

# A migración laboral actual: expatriación empresarial ou fuga de cerebros?\*

## *Current Labour Migration: Business Expatriation or Brain Drain?*



MARCOS ROUCO-COUZO

Universidade da Coruña, Centro de Investigacións Tecnolóxicas, Esteiro, 15471 Ferrol, España

<marcos.rouco@udc.gal>

ISABEL NOVO-CORTI

Universidade da Coruña, Unidade de Investigación en Desenvolvemento Económico e Sustentabilidade Social (EDaSS), Departamento de Economía, Facultade de Economía e Empresa, Elviña, 15071 A Coruña, España

<isabel.novo.corti@udc.gal>

Recibido: 30/06/2016

Aceptado: 28/07/2016

\* Este artigo é froito dos resultados de investigación obtidos no traballo de fin de mestrado titulado «Innovación e expansión internacional das empresas: interculturalidade e efectos sobre a migración laboral» (Mestrado en Migracións Internacionais da Universidade da Coruña), realizado polo primeiro autor baixo a dirección da segunda autora. Ambos mostran o seu agradecemento aos mozos galegos entrevistados, cuxa axuda foi fundamental para desenvolver este traballo. As entrevistas ao completo están dispoñibles baixo pedimento.

## Resumo

Este traballo analiza o proceso de internacionalización empresarial e os seus efectos sobre a organización e xestión dos recursos humanos, en particular no tocante á migración de tipo laboral, cuxo obxectivo básico é a busca de emprego. Así, desde unha perspectiva individual, analízanse tamén as tendencias da emigración dos mozos españois durante a etapa de crise actual, especialmente entre o grupo con maior nivel de formación, o que se dá en coñecer como «fuga de cerebros». Trátase dun fenómeno recente que, aínda que acadou gran notoriedade social, non foi suficientemente explorado para o caso español. De por parte, preséntanse como caso de estudo nove proxectos migratorios de mozos emigrantes galegos no exterior, que inclúen tanto as súas estratexias de integración sociolaboral como percepcións, opinións e apreciacións persoais sobre a súa situación actual.

A metodoloxía de traballo segue unha liña estruturada que inclúe técnicas de investigación cuantitativa e cualitativa que se basean, por un lado, na explotación de fontes secundarias oficiais; e, polo outro, na realización de enquisas en profundidade semiestruturadas. Os resultados revelan a incuestionable tendencia á alza da emigración xuvenil española durante a actual etapa de crise para todos os destinos considerados. Porén, o efecto de «retorno ás raíces» parece ser aínda máis poderoso, sobre todo se mellora a situación do mercado laboral español. Con todo, dado que é un fenómeno recente, que non mostra desgaste nin moderación, haberá que agardar para coñecer a súa tendencia no futuro.

**Palabras chave:** emigración exterior, internacionalización empresarial, fuga de cerebros, mocidade, interculturalidade.

## Abstract

*This paper analyses the process of corporate globalization and its effects on the organization and management of human resources. This phenomenon has very clear effects on labour migration rate, internationally, whose main objective is the search for employment. Thus, from an individual perspective, trends in migration of Spanish youth during the current stage of crisis are also analysed, especially in the group with the highest level of training, which has become known as “brain drain”. This is a recent phenomenon, although with great presence in society, has not been explored enough for the Spanish case. In addition, it is presented a case study of nine migrant youth projects of Galician emigrants abroad that include both social and labour integration strategies and their perceptions, opinions and assessments about their current situation.*

*The work methodology follows a structured line that includes two research techniques (quantitative and qualitative) based on the use of official secondary sources first and, secondly, on semi-structured in-depth surveys. The results reveal the undeniable upward trend in the Spanish university youth migration during the current stage of crisis to all foreign destinations covered, due to the lack of jobs and the need of finding new and better opportunities. However, the “return to roots effect” seems to have an even more powerful effect, especially if the situation of the Spanish labour market improves. Since this is a recent phenomenon, we should wait to see future trends.*

**Keywords:** External migration, Business internationalization, Labour migration, Brain drain, Youth, Multiculturalism.

## 1. Introducción

O mundo é un lugar cada vez máis globalizado e o avance da tecnoloxía, en concreto das tecnoloxías da información e a comunicación (TIC), conseguiu eliminar os obstáculos para traspasar fronteiras e facer que as empresas operen no ámbito internacional. Isto, xunto á crise económica dos últimos anos, obrigou a moitas compañías a buscar novos mercados no estranxeiro. Así, o mundo empresarial está en continua expansión e evolución. Nas últimas décadas, a competitividade aumentou significativamente en todos os sectores e, para poder sobrevivir, cada vez son máis as empresas que buscan novos mercados fóra do seu país de orixe. Unha proba diso témola na clasificación da revista *Fortune*, coñecida como Fortune Global 500, sobre as mellores organizacións de todo o mundo, que no ano 2016 incluía empresas de máis de trinta e cinco nacionalidades diferentes<sup>1</sup>.

