster 24 anys i la persona de més edat 49 anys.

El temps de residència a l'estranger està distribuït de forma relativament equitativa entre els expatriats, amb un predomini d'aquells expatriats que han residit entre 3 i 5 anys a l'estranger (39% de les respostes dels expatriats d'aquest grup). Un 93% d'expatriats d'aquest clúster es van traslladar al seu país de residència actual per motius laborals i un 57% no tenen la intenció de residir permanentment a l'estranger. En relació al lloc de treball dels expatriats, un 64% treballen per empreses locals mentre que un 36% ho fan per empreses estrangeres.

Un 21% dels expatriats d'aquest grup han rebut entre 0 i 10 hores de formació intercultural abans del trasllat i un 7%, entre 10 i 80 hores. Així mateix, en aquest grup, el 43% dels expatriats tenen un nivell

avançat de l'idioma, i el mateix percentatge, 43%, no tenen coneixements del idioma del país en el qual resideixen.

Els expatriats d'aquest clúster tenen de mitjana una experiència internacional prèvia residint a l'estranger abans de l'actual i presenten nivells d'intel·ligència cultural elevats (5 sobre 6). Tanmateix, els nivells d'adaptació cultural general i laboral són intermedis en obtenir els expatriats d'aquest grup, una mitjana de 4 sobre 6.

4.2.3 Confucian Asia

Per aquest grup es van obtenir 19 respostes, un 53% de les quals de dones. L'edat mitjana dels expatriats és de 35 anys, amb la major part dels resultats dins la franja de 32 a 38 anys. La majoria dels expatriats (68%) tenen estudis superiors i 11 persones porten entre 3 i 5 anys residint en l'actual país de residència.

Pel que fa a l'entorn laboral, 12 persones treballen per empreses locals i 7 ho fan per empreses estrangeres. Cap participant treballa per una organització internacional o per una ONG en aquest clúster. Cal afegir que la gran majoria dels expatriats d'aquest clúster no descarten viure a l'estranger permanent (79) i 13 expatriats han indicat motius laborals pel canvi de residència.

Sobre la formació rebuda, un 79% no ha rebut cap tipus de formació intercultural abans del desplaçament. Tanmateix, un 74% té coneixements avançats del idioma del país de destí i un 24% coneixements bàsics.

Els membres d'aquest clúster presenten nivells alts d'intel·ligència cultural (5 sobre 6) i han realitzat diverses estades prèvies a l'estranger (s'ha residit a l'estranger 2,5 vegades de mitjana). Els nivells d'adaptació cultural general i laboral també són elevats pels membres d'aquest grup, sent de 5 sobre 6 de mitjana.

4.2.4 East Europe

Pel clúster *East Europe*, només es van obtenir dos resultats per la qual cosa existeix poca representativitat. Aquestes dues persones es tracten d'homes que fa entre 1 i 3 anys que resideixen en un país de l'est d'Europa. Tots dos han realitzat una formació intercultural d'entre 0 i 10 hores, i tenen coneixements bàsics de l'idioma del país de residència actual. No disposen d'experiència prèvia internacional i els seus nivells d'adaptació cultural general i laboral són de 4 sobre 6.

4.2.5 Far East

En aquest clúster, la distribució per sexes ha estat equilibrada (55% de dones, 45% homes). L'edat mitjana dels expatriats és de 37 anys, amb la majoria d'ells en la franja de 32 a 41 anys. Un 82% dels expatriats d'aquest clúster disposen d'estudis universitaris o equivalents i un 73% es planteja la possibilitat de residir de forma permanent a l'estranger.

A diferència d'altres grups, en aquest clúster existeixen 3 persones que treballen per un organisme internacional (el nombre total de expatriats d'aquest clúster va ser 11), mentre que la resta de persones estan distribuïdes equitativament entre aquelles que treballen per una organització local i les que ho fan per una organització estrangera.

Un dels trets característics d'aquest clúster és que un 82% dels expatriats han rebut entre 0 i 10 hores de formació intercultural prèvia al trasllat i que un 64% dels expatriats només disposen de coneixements bàsics del idioma del país de destí. En relació al nivell d'intel·ligència cultural, la mitjana per aquest clúster és de 5 sobre 6.

Finalment, els expatriats d'aquest grup presenten nivells intermedis d'adaptació cultural (4 sobre 6 per l'adaptació cultural general i 5 sobre 6 per la laboral).

4.2.6 Germanic

El clúster germànic és el segon amb més participació. En total, es van recollir 100 respostes d'expatriats catalans, 67 dones i 33 homes. La mitjana d'edat és de 34 anys i 84 dels expatriats d'aquest clúster han afirmat tenir estudis universitaris o equivalents. El temps de residència a l'estranger s'ha distribuït de forma molt equitativa entre els expatriats, ja que un 33% ha viscut més de 5 anys en el país de residència actual, un 36% ho ha fet entre 3 i 5 anys i un 25% fa entre 1 i 3 anys que viu fora de Catalunya. Destaca que un 78% dels expatriats tenen la intenció o es plantegen residir a l'estranger de forma permanent.

En relació a l'entorn laboral, un 74% treballen per empreses locals, un 20% per empreses estrangeres, un 4% per organitzacions internacionals i un 2% per ONG. Així mateix, cal indicar que un 71% dels expatriats es va traslladar al país actual amb l'objectiu de buscar feina i que, de mitjana, es tenia una experiència prèvia internacional (no necessàriament laboral) abans de traslladar-se en el país de residència actual.

Pel que fa a la formació intercultural, és un clúster en el qual s'observa que un 8% dels expatriats han rebut més de 80 hores de formació intercultural abans del seu trasllat. A més a més, la majoria dels expatriats (87%) disposen de coneixements intermedis o avançats del idioma del país de residència.

Els nivells d'intel·ligència cultural, adaptació cultural general i adaptació cultural laboral són de 5 sobre 6 per aquest clúster.

4.2.7 Latin America

Aquest clúster és un dels que presenta més diferències amb els patrons generals. Hi predominen els expatriats de sexe masculí i la mitjana d'edat es troba entre les més elevades (36 anys).

El 50% dels expatriats han viscut entre 1 i 3 anys en el país de residència actual i també un 50%, no està disposat a viure permanentment a l'estranger. Tanmateix, els expatriats d'aquest clúster han residit, de mitjana, un any i mig a l'estranger abans de viure en el país actual.

El 100% dels expatriats s'han traslladat a l'estranger per motius laborals. A diferència d'altres clústers, la majoria dels expatriats treballen per una empresa estrangera en el país de destí (50%), seguit pels que treballen per una empresa local (43%).

Pel que fa a la formació, un 79% dels expatriats té estudis universitaris o equivalents, el 93% no han realitzat formació intercultural i tret d'un participant, la resta té coneixements avançats del idioma del país de destí. Aquests resultats són comprensibles tenint en compte que la major part del continent sud-americà es parla castellà.

Malgrat poder pensar que compartir un mateix idioma podria facilitar, els expatriats d'aquest grup han presentat un nivell d'adaptació cultural general de 4 sobre 6.

4.2.8 Latin Europe

Els expatriats d'aquest clúster són majoritàriament dones (74%) i una gran majoria dels expatriats té un nivell de formació superior (89%). El temps de residència a l'estranger està distribuït de forma molt equitativa, tot i que predominen lleugerament aquells expatriats que porten més de 5 anys residint a l'estranger (21%).

En relació a les característiques professionals i laborals, un 67% s'ha desplaçat a l'estranger amb l'objectiu de trobar feina. Aquest grup presenta una gran diversitat pel que al tipus d'organització per la qual es treballa, amb un 65% dels expatriats que treballen per empreses locals, un 17% per empreses estrangeres, 13% per organismes internacionals i 6% per ONG.

Aquest grup presenta nivells elevats d'adaptació cultural (5 sobre 6 per l'adaptació cultural general i per la laboral) així com dels possibles factors que poden contribuir-hi. Concretament, tots els expatriats tenen coneixements de l'idioma del país de residència actual (78% dels expatriats amb coneixements avançats) i la mitjana d'intel·ligència cultural és de 5 sobre 6. En relació a la formació

intercultural, destaquen dos grans grups, els que han rebut formació durant més de 80 hores (13%) i els que no han rebut formació (76%).

4.2.9 Near East

Per aquest clúster, només es van obtenir les dades d'un individu amb nivell avançat d'adaptació cultural i laboral (6 sobre 6). Tanmateix, aquest resultat no es pot considerar representatiu.

4.2.10 Nordic

60 dels expatriats d'aquesta mostra pertanyen al clúster nòrdic, amb una predominança de dones (41 expatriades). La mitjana d'edat és de 36 anys amb la majoria dels resultats entre els 29 i els 42 anys.

Aquest clúster destaca per la durada de les expatriacions (un 48% dels expatriats fa més de 5 anys que resideixen en el país actual) i un 83% assegura que no descarta residir permanentment en el país de residència actual.

Sobre l'entorn laboral, un 62% dels membres d'aquest grup s'ha traslladat per motius laborals i un 77% treballen per empreses locals. Ara bé, cal destacar que un 7% treballen per organismes internacionals i un 2% per ONG.

Pel que fa a la formació, un 78% de les respostes d'aquest grup són de persones amb formació universitària o equivalent i un 88% no ha rebut formació intercultural amb caràcter previ al trasllat. En aquest clúster, només un 42% dels expatriats té coneixements avançats del idioma del país de residència, si bé els nivells d'intel·ligència cultural són alts (5 sobre 6), així com els nivells d'adaptació laboral i cultural (5 sobre 6, tots dos).

4.3 Anàlisi dels resultats per tipus d'organització per la qual es treballa

L'anàlisi de les respostes dels expatriats per tipus d'organització per la qual treballen en el país de destí apunta que no existeixen grans diferències.

En les empreses estrangeres, es concentren els expatriats d'edats més elevades (entorn els 34 anys enfront d'una mitjana de 32-33 per les empreses locals i ONG). Tanmateix, es pot comprovar que són variacions menors, sobretot tenint en compte les diferències entre el nombre d'individus expatriats que treballen per empreses estrangeres i locals i els que ho fan per ONG i organismes internacionals.

Cal destacar que les 4 persones de la mostra que no han completat els estudis primaris, treballen per una empresa local. Ara bé, la majoria dels expatriats catalans de la mostra presenten un nivell d'estudis universitaris o equivalents independentment del tipus d'organització en la qual treballen en línia amb la tendència general dels resultats obtinguts.

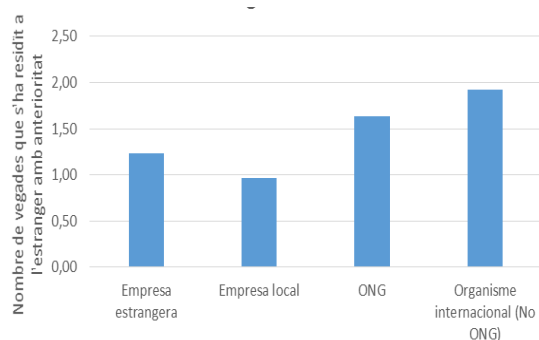
El temps de residència a l'estranger dels expatriats catalans de la mostra no presenta diferències significatives entre els que treballen per una empresa estrangera i una empresa local. El nombre d'expatriats que porten entre 1 i 3 anys, entre 3 i 5 anys i més de 5 anys residint a l'estranger està distribuït de forma proporcional en les empreses estrangeres i en les empreses locals. No obstant això, s'observa una tendència diferent en les ONG. En aquest cas, el grup predominant està format per aquells expatriats que porten entre 1 i 3 anys residint a l'estranger, seguit per aquells que porten entre 3 i 5 anys, 3 mesos i 12 mesos i més de 5 anys.

Al llarg d'aquest estudi empíric, s'ha pogut comprovar que existeix un nombre elevat d'expatriats que estan indecisos sobre les seves intencions de residir a l'estranger. Tanmateix, s'ha observat com els expatriats catalans que treballen per empreses locals i per organitzacions internacionals, estan més disposats a residir de forma permanent a l'estranger que aquells que treballen per empreses estrangeres en el país de residència.

Els expatriats catalans participants en el qüestionari presenten un nivell avançat de coneixements del idioma del país de destí independentment del tipus d'organització per la qual treballen. En els quatre tipus d'organitzacions, el canvi de residència per motius laborals és l'opció que ha obtingut més respostes.

Una de les variables amb diferències considerables segons el tipus d'organització per la qual es treballa és el nombre d'estades prèvies a l'estranger. Els expatriats catalans que treballen per organismes internacionals són els que presenten més estades prèvies a l'estranger (1,92 de mitjana), seguits pels que treballen per ONG (1,64) i els que treballen per empreses estrangeres (1,23). Finalment, els expatriats catalans de la mostra que treballen per empreses locals són els que tenen menys estades prèvies a l'estranger (veure gràfic 9).

Gràfic 9. Experiència prèvia mitjana segons el tipus d'organització



Font: Elaboració pròpia

Els nivells d'intel·ligència cultural són homogenis en els quatre tipus d'organitzacions (5 sobre 6) i no existeixen diferències notables en els nivells d'adaptació cultural en funció del tipus d'organització. Tanmateix, els expatriats que treballen per ONG presenten nivells lleugerament superiors d'adaptació cultural general i laboral. També cal afegir que, en els quatre tipus d'organitzacions, els nivells d'adaptació laboral són superiors als de l'adaptació cultural.

A l'annex 14 es poden trobar els gràfics d'aquest apartat i a l'annex 15, les taules amb els resultats.

4.4 Anàlisi de correlacions

Un dels objectius d'aquest treball és analitzar si existeix correlació entre i l'adaptació cultural dels expatriats catalans que treballen per organitzacions en el país en el qual resideixen i les variables formació intercultural, nivell d'idioma del país de destí, experiència prèvia residint a l'estranger i intel·ligència cultural.

Per poder determinar el test de correlacions més adequat, s'ha analitzat si les dades segueixen una distribució normal. L'anàlisi ha consistit en estudi del biaix de la distribució (*skewness*), la curtosis i el test de Jarque-Bera. En el test de Jarque-Bera (distribució de chi quadrat), s'ha comprovat la normalitat de la distribució per un nivell de significació del 1%, 5% i 10%. Com es pot comprovar en la taula 1, totes les variables presenten una distribució normal de les dades, en els 3 nivells de significació que s'han determinat.

Taula 1. Estudi de la distribució normal de la formació intercultural, nivell d'idioma, experiència prèvia a l'estranger i intel·ligència cultural

	Adaptació cultural general	Adaptació cultural laboral	Formació intercultural	Idioma	Experiència prèvia	Intel·ligència cultural
Skewness	-0,2684369	-0,67858	2,280553	-1,5345	4,0263	-0,3774641
Curtosis	2,601548	3,404459	6,894842	4,3921	31,041	2,615917
JB	9,39	42,12	755,44	238,5	17874	15,0660
Valor p	0,009155	7,16E-07	2,20E-16	2,20E-16	2,20E-16	0,0005351
0,05	Significatiu	Significatiu	Significatiu	Significatiu	Significatiu	Significatiu
0,10	Significatiu	Significatiu	Significatiu	Significatiu	Significatiu	Significatiu
0,01	Significatiu	Significatiu	Significatiu	Significatiu	Significatiu	Significatiu

Font: Elaboració pròpia

4.4.1 Experiència prèvia i adaptació cultural general i laboral

La variable experiència prèvia residint a l'estranger és una variable numèrica que segueix una distribució normal, per la qual cosa s'ha analitzat la seva correlació amb l'adaptació cultural general i l'adaptació cultural laboral per mitjà del test de correlació de Pearson i s'ha comprovat la significació dels resultats partint de la distribució de T-Student. Com s'observa a la taula 2, no s'existeix correlació entre les variables experiència prèvia i adaptació cultural general dels expatriats ($r=-0,03713596$) ni entre les variables experiència prèvia i adaptació cultural laboral dels expatriats ($r=-0,03729818$).

Taula 2. Correlació entre experiència prèvia i adaptació cultural

	Experiència prèvia i adaptació cultural general	Experiència prèvia i adaptació cultural laboral
Correlació(r)	-0,03713596	-0,03729818
Interval de confiança (95%)	(-0,12407514 0,05036902)	(-0,1242351 0,0502070)
t	-0,83262	-0,83626
Graus de llibertat	502	502
Valor p	0,4055	0,4034
0,05	No significatiu	No significatiu
0,10	No significatiu	No significatiu
0,01	No significatiu	No significatiu

Font: Elaboració pròpia

4.4.2 Formació intercultural i adaptació cultural general i laboral

La variable formació intercultural es tracta d'una variable ordinal, ja que en el qüestionari es va dividir per rangs d'hores (0 hores, 0-10 hores, 10- 80 hores i més de 80 hores). En aquest cas, cal realitzar l'estudi de correlacions amb un mètode vàlid per aquest tipus de variable. Per aquest motiu, s'ha emprat el coeficient de correlació de Spearman i s'ha comprovat la significació dels resultats al 1%, 5% i 10%. Els resultats de la taula 3 mostren com no existeix correlació entre les variables formació intercultural i adaptació cultural i laboral. Els resultats de l'anàlisi indiquen nivells molt propers 0 ($\rho = 0,0416919$ per la formació intercultural i l'adaptació cultural general i $\rho = 0,01368972$ per la formació intercultural i l'adaptació cultural laboral).

Taula 3. Correlació entre formació intercultural i adaptació cultural

	Formació intercultural i adaptació cultural general	Formació intercultural i adaptació cultural laboral
Correlació(ρ)	0,0416919	0,01368972
S	20448000	21045000
Valor p	0,3503	0,7592
0,05	No significatiu	No significatiu
0,10	No significatiu	No significatiu
0,01	No significatiu	No significatiu

Font: Elaboració pròpia

4.4.3 Nivell d'idioma del país de residència i adaptació cultural general i laboral

La variable nivell d'idioma també es tracta d'una variable ordinal, ja que en el qüestionari es va classificar per nivells (sense coneixements, bàsic, intermedi, avançat). Per aquest motiu, també s'ha emprat el coeficient de correlació de Spearman i s'ha comprovat la significació dels resultats al 1%, 5% i 10%. Els resultats de la taula 4 mostren com no existeix correlació entre les variables nivell d'idioma i adaptació cultural general i laboral. Malgrat no poder afirmar que existeix associació, s'observa una tendència positiva (majors nivells d'idioma per majors nivells d'adaptació cultural general i laboral), ja que s'ha obtingut un valor positiu pel coeficient de correlació de Spearman ($\rho = 0,2547036$ i $\rho = 0,3299529$).