Cando unha empresa pretende dar o salto ao campo internacional precisa a colaboración de todo o seu persoal. Desta maneira, o departamento de recursos humanos (en diante RR. HH.) convértese nunha peza fundamental para o éxito do proceso, ao ser o encargado de transmitir a estratexia da dirección a toda a organización. A xestión internacional de RR. HH. é relativamente novidosa na área profesional ou académica. Porén, son moitas as empresas que, ante a necesidade de manexar as operacións realizadas en diferentes países, desenvolveron unha certa especialización. Por outro lado, o feito de traballar nun contexto internacional engade conflitos que deben ser resoltos por este departamento. Entre outros, debe lidar coas diferenzas culturais dos traballadores e coa lexislación dos países onde se establece a compañía; de xeito adicional, a tarefa de implantar unha política corporativa homoxénea vólvese tremendamente complicada.

Así, e a pesar de que a internacionalización é un fenómeno común e xeneralizado no mundo empresarial, coñecemos moi pouco sobre as súas implicacións desde o punto de vista da migración laboral, dunha banda; e da interculturalidade e a conseguinte xestión do capital humano, da outra. Con este traballo queremos investigar estas dúas facetas. Así, estudaremos os diferentes modelos de xestión internacional de RR. HH. centrándonos nos máis actuais, e avaliaremos os principais obstáculos a que se enfrontan os departamentos de RR. HH. durante o proceso de internacionalización. De igual maneira, avaliaremos a situación dos traballadores para coñecer en detalle o seu proceso

<sup>1</sup> Pode consultarse a devandita clasificación no enderezo web <<http://fortune.com/global500>>.

de expatriación, atendendo ás vantaxes e os inconvenientes que se lles presentan, e á súa interacción con persoas doutras culturas.

De acordo con este enfoque, a crise económica actual está a orixinar unha situación completamente nova para a poboación xuvenil, especialmente entre a máis cualificada: a emigración cara a outros países con maiores oportunidades laborais e económicas. Este colectivo, tradicionalmente caracterizado pola súa escasa mobilidade xeográfica, tivo que modificar as súas pautas migratorias ante o desmesurado e persistente desemprego orixinado a raíz da actual conxuntura económica. Isto, que se coñece como *brain drain* ou fuga de cerebros (Conseil d'Analyse Économique, 2009), debilita o potencial produtivo da rexión de orixe dos emigrantes e é posible que poida incrementarse nos vindeiros anos (Moreno Mínguez, 2012). Trátase, en definitiva, dunha realidade emerxente que, aínda que acoutada a un curto período de tempo (2007-2013), ocasiona múltiples nesgos e impactos, non só económicos, senón tamén sociais, no ámbito mundial.

No noso caso particular, queremos examinar e contextualizar este fenómeno da fuga de cerebros entre os mozos universitarios españois, co obxecto de describir as principais características e tendencias dos movementos migratorios deste colectivo a partir das bases de datos oficiais secundarias utilizadas. Así mesmo, pescudamos a percepción social que teñen estes mozos da súa experiencia migratoria e os contextos en que se produce, como o emprego e outras cuestións da realidade percibida e vivida, a través de entrevistas en profundidade de carácter semiestruturado.

Outra técnica que empregamos para obter datos primarios e interpretar o fenómeno estudado foi a realización dunha enquisa a unha mostra non representativa de mozos universitarios. En concreto, para o noso caso de estudo escollemos a Comunidade Autónoma de Galicia como lugar de orixe e entrevistamos a nove mozos emigrantes galegos, sete en Europa e dous en América, de entre 30 e 36 anos. Tratouse de indagar os puntos críticos das súas traxectorias e estratexias de migración, a súa situación canto ao emprego, o reforzo de redes transnacionais de apoio e axuda e as cuestións máis relacionadas coa súa experiencia persoal e a súa identidade como emigrantes.