Taula 4. Correlació entre nivell d'idioma i adaptació cultural

	Nivell d'idioma i adaptació cultural general	Nivell d'idioma i adaptació cultural laboral
Correlació(ρ)	0,2547036	0,3299529
S	15903000	14297000
Valor p	6,64E-06	2,89E-11
0,05	Significatiu	Significatiu
0,10	Significatiu	Significatiu
0,01	Significatiu	Significatiu

Font: Elaboració pròpia

4.4.4 Nivell d'intel·ligència cultural i adaptació cultural general i laboral

Els resultats indiquen que la variable intel·ligència cultural està distribuïda de forma normal, per la qual cosa s'ha realitzat el test de correlació de Pearson i s'ha comprovat la significació dels resultats segons la distribució de T Student. Els resultats obtinguts indiquen que existeix una correlació positiva molt baixa entre intel·ligència cultural i adaptació cultural general ($r=0,42$, $p<0,01$) i entre intel·ligència cultural i adaptació cultural laboral ($r=0,39$, $p<0,01$). Aquest resultats no permeten obtenir evidències clares de la certesa de la hipòtesi plantejada i per tant, cal concloure que no es pot afirmar que existeixi una correlació entre intel·ligència cultural general i adaptació cultural ni entre intel·ligència cultural i adaptació cultural laboral (taula 5).

Taula 5. Correlació entre intel·ligència cultural i adaptació cultural

	Intel·ligència cultural i adaptació cultural general	Intel·ligència cultural i adaptació cultural laboral
Correlació(r)	0,4209689	0,3897056
Interval de confiança (95%)	(0,3463624 0,4902837)	(0,3130184 0,4613442)
t	10,398	9,4811
Graus de llibertat	502	502
Valor p	2,20E-16	2,20E-16
0,05	Significatiu	Significatiu
0,10	Significatiu	Significatiu
0,01	Significatiu	Significatiu

Font: Elaboració pròpia

4.5 Anàlisi comparatiu

El darrer objectiu d'aquest treball és analitzar si els expatriats que s'han traslladat a l'estranger per iniciativa pròpia presenten nivells més elevats d'adaptació cultural general i laboral que la resta d'expatriats.

Per l'estudi de les dues poblacions, expatriats per iniciativa pròpia i la resta d'expatriats, s'ha emprat el test de la T Student ja que ens trobem davant de mostres independents que segueixen una distribució normal (la distribució normal de les variables adaptació cultural i adaptació laboral s'ha comprovat en l'apartat 4.3.). Tanmateix, cal comprovar la variància de les mostres per saber si cal realitzar el test de la T Student per variàncies iguals o per variàncies diferents. Aquesta comprovació s'ha fet per mitjà del test de Fischer d'igualtat de les variàncies.

4.5.1 Adaptació cultural general

Havent assignant un interval de confiança del 95%, a la taula 6, s'observa com $F > F_{\text{Critical}}$, per la qual cosa cal rebutjar que les variàncies són iguals i cal realitzar l'estudi amb el test de la T Student per variàncies diferents. Aquest estudi és unilateral (*one tail*), ja que volem saber si l'adaptació cultural de la població expatriada per iniciativa pròpia és superior a la de la resta d'expatriats.

Taula 6. Test de Fischer d'igualtat de les variàncies per l'adaptació cultural

	No iniciativa pròpia	Iniciativa pròpia
Mitjana	4,79252	4,603365
Variància	0,687678	0,544837
Observacions	244	260
Graus de llibertat	243	259
F	1,262173	
<i>P(F<=f) one tail</i>	0,032652	
<i>F Critical one tail</i>	1,230899	

Font: Elaboració pròpia

El test de T Student indica que, havent establert un interval de confiança del 95% ($\alpha=0,05$), $t_{\text{Stat}} < t_{\text{Critical one tail}}$, per la qual cosa, no es pot afirmar que els expatriats per iniciativa pròpia presenten nivells d'adaptació cultural superiors a la resta d'expatriats (taula 7).

Taula 7. Test de la T Student per variàncies diferents

	Iniciativa pròpia	No iniciativa pròpia
Mitjana	4,603365	4,79252
Variància	0,544837	0,687678
Observacions	260	244
Diferència de mitjanes estimada	0	
Graus de llibertat	486	
t Stat	-2,6984	
<i>P(T<=t) one tail</i>	0,003605	
<i>t Critical one tail</i>	1,647995	
<i>P(T<=t) two tail</i>	0,00721	
<i>t Critical two tail</i>	1,964857	

Font: Elaboració pròpia

4.5.2 Adaptació cultural laboral

A la taula 8, s'observa que, per un interval de confiança del 95%, el valor p obtingut és de 0,108642. En conseqüència, es considera que les dues mostres tenen la mateixa variància i s'aplicarà el test de T Student per variàncies iguals unilateral (*one tail*).

Taula 8. Test de Fischer d'igualtat de les variàncies per l'adaptació cultural laboral

	No iniciativa pròpia	Iniciativa pròpia
Mitjana	4,967213	4,799038
Variància	0,798303	0,683155
Observacions	244	260
Graus de llibertat	243	259
F	1,168553	
<i>P(F<=f) one tail</i>	0,108642	
<i>F Critical one tail</i>	1,230899	

Font: Elaboració pròpia

El test de T Student per un nivell de significació del 5% (interval de confiança del 95) indica que $t_{Stat} < t_{Critical\ one-tail}$. Així doncs no es pot rebutjar la hipòtesi nul·la que les variàncies de les dues mostres són similars. Conseqüentment, es pot concloure que no existeixen evidències per afirmar que els expatriats per iniciativa pròpia presenten nivells superiors d'adaptació laboral que la resta d'expatriats (taula 9).

Taula 9. Test de la T Student per variàncies diferents per l'adaptació cultural laboral

	Iniciativa pròpia	No iniciativa pròpia
Mitjana	4,799038	4,967213
Variància	0,683155	0,798303
Observacions	260	244
<i>Pooled Variance</i>	0,738894	
Diferència de mitjanes estimada	0	
Graus de llibertat	502	
t Stat	-2,19501	
<i>P(T<=t) one tail</i>	0,01431	
<i>t Critical one tail</i>	1,647895	
<i>P(T<=t) two tail</i>	0,02862	
<i>t Critical two tail</i>	1,964701	

Font: Elaboració pròpia

5. RESULTATS: DISCUSSIONS I IMPLICACIONS

Els resultats d'aquesta recerca han permès caracteritzar els expatriats catalans que treballen per una organització en el país en el qual resideixen i tenir un seguit d'evidències sobre els seus nivells d'adaptació cultural (general i laboral).

5.1. Resultats

L'anàlisi descriptiu de la població catalana expatriada que treballa en organitzacions a l'estranger ha confirmat que la feina és el principal motiu pel qual els catalans opten per traslladar-se a l'exterior.

Aquests desplaçaments es centren en aquells grups de països més presents en la cultura catalana bé perquè són propers geogràficament (països europeus) o culturalment (països llatinoamericans i països anglosaxons). A més a més, principalment opten per residir a l'estranger aquells catalans amb nivells d'estudis universitaris o equivalents.

L'impacte del món anglosaxó ha quedat reflectit en els resultats: la major part dels participants resideixen en països en els quals la llengua pròpia és l'anglès. L'aprenentatge d'aquesta llengua durant l'educació obligatòria a Catalunya, la predominança del món anglosaxó en el camp de l'entreteniment català -en especial, en el sector del cinema i la televisió- i la importància que tenen aquests països en la societat, tant en el món polític com en el món dels negocis; són factors que han

d'haver influït en aquest fet, malgrat que el pes específic de cada un d'ells en les decisions d'expatriació dels catalans encara estigui per determinar. També cal recordar que la pertinença a la Unió Europea ha facilitat la mobilitat de les persones, gràcies a l'obertura de fronteres i l'eliminació de la major part dels tràmits burocràtics.

L'anàlisi descriptiu també ha permès constatar que els expatriats catalans tenen un seguit d'habilitats que els capaciten per interactuar de forma satisfactòria amb persones de cultures diferents. Concretament, els expatriats han mostrat nivells elevats d'intel·ligència cultural, adaptació cultural i adaptació cultural en l'entorn laboral, independentment del país de residència i del tipus d'organització per la qual treballen.