O obxectivo deste traballo é, por tanto, estudar as principais características destes mozos, quen son, cantos son e, na medida do posible, cal é o seu nivel de formación e a súa actividade laboral no país de destino. Este traballo preliminar servirá de piar para a análise posterior das súas motivacións e expectativas, con base na análise cualitativa dos cuestionarios. De igual maneira, pretendemos sistematizar e describir a evolución

da mobilidade dos mozos españois ao estranxeiro a través da información dispoñible. Así, tamén aspiramos a reunir este triple aspecto ambiental, social e económico que describe a fuga de cerebros en España.

O desenvolvemento do traballo está estruturado como expoñemos a seguir. Tras a introdución, na segunda sección descríbense os antecedentes e o marco teórico do proceso de internacionalización das empresas e as estratexias de RR. HH. Na terceira sección enuméranse as estratexias de RR. HH. neste tipo de empresas de que nos ocupamos, e coméntanse tanto as tendencias actuais nesta materia como a política de contratación que seguen. Na cuarta sección introdúcese o tema da fuga de cerebros, con especial atención ao caso español, desde un punto de vista cualitativo. Para completarmos esta análise, na sección quinta analízanse as percepcións da experiencia migratoria de nove mozos universitarios cuxo lugar de orixe é a Comunidade Autónoma de Galicia. A sección sexta presenta os resultados extraídos deste traballo, e, finalmente, dedícase a última sección a resumir as nosas principais conclusións.

## **2. Marco teórico**

Ao falarmos de globalización faise referencia á crecente dependencia económica entre países, tal e como se reflicte no incremento do fluxo de bens, servizos, capital e saber-facer (*know-how*). Para formular o marco teórico deste fenómeno da globalización desde o punto de vista empresarial-laboral, imos facer unha clara distinción na análise, separando o enfoque da demanda de traballo (internacionalización empresarial), por un lado; e, polo outro, o enfoque da oferta de traballo (expatriados laborais e fuga de cerebros).

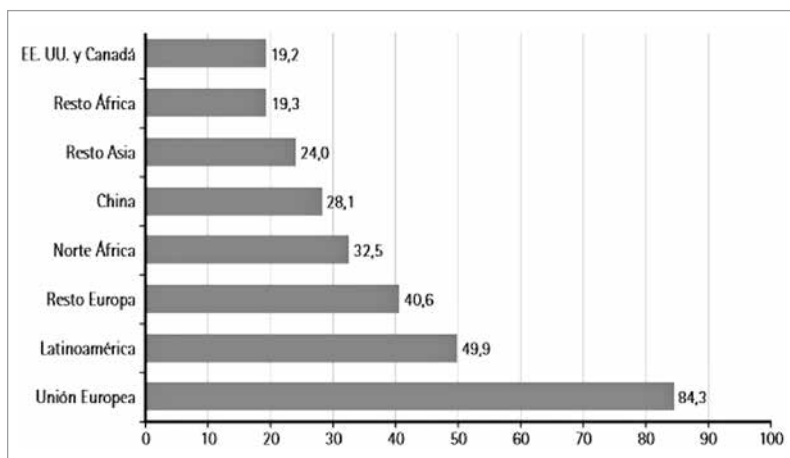
### **2.1. Internacionalización empresarial**

Do punto de vista empresarial, o de internacionalización é un termo que tamén pode usarse para describir unha estratexia corporativa deseñada para aproveitar os beneficios que comporta converterse nunha empresa global (Gupta e Govindarajan, 2001). Este proceso comezou a raíz da liberalización das economías nacionais após a Segunda Guerra Mundial, e fomentou a aparición das denominadas empresas multinacionais, que arestora son un dos principais axentes do comercio e do desenvolvemento económico internacional. Con todo, cómpre termos en conta, como lembra Martínez Pérez (2008, p. 254), que «nalgún momento na vida de toda empresa se fai difícil seguir crescendo no

mercado nacional. Ante esta situación, as empresas adoitan adoptar unha destas dúas grandes opcións: manterse dentro do seu país, mediante a diversificación de produtos, a integración vertical etc.; ou proseguir na súa liña de produción mais ampliando o seu mercado a outros lugares xeográficos».

Así as cousas, considérase que unha empresa é multinacional cando opera en dous ou máis países, coa finalidade de maximizar os seus beneficios, baixo unha perspectiva global de grupo e non particular de cada unha das súas unidades nacionais (Navas López e Guerras Martín, 2014). Noutras palabras, unha empresa é multinacional cando, a pesar de estar en diferentes países, comparte a mesma cultura organizacional en todas as sedes, a repartir as súas actividades chave entre elas. Na Figura 1 pode observarse cales son os principais destinos escollidos polas empresas españolas que se internacionalizan.