Aquesta bona capacitat d'interrelació amb cultures diferents dels expatriats catalans ha quedat implícitament reflectida en els resultats sobre el seu entorn laboral. Els expatriats catalans presenten nivells lleugerament majors d'adaptació cultural laboral que d'adaptació cultural general i la major part dels expatriats de la mostra realitzada treballen per empreses locals. Cal recordar que el treball per aquestes empreses habitualment implica el contacte diari amb la cultura del país d'acollida tant durant les interaccions amb els membres de l'organització com en les interaccions amb agents externs. A més a més, la majoria de les comunicacions cal fer-les en la llengua del país de destí, ja que aquesta acostuma a ser la llengua pròpia de les organitzacions locals i dels membres dels equips. Així doncs, treballar per una empresa local, pot representar un repte major que treballar per una empresa estrangera. En conseqüència, un bon nivell del idioma del país així com un nivell elevat d'intel·ligència cultural poden contribuir no només a l'accés a un major nombre de feines en empreses locals- i per tant, en el conjunt del mercat laboral del nou país de residència-, sinó també a una integració més efectiva dels expatriats catalans a les organitzacions.

Tanmateix, una bona capacitat d'adaptació cultural no implica una voluntat de residir permanentment a l'estranger, ja que la majoria d'expatriats estan indecisos sobre si volen residir permanentment fora de Catalunya. Cal tenir present que una decisió d'aquest tipus té moltes repercussions a nivell familiar, laboral i social i és una qüestió difícil de decidir quan es porta un període de temps relativament curt en un país (com és el cas de la majoria dels expatriats de l'estudi, que fa menys de cinc anys que viuen en el país actual). Així mateix, ens trobem en un entorn globalitzat, amb una integració de mercats que porta al canvi continu i a una major mobilitat del personal. En aquest context, el concepte de "permanència" cada cop té menys valor i, en l'entorn empresarial, cada cop es valoren més altres conceptes com són l'adaptabilitat al canvi i la flexibilitat.

A nivell de clústers, s'ha observat com en aquells clústers de països tradicionalment menys coneguts (*Far East, Near East, Confucian Asia*), els expatriats han realitzat més estades prèvies a l'estranger que en aquells clústers més propers geogràficament i que en aquells clústers amb els quals els catalans, *a priori*, estan més familiaritzats (*Anglo, Latin Europe*). Aquest resultat sembla indicar que la distància cultural així com l'experiència internacional tenen un pes important en les decisions de trasllat a un altre país pels expatriats catalans i/o pels responsables de selecció de personal.

L'anàlisi correlacional dels resultats no permet concloure que existeix cap relació entre les variables objecte d'estudi (formació intercultural, nivell d'idioma, experiència prèvia residint a l'estranger i intel·ligència cultural) i els nivells d'adaptació cultural general i adaptació cultural laboral.

No s'han trobat evidències que ni els nivells de formació intercultural previs al trasllat ni el nombre d'estades prèvies a l'estranger tinguin un impacte en els nivells d'adaptació cultural general i laboral assolits. Aquest és un resultat inesperat, ja que és habitual pensar que una major exposició a d'altres cultures -i en especial, a la cultura del país de residència- hauria de contribuir positivament a una major adaptació cultural. Tanmateix, aquest resultat pot haver estat influenciat pel fet que la gran majoria dels expatriats catalans no han rebut cap tipus de formació intercultural prèvia i han tingut poques estades prèvies a l'estranger.

En relació al nivell d'idioma, la manca d'evidències d'una correlació entre aquest i l'adaptació cultural general i laboral es pot explicar pel fet que l'estudi d'una llengua no implica una millor adaptació a una cultura. Per exemple, una llengua es pot aprendre de forma independent o centrant-se en aspectes gramaticals, sense tractar amb detall aspectes culturals. Així mateix, seguint la teoria heterodoxa, els

nivells d'adaptació cultural general i laboral poden haver estat influenciats per múltiples factors, i si bé una persona pot assolir nivells avançats d'un idioma i estar exposada a la cultura de destí en el seu aprenentatge, d'altres aspectes del individu també poden influenciar en l'adaptació cultural general i laboral. Aquest mateix raonament -l'existència de múltiples factors- pot ser el motiu pel qual tampoc s'ha pogut concloure que existeixi una correlació entre la intel·ligència cultural i l'adaptació cultural general i laboral.

L'anàlisi comparatiu entre el grup d'expatriats per iniciativa pròpia i la resta d'expatriats no ha permès detectar diferències significatives entre els dos grups. Malgrat haver-hi diversos factors que poden influir-hi, el major interès dels expatriats per iniciativa pròpia envers un clúster es podria veure compensat pel fet que la resta d'expatriats compten amb una xarxa de suport (l'empresa per la qual treballen o una entitat externa que organitzi l'expatriació) que els prepara i guia durant el període previ al trasllat i un cop la persona s'ha instal·lat al país de destí.

5.2. Discussions

L'objectiu d'aquest treball era caracteritzar els expatriats catalans que treballen a l'estranger i corroborar si certes relacions observades prèviament entre certs factors individuals i els nivells d'adaptació cultural es complien també en els expatriats catalans.

El model creat per Black *et al.* (1991) indica que existeixen diversos factors del individu que poden influenciar en la seva adaptació cultural, entre els quals esmenten la formació i l'experiència prèvia residint a l'estranger. Així mateix, diverses recerques han observat una relació entre diversos factors individuals dels expatriats i l'adaptació cultural d'aquests (Bhaskar-Shrinivas *et al.* 2005; Bhatti *et al.*, 2013; Caligiuri i Bonache, 2016; Konanahalli *et al.*, 2014; Selmer *et al.*, 2015; Salamin i Davoine, 2015; Takeuchi *et al.* 2005).

El coneixement del idioma del país de destí és un dels factors que s'ha relacionat amb una major adaptació cultural (Bhaskar-Shrinivas *et al.*, 2005; Peltokorpi, 2008; Selmer, 2006; Shaffer i Harrison, 2001) i com afirmen Selmer *et al.* (2015), les diferències entre llengües poden fer que la interacció entre les persones sigui més difícil. Aquest estudi no ha pogut establir una relació entre aquest factor i el nivell d'adaptació cultural dels expatriats catalans. Tercers factors poden haver influït en els resultats, així com el fet que el nivell d'idioma s'ha avaluat en base a l'opinió dels expatriats, i no pas en base a cap test d'idioma estandarditzat. La utilització de tests d'idioma hagués permès obtenir resultats més acurats, tanmateix la diversitat de països de residència dels expatriats catalans -amb múltiples llengües locals- va fer inviable aquesta opció. A més a més, cal afegir que el conceptes de nivell avançat, intermedi i bàsic i la percepció del nivell d'idioma han estat subjectius a les percepcions dels expatriats i aquest fet podria explicar parcialment les diferències amb estudis previs.

La literatura prèvia en la matèria també ha trobat relació entre la formació intercultural i els nivells d'adaptació cultural (Black i Mendenhall, 1990; Brandl i Anne-Katrin, 2009; Morris i Robie, 2001). En aquest estudi, els resultats obtinguts en relació a l'associació entre formació intercultural i els nivells d'adaptació cultural dels expatriats catalans no permeten afirmar que existeix una relació per aquest grup. Una possible explicació d'aquesta diferència és el fet que la gran majoria dels expatriats catalans d'aquesta mostra no han rebut formació intercultural abans del trasllat a l'estranger i que s'han traslladat en països culturalment pròxims a Catalunya (països anglosaxons, europeus i llatinoamericans), fet que podria reduir la necessitat d'aquest tipus de formació així com l'efectivitat d'aquesta.

Els resultats sobre l'experiència prèvia residint a l'estranger també són contraris a la literatura prèvia (Black *et al.*, 1991; Shaffer *et al.*, 1999; Takeuchi *et al.*, 2005). Takeuchi *et al.* (2005) han argumentat que aquesta relació existeix com a conseqüència, d'un augment de les habilitats de comunicació intercultural i d'una reducció dels nivells d'estrès i incertesa davant el trasllat. Si bé la manca de relació és un resultat inesperat, altres formes d'exposició a la cultura del país de destí podrien substituir l'impacte de les estades prèvies residint a l'estranger sobre l'adaptació cultural. Alguns exemples podrien ser viatges curts amb anterioritat al trasllat al nou país de residència, relacions amb altres persones que ja resideixen en el país d'expatriació o una bona xarxa de suport -en l'entorn laboral i en el familiar-.

La intel·ligència cultural és un concepte relativament nou en la literatura, que va ser definit per primera vegada per Earley i Ang (2003). Els resultats de l'anàlisi han indicat que els catalans assoleixen nivells alts d'intel·ligència cultural, tanmateix, no es pot establir cap relació entre intel·ligència cultural i adaptació cultural. Malgrat que un dels pocs estudis previs -realitzat per Konanahalli *et al.* (2014)- ha trobat una relació positiva entre les quatre facetes de la intel·ligència cultural i una bona adaptació cultural, l'estudi es va fer en base a un grup de població molt específic -expatriats britànics que treballen en projectes de construcció internacionals-, per la qual cosa, caldria ampliar el nombre de recerques, diversificant els grups objecte d'estudi, per poder arribar a conclusions sobre aquesta possible relació.

Un altre aspecte a destacar és el comportament similar en relació a l'adaptació cultural que presenten els expatriats per iniciativa pròpia amb la resta d'expatriats. Tot i la poca literatura prèvia existent, es tracta d'un fet sorprenent, ja que els expatriats per iniciativa pròpia es creu que estarien més motivats que la resta d'expatriats per desplaçar-se a l'estranger i per interactuar amb les persones del país de destí (Peltokorpi i Froese, 2009). Ara bé, tradicionalment, s'ha tingut tendència a estudiar aquells expatriats que es desplacen a l'estranger amb el suport d'una organització, i no ha estat fins la darrera dècada que s'ha iniciat l'estudi dels expatriats per iniciativa pròpia. En conseqüència, encara existeixen poques recerques en aquest camp, i els resultats d'aquest treball, són un pas més per entendre millor els comportaments i les motivacions d'aquests grups d'expatriats.

5.3. Recomanacions

Els resultats obtinguts amb aquesta recerca permeten fer un seguit de recomanacions a diferents grups d'interès relacionats amb l'expatriació i la mobilitat laboral.

5.3.1 Per al govern i les institucions

La caracterització que s'ha fet dels diferents grups d'expatriats catalans i els resultats obtinguts permeten poder realitzar tot un seguit de recomanacions a les institucions públiques en l'elaboració de programes educatius i plans per millorar l'ocupació de la població.

Dins el camp educatiu, seria convenient continuar promovent l'aprenentatge de llengües estrangeres. Aquest estudi ha demostrat que la majoria dels expatriats catalans que treballen en el país en el qual resideixen, ho fan en empreses locals. En aquest tipus d'empreses, generalment el coneixement de la llengua local pren més importància que en empreses multinacionals, ja que forçosament no s'empra una llengua global –com l'anglès- bé perquè la majoria dels membres de l'organització són autòctons, bé perquè no es fa negoci amb l'exterior, o per totes dues raons. En aquests casos, el coneixement de la llengua local és clau per una bona integració de l'expatriat a l'entorn.

Així mateix, s'ha observat com bona part dels expatriats resideixen en el clúster *Anglo*. Si bé no es poden arribar a conclusions a partir d'una variable, la familiaritat amb aquesta cultura així com el fet que sigui l'anglès, la llengua estrangera que predomina avui en dia en el sistema educatiu català, poden ser alguns dels motius pel quals la majoria dels expatriats catalans resideixen en aquest clúster. La incorporació d'altres llengües estrangeres en el sistema educatiu, amb l'assoliment d'un nivell avançat a la fi de l'ensenyament secundari, obriria les portes a noves oportunitats laborals a països en els quals els catalans actualment no es traslladen per manca de coneixements lingüístics. Cal tenir present que la majoria dels expatriats catalans d'aquest l'estudi han indicat que posseeixen coneixements avançats del idioma del país en el qual resideixen i aquesta és una tendència homogènia que també s'ha mantingut en clústers de països llunyans com el de *Confucian Asia*.

També seria convenient que els programes educatius incorporin el desenvolupament de la intel·ligència cultural. Aquesta capacitat és clau, no només per l'expatriació, sinó per la vida en una societat multicultural i globalitzada, on el contacte entre cultures és inevitable. En el món empresarial, aquesta capacitat és necessària per poder treballar en equips globals, ubicats en zones geogràfiques diferents; per treballar en equips multiculturals, amb membres d'altres cultures; o simplement, per adaptar els productes i serveis de les organitzacions a les noves realitats que gràcies a la globalització, canvien més freqüentment.

Aquelles institucions que fomenten l'ocupació - i en especial, aquelles que donen suport a la mobilitat internacional- podrien centrar-se en la cerca d'acords amb empreses locals dels països destí, en la preparació dels possibles candidats per una bona integració en aquestes i en l'ajuda a la gestió entre els candidats i empreses que resideixen en països diferents. Aquest estudi ha demostrat que la major part dels expatriats catalans treballen per empreses locals en el seu país de residència actual i no pas per multinacionals. Dins les empreses locals, podem trobar un grup heterogeni d'empreses, de diferents mides i sectors, que poden tenir necessitats de personal no cobertes en els seus mercats locals, però que no forçosament compten amb els coneixements i els recursos necessaris per realitzar contractacions de personal estranger. El paper de les institucions, amb la creació de programes específics que satisfacin aquestes necessitats, pot incrementar les oportunitats d'expatriació de catalans que actualment no troben una sortida laboral a Catalunya.

Finalment, cal indicar que les institucions poden jugar un paper molt important en el retorn de molts expatriats catalans que actualment resideixen a l'estranger. Els resultats d'aquest estudi indiquen que la majoria dels expatriats catalans estan indecisos sobre el seu futur i sobre la possibilitat de residir permanent a l'estranger. L'experiència internacional és un tret molt valuós per tota empresa i societat, ja que permet "la mobilitat del coneixement". Totes les experiències i habilitats viscudes durant l'estada a l'estranger es poden incorporar a la cultura i les organitzacions del país, i és per aquest motiu, que es recomana a les institucions aprofitar la possibilitat de retorn que molts expatriats contemplen, amb la creació de les condicions laborals i socials adequades que facilitin el seu retorn.

5.3.2 Per als professionals dels recursos humans i la mobilitat internacional

En el camp dels recursos humans i la mobilitat internacional, les dades obtingudes en aquest treball poden facilitar les decisions de selecció dels professionals més adequats per a l'expatriació.

Així doncs, aquells catalans amb més coneixements d'idiomes estrangers i més intel·ligència cultural semblen els millors candidats per a una bona adaptació a l'estranger, i en conseqüència, per un procés de mobilitat laboral internacional.

A més a més, els resultats obtinguts poden posicionar la població catalana en el seu conjunt, com una població amb bones perspectives d'adaptació cultural a nous entorns i organitzacions, fet que pot ser rellevant en processos de selecció amb candidats d'altres orígens.

5.3.3 Per a les empreses

Les empreses que es plantegin l'expansió internacional i/o el trasllat de treballadors a altres països haurien de considerar no només aquelles persones amb més coneixements pel lloc en qüestió, sinó també aquelles persones que disposin d'un seguit d'habilitats que els preparin per afrontar amb més garanties d'èxit un procés d'expatriació. Aquest treball ha constatat que la majoria de catalans expatriats disposen de coneixements elevats del idioma del país de destí i nivells d'intel·ligència cultural elevats. A més a més, bona part d'aquests expatriats es troben en la franja dels 28 als 38 anys. Les empreses haurien de prioritzar aquell personal que disposi d'aquestes habilitats i que es trobin dins aquesta franja d'edat, ja que podrien ser indicadors de l'èxit de l'expatriació. Així mateix, també es poden realitzar plans formatius que preparin a possibles candidats a l'expatriació en aquestes habilitats.

Ara bé, cal tenir present que la mobilitat laboral és una característica pròpia de l'entorn empresarial actual. Només un 30% dels expatriats d'aquest estudi porta més de 5 anys vivint en el país de residència actual, el que indica que els equips de treball cada vegada són més flexibles i multiculturalment. En conseqüència, la preparació dels treballadors en habilitats que els permetin interactuar de forma efectiva amb persones d'altres orígens i cultures, no s'hauria de limitar a aquells treballadors que es pensa traslladar a l'estranger, sinó que seria convenient ampliar-la a tot el personal per poder fer front a aquesta nova realitat amb més garanties d'èxit.

Les empreses catalanes amb expatriats a l'estranger també haurien de tenir present que molts dels expatriats no asseguren que volen residir permanent fora del territori català. El disseny de programes de retorn adequats -oferint possibilitats de progressió laboral a Catalunya- és un element clau per poder retenir aquest talent i poder incorporar els coneixements adquirits durant l'experiència

internacional a l'empresa. Es tracta d'un fet rellevant, ja que les dades indiquen que la taxa d'abandonament dels treballadors que retornen d'una expatriació és més alta que la de la resta de treballadors de les organitzacions (Brookfield GRS, 2016).

5.4 Limitacions de la recerca

Com en d'altres recerques, els resultats obtinguts es poden veure afectats per diverses limitacions que poden minvar la seva validesa i generalització.

En primer lloc, la realització d'un estudi no aleatori amb una mostra per conveniència per obtenir la màxima representació del grup objecte d'estudi pot haver afectat els resultats de les dades. S'han inclòs tots els participants que complien uns certs paràmetres, però no es pot assegurar que la distribució dels individus de la mostra sigui fidel a la distribució real de la població expatriada. Així per exemple, no s'han obtingut dades d'expatriats residents en el continent africà i un 45% dels resultats pertanyen a residents en països anglosaxons. En conseqüència, hi podria haver hagut un biaix del clúster anglosaxó que podria haver afectat els resultats.

En segon lloc, cal tenir present que la mostra s'ha distribuït per mitjà de les xarxes socials, per la qual cosa s'ha limitat l'accés a la mostra a aquelles persones que no en són usuàries (aquest podria ser el cas de la població de més edat), aquelles persones residents en països amb qualitats de connexió a internet més baixes o persones que resideixen en països sense accés a les xarxes socials en les quals s'ha publicat el qüestionari (com és el cas de la Xina). Així mateix, es desconeix si les xarxes socials poden tenir un impacte en els nivells d'adaptació cultural dels expatriats catalans, cas en que no es podrien extrapolar els resultats a aquelles persones que no són usuàries actives d'aquestes.