**Figura 1. Empresas españolas internacionalizadas segundo a súa localización**



**Fonte:** García Tabuenca e Crecente Romero (2014).

A Unión Europea é un destino preferente para a internacionalización das empresas españolas. Como se explicará ao longo deste traballo, os obstáculos que cómpre superar para o faceren son moitos menos grazas á harmonización da lexislación, o libre comercio e as políticas europeas que o fomentan. En segundo lugar sitúase América Latina, onde, alén da vantaxe que supón o idioma, se atopan economías emerxentes, máis dinámicas e de maior crecemento que as españolas. Dentro deste territorio salientan México, Brasil e Perú. No outro extremo encóntranse África, pola súa profunda inestabilidade política,

e América do Norte. Este último caso conforma os destinos con maiores salarios –especialmente no caso de Canadá–, pero é un mercado moito máis competitivo, polo que resulta necesario ter experiencia no proceso de internacionalización.

A motivación principal de calquera toma de decisións nunha organización é obter beneficios; ora ben, no caso da internacionalización existen moitas outras razóns que a acompañan. Estas poden dividirse en dous bloques, segundo a súa orixe (Navas López e Guerras Martín, 2014):

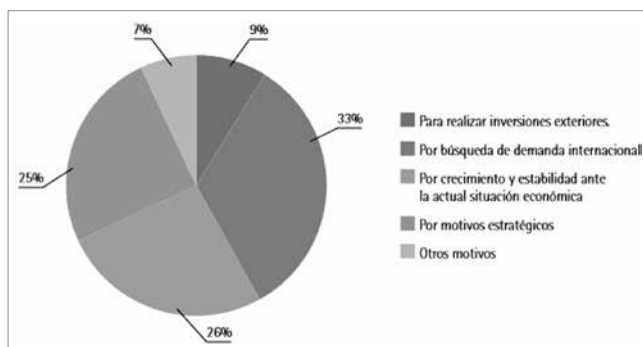
#### a) Internas

Son aquelas relacionadas coas capacidades da empresa para tomar decisións que melloren a súa competitividade. Entre elas podemos mencionar a redución de custos, tanto de recursos produtivos como de cargas fiscais; a busca de recursos ou de infraestruturas esenciais para a actividade da empresa; a obtención do volume de vendas necesario para alcanzar o tamaño mínimo eficiente; a diminución do risco global, ao diversificar os mercados; e, por último, a explotación de recursos e capacidades propios dos países de destino.

#### b) Externas

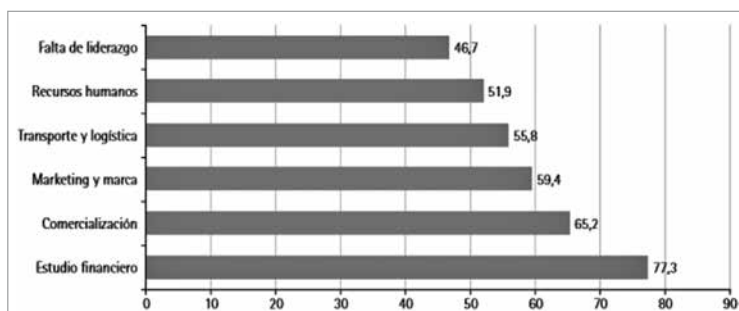
Resultan independentes da vontade da empresa. As máis relevantes son o ciclo de vida-industria, pois canto máis reducido sexa o mercado, antes se satura, e por iso as empresas pensan en internacionalizarse; a demanda externa, pois sempre é importante conseguir novos clientes aos cales ofrecer os seus produtos; seguir os clientes (é o caso das empresas provedoras que se internacionalizan ao facelo os seus clientes); e, finalmente, a globalización da industria.

Cómpre sinalarmos que na práctica habitual das empresas os argumentos para internacionalizarse non se dan de forma illada, senón que se presentan conxuntamente. No caso concreto das empresas españolas, detrás deste proceso de expansión temos como causas principais a demanda internacional e a procura do crecemento e a estabilidade ante a situación económica no noso país, e, por último, a estratexia da propia organización. É dicir, fundamentalmente as organizacións buscan compensar ou amortecer as caídas da demanda no mercado interno (véxase a Figura 2).

**Figura 2. Motivos das empresas españolas para se internacionalizaren**

Fonte: García Tabuena e Crecente Romero (2014).