En tercer lloc, l'adaptació cultural d'un expatriat està influenciada per factors relacionats amb la persona però també factors relacionats amb el seu entorn, com pot ser l'organització per la qual treballa. Aquest estudi s'ha centrat en certs factors individuals que poden tenir un impacte en l'adaptació cultural per la qual cosa, altres factors que influeixen en una bona adaptació poden haver tingut un impacte en els resultats d'aquesta recerca. Així mateix, l'estudi d'aquests factors individuals s'ha realitzat en base a les opinions, experiències i percepcions de l'expatriat, sense tenir en compte l'opinió de caps, companys de feina o altres persones del seu entorn. Això implica que part dels resultats obtinguts (nivell d'idioma, adaptació cultural...) són valoracions subjectives dels expatriats, amb el possible biaix en els resultats que això pugui representar.

També cal tenir present que la mostra es basa en aquells expatriats catalans que treballen en una organització en el país en el qual resideixen. Per tant, no s'inclouen autònoms, persones aturades o estudiants. Malgrat que poden existir similituds en els resultats, no es pot assegurar que els resultats siguin extrapolables a aquests grups de la població.

Finalment, cal comentar que es tracta d'un primer estudi en aquesta àrea, per la qual cosa, existeixen molts aspectes que cal investigar en profunditat. Degut a les limitacions en l'extensió d'aquesta recerca, no s'ha pogut aprofundir en certes característiques dels expatriats catalans. Cal entendre, doncs, que es tracten uns resultats generals, que ofereixen una visió global de la situació dels expatriats catalans que treballen a l'estranger i que pot ser completada en recerques més específiques en un futur.

5.5 Implicacions socials

La responsabilitat social corporativa és un element clau en l'estratègia de les organitzacions. Avui en dia, vetllar per unes condicions laborals òptimes i pel benestar dels treballadors no és una qüestió secundària. En el cas de les persones expatriades, aquest fet pren especial rellevància, ja que un trasllat té repercussions a nivell individual i familiar i moltes vegades és en l'entorn laboral on l'expatriat entra en contacte amb la cultura de destí.

Tanmateix, la mobilitat laboral internacional també és un tema estratègic per governs i institucions, ja que ofereix sortides laborals en temps de crisi econòmiques i noves oportunitats de progressió laboral pels ciutadans, que poden contribuir al creixement econòmic del territori a mitjà i llarg termini - si els expatriats decideixen tornar o invertir en el seu país d'origen-. A partir dels resultats d'aquest

estudi, s'han detectat quatre àrees en les quals les institucions públiques poden realitzar canvis en les seves polítiques de promoció de la mobilitat internacional.

En primer lloc, aquest estudi ha conclòs que la majoria dels expatriats catalans que treballen per organitzacions en el país de residència actual tenen un nivell d'estudis universitaris o equivalents. Existeixen, per tant, diferents grups de població, que per desconeixement o per manca de preparació, no opten per l'opció de traslladar-se a l'estranger. Oferir a aquests grups la formació, no només acadèmica, sinó també en les habilitats i capacitats que aquest estudi ha detectat com a rellevants en els expatriats catalans, pot millorar les seves possibilitats de traslladar-se a l'estranger per motius laborals.

En segon lloc, s'ha observat que la majoria dels expatriats es traslladen a països propers culturalment i/o geogràficament. Això suposa una restricció per les oportunitats de desenvolupament internacional dels catalans i de les empreses catalanes, per la qual cosa, potenciar les experiències internacionals amb països més llunyans – per mitjà d'intercanvis acadèmics, cicles culturals, visites empresarials...- podria millorar les expectatives de trasllat a aquests països i, més a llarg termini, millorar i incrementar la presència catalana en aquests mercats.

En tercer lloc, si bé els expatriats catalans presenten uns bons nivells d'adaptació cultural, s'ha observat que –de forma general- no reben formació intercultural prèvia al trasllat i que compten amb poques experiències prèvies residint a l'estranger. Nivells més elevats d'aquests dos factors podrien millorar les possibilitats d'èxit dels trasllats o incentivar a més catalans a prendre la decisió de traslladar-se a l'estranger. En conseqüència, caldria considerar en les polítiques públiques la promoció dels intercanvis internacionals així com la creació de programes formatius de caire intercultural.

En quart lloc, la gran majoria dels expatriats no assegura que vol residir a l'estranger indefinidament, per la qual cosa, si es vol aprofitar aquest fet així com els coneixements que han adquirit durant l'experiència internacional, les polítiques públiques haurien de considerar la creació d'oportunitats laborals que satisfacin les expectatives dels expatriats.

Aquest és un aspecte que també és rellevant per les empreses, que en la seva presa de decisions estratègiques haurien de considerar la incorporació d'oportunitats de retorn pels treballadors traslladats a l'estranger. En la presa de decisions empresarials, també s'hauria de considerar la creació d'incentius adequats pels expatriats. Els resultats d'aquest estudi indiquen que la majoria dels expatriats es desplacen a l'estranger per motius laborals. Per tant, és necessari que aquelles empreses catalanes que es plantegin traslladar treballadors a l'estranger ofereixin els incentius més adequats a les motivacions del seu personal per assegurar l'èxit de l'expatriació i per assegurar que les persones més adequades a les necessitats de l'empresa i de l'entorn del país de destí participen en els trasllats internacionals.

Finalment, aquest estudi indica que un bon coneixement del idioma del país de destí i un nivell elevat d'intel·ligència cultural, són característiques comunes en els expatriats catalans. Caldria tenir en compte aquestes característiques en els plans de progressió professional en el si de les organitzacions per aquelles persones candidates a futurs trasllats.

CONCLUSIONS

La mobilitat internacional dels treballadors és un àrea clau per les organitzacions i els estats degut a la globalització dels mercats. En conseqüència, l'estudi dels expatriats i de les característiques que afavoreixen a la seva adaptació i èxit professional pren rellevància. Aquest treball ha volgut aprofundir en el coneixement de l'adaptació cultural dels expatriats catalans, un grup del qual no es disposaven dades fins al moment.

Gràcies a un anàlisi descriptiu, correlacional i comparatiu, s'ha aconseguit tenir una primera visió de les característiques dels expatriats catalans que actualment treballen per organitzacions a l'estranger. A través de l'anàlisi descriptiu, s'ha descobert que aquests expatriats disposen d'unes competències

interculturals elevades i de nivells elevats d'adaptació cultural a la nova societat d'acollida així com al nou entorn laboral. Tanmateix, són principalment els catalans amb un nivell de formació universitari o equivalent aquells que es desplacen a l'estranger, majoritàriament als països anglosaxons.

El treball és el motiu pel qual els catalans opten per canviar la seva residència fora de Catalunya, si bé la gran majoria no descarta tornar. Concretament, la gran majoria d'expatriats catalans es troben indecisos sobre si residiran permanentment a l'estranger, fet que està en línia amb els canvis que es produeixen en el món actual, en el qual la flexibilitat i la mobilitat cada cop són característiques més necessàries.

Per el govern i les institucions, aquestes dades són un indicador que si s'aconsegueixen crear les condicions adequades, molts expatriats podrien tornar i aplicar els coneixements adquirits a Catalunya així com establir nous vincles amb els antics països d'expatriació, fet que podria contribuir al creixement econòmic. Per les organitzacions, aquestes dades mostren els trets més importants dels expatriats catalans -fet que pot ser molt útil en processos de selecció- així com la necessitat de crear un entorn adequat si es vol retenir el talent i evitar retorns prematurs.

L'anàlisi correlacional no ha mostrat correlació entre les variables objecte d'estudi (coneixement de l'idioma del país de destí, formació intercultural, experiència prèvia residint a l'estranger i intel·ligència cultural) i els nivells d'adaptació cultural general i laboral. Aquests resultats contradiuen estudis previs tanmateix, és necessari realitzar més recerques sobre l'adaptació d'aquest grup d'expatriats (els catalans) per descartar l'efecte de terceres variables en els resultats.

Finalment, no s'han observat diferències entre els nivells d'adaptació dels expatriats per iniciativa pròpia i la resta d'expatriats. Aquestes dades són rellevants perquè són un indicador que certes característiques dels expatriats per iniciativa pròpia es podrien veure compensades pel suport que reben la resta d'expatriats durant el trasllat. Futures recerques en aquesta àrea podrien acabar de corroborar aquests resultats.

VALORACIÓ

La realització d'aquest treball ha estat una experiència molt enriquidora en molts aspectes. Des d'un punt de vista acadèmic, m'ha permès aprofundir en un camp pel qual sentia un gran interès i entrar en contacte amb les principals teories i investigacions realitzades fins el dia d'avui. A més a més, he pogut aprendre com es realitza un treball d'investigació acadèmic -en particular, el rigor necessari per obtenir uns resultats vàlids- i aplicar i revisar molts conceptes que he après al llarg dels estudis.

Des d'un punt de vista personal, poder realitzar un estudi sobre l'adaptació cultural dels expatriats catalans i la seva adaptació cultural a les organitzacions, m'ha permès reafirmar la meua convicció que les diferències culturals són un camp important en el món empresarial i que un bon coneixement d'aquestes diferències pot millorar els resultats de les organitzacions i el benestar dels seus membres.

Cal afegir que es tracta d'un camp complex on intervien múltiples variables i les limitacions en l'extensió d'aquest projecte no han permès tractar amb més detall certs aspectes. Tanmateix, la realització d'aquest treball crec que pot ser un bon punt de partida per la realització de futures recerques en el camp.

Finalment, voldria agrair a totes les persones que han fet possible la realització d'aquest treball el seu suport per poder finalitzar-lo amb èxit. Molt especialment, voldria expressar el meu agraïment als més de 700 expatriats catalans que han participat en aquest projecte. Sense la seva contribució, no s'hauria pogut recopilar gran part de la informació necessària per l'elaboració d'aquest treball.

AUTOAVALUACIÓ

Aquest treball es pot dividir entre grans blocs: el marc teòric, la metodologia i recopilació de les dades i l'anàlisi empíric. A continuació, es valora el projecte per cada un d'aquests blocs.

En l'establiment del marc teòric, s'ha constatat que les diferències culturals són rellevants en el món empresarial, com a conseqüència de l'augment dels intercanvis a nivell global. Per analitzar aquestes diferències, molts teòrics han realitzat diverses divisions dels països per clústers culturalment homogenis. Entre aquestes divisions, destaca una de les més recents realitzada per Ronen i Shenkar (2013) que revisa tota la literatura anterior i conclou que existeixen 11 clústers globals. Per la seva exhaustivitat, és aquesta divisió la que s'ha emprat en aquest projecte. Tanmateix, dins una mateixa cultura, les persones no són homogènies, el que fa necessari un estudi amb més profunditat de les característiques individuals de les persones i avaluar els seus nivells d'adaptació cultural. Black (1988) és un dels teòrics que ha definit i estudiat amb profunditat el concepte d'adaptació cultural, tot creant un model que ha estat validat àmpliament en diferents recerques. És aquest model (Black *et al.*, 1991) el que s'ha seguit en aquest treball, prenent alguns dels factors que es suggereix que influeixen en l'adaptació cultural (formació i experiència prèvia a l'estranger). Així mateix, més recentment s'ha incorporat a la literatura sobre expatriats, el concepte d'intel·ligència cultural, un concepte també rellevant per avaluar l'adaptació cultural d'una persona. Aquest treball segueix la definició i el model més emprats d'intel·ligència cultural, realitzats per Earley i Ang (2003) i Ang *et al.* (2007). Com s'ha comentat, els expatriats no són un grup homogeni. No tothom s'expatria de la mateixa forma i aquest fet pot ser rellevant en els nivells d'adaptació cultural. Per aquest motiu, aquest treball també ha volgut analitzar les diferències entre els expatriats per iniciativa pròpia i la resta d'expatriats, emprant la definició realitzada per Cerdin i Selmer (2014), basada en una revisió de les definicions d'aquest concepte fetes amb anterioritat.

Sobre la metodologia d'aquest treball, s'ha volgut realitzar un anàlisi descriptiu dels expatriats catalans residents a l'estranger i un estudi de l'impacte dels factors més rellevants – segons el marc teòric anterior – en l'adaptació cultural dels expatriats. Com no es disposava d'informació prèvia sobre els expatriats catalans –no es existeix una base de dades acurada i completa dels expatriats– i degut al fet que els expatriats catalans resideixen en un gran nombre de països, la metodologia ha prioritzat poder aconseguir una participació alta, per poder caracteritzar millor els expatriats catalans i obtenir resultats representatius. En conseqüència, s'ha optat per una forma de distribució massiva, concretament, per mitjà de les principals xarxes socials emprades pels ciutadans espanyols (AIMC, 2016). A més a més, a fi d'obtenir la màxima participació, es s'ha escollit una eina –Typeform– que no només ha permès distribuir el qüestionari fàcilment en l'entorn digital amb preguntes tancades per facilitar l'anàlisi posterior, sinó que també ha permès obtenir un qüestionari atractiu visualment. L'alta participació aconseguida prova la idoneïtat d'aquesta eina i ha assegurat la representativitat dels resultats.

El disseny del qüestionari s'ha realitzat partint de models àmpliament validats, estudiats en el marc teòric. Per facilitar la resposta, el qüestionari s'ha dividit en sis blocs, amb preguntes tancades. Aquest fet ha limitat les opcions de resposta dels participants, el que pot haver fet que algunes realitats personals dels expatriats no s'hagin pogut considerar.

L'estudi empíric ha volgut caracteritzar els expatriats catalans residint a l'estranger a partir dels resultats obtinguts. L'anàlisi dels resultats s'ha realitzat per mitjà de programari estadístic (Excel i R Studio) i per validar les dades obtingudes, s'ha fet un anàlisi visual dels resultats, tot elaborant gràfics. Els expatriats han estat estudiats, a nivell general, a nivell de clústers -seguint la divisió realitzada per Ronen i Shenkar (2013) que revisa la literatura anterior- i a nivell de tipus d'organització per la qual treballen -seguint una divisió pròpia-. Durant l'anàlisi s'ha detectat la necessitat d'augmentar els tipus d'organització objecte d'estudi, ja que, per exemple, els expatriats treballant per institucions educatives no s'han contemplat.

Aquest treball pot servir de base per un gran nombre d'investigacions acadèmiques futures. Al llarg de l'anàlisi dels resultats, s'ha observat com l'edat podria tenir un impacte considerable en l'expatriació. En conseqüència, recerques futures podrien estudiar l'impacte de l'edat en les decisions de trasllat a l'estranger. Entre molts aspectes, es podria analitzar si existeixen preferències per certs tipus

d'organització en funció de l'edat o si els resultats d'aquest treball, en relació als nivells d'idioma, intel·ligència cultural i adaptació, varien si es té en compte exclusivament l'edat dels expatriats.

El sector de treball de la persona expatriada és una altra variable que es pot estudiar amb més profunditat, per esbrinar si existeixen diferències en els nivells d'adaptació en funció de l'àrea de treball de la persona expatriada o si els expatriats catalans provenen majoritàriament de certs sectors.

L'entorn social dels expatriats catalans és un aspecte que no s'ha tingut en compte en aquesta investigació degut a les limitacions en l'extensió del projecte. Tanmateix, ofereix moltes oportunitats de recerca. Com s'ha exposat prèviament, l'adaptació cultural està influenciada per diversos factors i en aquest treball s'han exclòs aspectes com l'impacte de la família, la vida social de l'expatriat o la seva participació en activitats locals del país de destí.

Pel que fa a l'entorn laboral, la divisió del tipus d'organització per la qual treballen els expatriats feta en aquest treball s'ha realitzat en termes generals, per la qual cosa seria convenient que futures recerques ampliessin les dades. Concretament, caldria tenir més informació sobre les diferències existents entre els nivells d'adaptació dels expatriats catalans segons una classificació del tipus de les organitzacions per les quals treballen més detallada i incloure noves característiques de les organitzacions com la mida de l'organització, les nacionalitats de la resta de treballadors o l'estructura organitzativa de l'empresa. Aquesta informació permetria poder comparar, per exemple, si existeixen diferències en l'adaptació dels expatriats catalans en funció de la mida de l'empresa.

Part d'aquestes dades, seria més fàcil obtenir-les si es poguessin incloure en estudis futurs, les respostes dels responsables de recursos humans de les organitzacions en les quals treballen els expatriats catalans. Una visió externa de la situació dels expatriats catalans permetria corroborar les seves respostes i poder avaluar els nivells d'adaptació dels expatriats catalans des de dues perspectives: la de l'expatriat i la de l'organització per la qual treballa.

Si bé en aquest treball s'ha preguntat als participants si el motiu d'aquest trasllat era laboral, futures investigacions podrien esbrinar altres motius que porten als expatriats a traslladar-se a l'estranger i en quines condicions es realitzen els trasllats.

A més a més, al llarg de l'anàlisi dels resultats, s'ha recomanat que seria convenient crear les condicions adequades per facilitar el retorn dels expatriats catalans, ja que molts han expressat incertesa sobre la seva voluntat de viure permanentment a l'estranger. Futures recerques podrien profunditzar en aquest tema, tot determinant quins són els factors que farien tornar als expatriats catalans a Catalunya i les expectatives que tenen (laborals, socials...) en el cas d'un retorn.

En relació en l'anàlisi de correlacions entre els nivells d'intel·ligència cultural, idioma, formació intercultural i experiència prèvia a l'estranger i l'adaptació cultural dels expatriats, convindria realitzar nous estudis tot aïllant altres factors (terceres variables) que hagin pogut tenir un impacte en els resultats, i realitzar estudis en grups més homogenis (per exemple, a nivell de clúster). D'aquesta forma es podrien corroborar els resultats obtinguts i assegurar-ne la validesa amb noves mostres.

Finalment, no s'han trobat evidències que la formació intercultural amb caràcter previ al trasllat tingui un impacte en els nivells d'adaptació cultural i laboral assolits ni que existeixi una associació entre el nombre d'estades prèvies a l'estranger i els nivells d'adaptació cultural i laboral assolits. Aquests han estat uns resultats inesperats, però cal tenir en compte que la major part dels participants d'aquest mostra provenen del clúster *Anglo*, clúster que inclou països com EUA, Regne Unit o Austràlia i en el qual la mitjana no ha arribat a una experiència prèvia a l'estranger. Un estudi més exhaustiu d'aquestes variables seria recomanable, controlant, per exemple, el clúster en el qual s'han realitzat les estades prèvies a l'estranger i/o la durada d'aquestes estades.

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- [1] AIMC (2016). *18a Encuesta navegantes en la red* [document en línia]. [Data de consulta: 8 de novembre de 2016]. URL: <http://download.aimc.es/aimc/ROY76b/macro2015.pdf>
- [2] Andresen, M *et al.* (2015). What makes them move abroad? Reviewing and exploring differences between self-initiated and assigned expatriation. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 26, núm. 7, pàg. 932 – 947.
- [3] Ang, S. *et al.* (2007). Cultural Intelligence: Its measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation, and Task Performance. *Management and Organization Review*, vol. 3, núm.3, pàg. 335-371.
- [4] Babcock, R. i Du-Babcock, B (2001). Language-based communication zones in international business communication. *The Journal of Business Communication*, vol. 38, núm. 4, pàg. 372 – 412.
- [5] Bhaskar-Shrinivas, P. *et al.* (2005). Input-based and time-based models of international adjustment: Meta-analytic Evidence and Theoretical Extensions. *Academy of Management Journal*, vol. 48, núm. 2, pàg.257-281.
- [6] Bhatti, M. *et al.* (2013). Expatriates adjustment and job performance: An examination of individual and organizational factors. *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 62, núm. 7, pàg. 694-717.
- [7] Black, J. S. (1988). Work Role Transitions: A study of American expatriate managers in Japan. *Journal of International Business Studies*, vol. 19, núm. 2, pàg. 277-294.
- [8] Black, J.S. i Stephens, G.K. (1989). The Influence of the Spouse on American Intercultural Adjustment in Overseas Assignments. *Journal of Management*, vol. 15, pàg. 529–44.
- [9] Black, J. S. i Mendenhall, M. (1990). Cross-cultural training effectiveness: A review and a theoretical framework for future research. *Academy of Management Review*, vol.15, pàg. 113–136.
- [10] Black, J. S. *et al.* (1991). Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives. *The Academy of Management Review*, vol. 16, núm. 2, pàg. 291-318.
- [11] Brandl, J. i Anne-Katrin, N. (2009). Applying cognitive adjustment theory to cross-cultural training for global virtual teams. *Human Resource Management*, vol.48, pàg.341–353.
- [12] Brookfield GRS (2016). 2016 *Global Mobility Trends* [article en línia]. [Data de consulta: 9 d'octubre de 2016]. URL: <http://globalmobilitytrends.brookfieldgrs.com/#/section-4?q=22>
- [13] Caligiuri, P. i Bonache, J. (2016). Evolving and enduring challenges in global mobility. *Journal of World Business*, vol. 51, pàg. 127 – 141.
- [14] Cerdin, J. i Selmer, J. (2014). Who is a self-initiated expatriate? Towards conceptual clarity of a common notion. *International Journal of Human Resource Management*, vol. 25, núm. 9, pàg. 1281-1301.
- [15] Earley, P. C. i Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Palo Alto: Stanford University Press.

- [16] Eurostat (2015). *People in the EU – statistics on geographic mobility* [article en línia]. [Data de consulta: 9 d'octubre de 2016]. URL: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/People_in_the_EU_%E2%80%93_statistics_on_geographic_mobility
- [17] Eurostat (2015). *Unemployment Statistics* [article en línia]. [Data de consulta: 9 d'octubre de 2016]. URL: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Unemployment_statistics
- [18] EY (2015). *Tomorrow's Workforce: Data Driving Mobility* [document en línia]. [Data de consulta: 26 de desembre de 2016]. URL: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-global-mobility-effectiveness-survey-2015-16/\\$FILE/EY-global-mobility-effectiveness-survey-2015-16.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-global-mobility-effectiveness-survey-2015-16/$FILE/EY-global-mobility-effectiveness-survey-2015-16.pdf)
- [19] Gould, S. J. i Grein, A. F. (2009). Think globally, act globally: A culture-centric comment on Leung, Bhagat, Buchan, Erez and Gibson. *Journal of International Business Studies*, vol. 40, núm. 2, pàg. 237-254.
- [20] Hemmasi, M i Downes, M. (2013). Cultural distance and expatriate adjustment revisited. *Journal of Global Mobility*, vol. 1, núm.1, pàg. 72-91.
- [21] Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations and across nations* (2a ed.). Beverly Hills, CA: Sage.
- [22] House, R.J. et al. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- [23] Idescat (2016). *Evolució de la població resident a l'estranger 2010-2016* [dades en línia]. [Data de consulta: 9 d'octubre de 2016]. URL: <http://www.idescat.cat/phre/?b=0>
- [24] Institut d'Estudis Catalans (2016). DIEC2 [dades en línia]. [Data de consulta: 26 de desembre de 2016]. URL: <http://dlc.iec.cat/advSearch.asp>
- [25] Konanahalli, A. et al. (2014). Cross-cultural Intelligence: It's impact on British expatriate adjustment on international construction projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, vol. 7, núm. 3, pàg. 423 – 448.
- [26] Lund, D. W. i Degen, R. J. Selecting Candidates and Managing Expatriate Assignments in China. *Global Business and Organizational Excellence*, vol. 30, núm. 1, pàg.60-72.
- [27] (2010). Mercer (2015). *Worldwide Survey of International Assignment Policies and Practices* [document en línia]. [Data de consulta: 9 d'octubre de 2016]. URL: <https://www.imercer.com/products/WorldwideIAPP.aspx>
- [28] Mearman, A. (2007). *Teaching heterodox economics concepts*. [document en línia]. [Data de consulta: 24 de desembre de 2016]. URL: <http://www.economicnetwork.ac.uk/handbook/heterodox/>
- [29] Mol, S. T. et al. (2005). Predicting expatriate job performance for selection purposes: A quantitative review. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol.36, núm.5, pàg.590–620.
- [30] Moon, H. et al. (2012). Previous international experience, cross-cultural training and expatriates' work adjustment: Effects on cultural intelligence and goal orientation. *Human Resources Development Quarterly*, vol. 23, núm. 3, pàg. 285 – 330.
- [31] Morris, M. A. i Robie, C. (2001). A meta-analysis of the effects of cross-cultural training on expatriate performance and adjustment. *International Journal of Training and Development*, vol.5, pàg.112–125.

- [32] Parlament Europeu (2016). La libre circulació de persones. *Fichas técnicas sobre la Unión Europea* [document en línia]. [Data de consulta: 8 de novembre de 2016]. URL: http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/es/displayFtu.html?ftuld=FTU_2.1.3.html
- [33] Peltokorpi, V. (2008). Cross-cultural adjustment of expatriates in Japan. *International Journal of Human Resource Management*, vol. 19, núm.9, pàg. 1588–1606.
- [34] Peltokorpi, V. (2010). Intercultural communication in foreign subsidiaries: The influence of expatriates language and cultural competencies. *Scandinavian Journal of Management*, vol. 10, pàg. 176-188.
- [35] Peltokorpi, V. i Froese, F. (2009). Organizational expatriates and self-initiated expatriates: who adjusts better to work and life in Japan?. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 20, núm. 5, pàg. 1096–1112.
- [36] Ronen, S. i Shenkar, O. (1985). Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis. *Academy of Management Review*, vol. 10, núm 3, pàg. 435–454.
- [37] Ronen, S. i Shenkar, O. (2013). Mapping world cultures: cluster formation, sources and implications. *Journal of International Business Studies*, vol. 44, núm. 44, pàg. 867-897.
- [38] Salamin, X. i Davoine, E. (2015). International adjustment of female vs. male business expatriates. A replication study in Switzerland. *Journal of Global Mobility*, vol. 3, núm. 2, pàg. 183-212.
- [39] Selmer, J. (2006). Language ability and adjustment: Western expatriates in China. *Thunderbird International Business Review*, vol. 48, núm.3, pàg.347—368.
- [40] Selmer, J. et al. (2015). Context matters: Acculturation and work-related outcomes of self-initiated expatriates employed by foreign vs. local organizations. *International Journal of Intercultural Relations*, vol. 49, pàg. 251-265.
- [41] Shaffer, M.A. i Harrison, D.A. (2001). Forgotten partners of international assignments: Development and test of a model of spouse adjustment. *Journal of Applied Psychology*, vol.86, núm. 2, pàg. 238–254.
- [42] Shaffer, M.A. et al. (1999). Dimensions, determinants, and differences in the expatriate adjustment process. *Journal of International Business Studies*, vol. 30, núm. 3, pàg. 557-581.
- [43] Shaffer, M.A. et al. (2006). You can take it with you: individual differences and expatriates effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, núm. 1, pàg. 109-125.
- [44] Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology*, vol. 48, núm.1, pàg. 23–47.
- [45] Takeuchi, R. et al. (2005). An integrative view of International experience. *Academy of Management Journal*, vol. 48, núm.30, pàg. 85-100.
- [46] Templer, K. J. et al. (2006). Motivational cultural intelligence, realistic job preview, realistic living conditions preview, and cross-cultural adjustment. *Group and Organization Management*, vol. 31, pàg.154–173.
- [47] Theemling, R. (2013). *The use of social media and expatriate adjustment and integration in the Netherlands*. Tesi de màster presentada a la Erasmus School of History, Culture and Communication de la Erasmus University Rotterdam.