Unha vez tomada a decisión de se internacionalizar, a empresa debe desenvolver unha estratexia, polo que debe ter en conta o contorno do país de destino, así como os seus recursos e capacidades. Ao traballar no estranxeiro, pode que a compañía deba axustar tamén os seus procedementos, xa que as condicións do país ditarán cales son os máis adecuados. No caso dunha internacionalización a varios países simultaneamente, haberá que deseñar unha estratexia para cada país, que reflecta as preferencias, necesidades ou gustos locais, alén das regulacións legais, con vistas a levar a cabo os cambios específicos oportunos canto ao produto ou servizo que se ofrezca, a comercialización ou os RR. HH. Esta fase de planificación é sumamente importante, xa que axuda a prever os posibles contratemplos que poidan xurdir durante o proceso. Na Figura 3 recóllense os problemas máis frecuentes das empresas españolas á hora de decidir levar a cabo a súa expansión internacional.

**Figura 3. Problemas encontrados para a súa internacionalización por parte das empresas españolas**

Fonte: García Tabuena e Crecente Romero (2014).



Tendo en conta o obxecto de estudo deste traballo, queremos destacar os problemas na área de RR. HH. e de falta de liderado. Ao longo destas páxinas detallaranse os diferentes aspectos que poden supoñer un inconveniente durante o proceso de expansión e como se xestionan correctamente. Por suposto, o estudo financeiro é o impedimento máis común, posto que a inmersión en novos mercados require dun gran desembolso económico. Aínda máis cando a empresa non ten experiencia neste tipo de procesos, pois a incerteza e a falta de coñecementos dos devanditos mercados sempre provocan temor nas directivas.

Canto ás estratexias de internacionalización, existen tres estilos fundamentais:

- a) estratexia global: enfocada ao mercado mundial con escasos cambios no contexto local;
- b) estratexia multidoméstica: dirixida ao mercado local, aínda que os produtos e servizos difiren segundo o país de destino;
- c) e estratexia transnacional: en que as filiais teñen suficiente autonomía e flexibilidade para realizar cambios locais grazas a unha alta coordinación coa matriz.

O grao de internacionalización non é igual en todas as organizacións, senón que se determina en función da porción de actividades que se efectúan no exterior. De feito, outra posible clasificación é aquela que distingue as empresas en tres categorías atendendo precisamente ao seu nivel de internacionalización:

- a) empresa internacional, en que as filiais contan cunha autonomía e unha independencia limitadas, e a toma de decisións e o desenvolvemento da estratexia se centralizan na matriz;
- b) empresa multinacional propiamente dita, que lles concede certa liberdade ás filiais para tomar decisións e levar a cabo estratexias naquelas actividades que faciliten a adaptación ao mercado local, mantendo centralizadas as relacionadas coa marca;
- c) e a empresa transnacional, en que o coñecemento e capacidade de cada filial son decisivos, xa que se fan partícipes de todas as decisións estratéxicas da compañía a través dunha retroalimentación (*feedback*) continua coa central.

En definitiva, unha vez que a empresa escolla que clase de proceso de internacionalización vai executar, deberá adaptarse a el co fin de que resulte exitoso. Para iso, terá que realizar os cambios oportunos no que á produción, o aprovisionamento, a comer-

cialización, o financiamento e a xestión de RR. HH. se refire (Martín Rojo e Gaspar González, 2007).

## **2.2. Estratexias de recursos humanos para a internacionalización**

A mobilización internacional de RR. HH. pode producirse en diversos contextos. En calquera caso, trátase de cubrir certas necesidades de capital humano para contribuír ao éxito do proceso de internacionalización dunha empresa. Este proceso dependerá da estratexia empresarial adoptada, das preferencias no tocante á man de obra que se empregará e do grao de desenvolvemento da actividade. Tal e como di Cerón (2011, p. 261), «o fluxo transnacional de RR. HH. pode responder a distintas modalidades de crecemento no exterior, que caracterizarán a empresa como doméstica ou local, multidoméstica, internacional, multinacional ou global».

### **2.2.1. Tendencias actuais**

A xestión de RR. HH. é máis difícil nas empresas multinacionais, no caso das cales adoitan xurdir complicacións polas diferenzas políticas, legais, culturais e económicas entre os distintos países en que operan. Para salvar estes obstáculos as organizacións poden optar por tres enfoques que se relacionan de xeito directo coa estratexia de internacionalización elixida previamente pola compañía no que ten a ver coa decisión que se vai tomar en materia de persoal (Wild e Wild, 2012): empregar traballadores locais do país de destino, expatriados enviados desde o país de orixe ou traballadores de países distintos aos mencionados. Noutras palabras, cómpre escoller entre as estratexias etnocéntrica, policéntrica ou xeocéntrica.

A estratexia etnocéntrica parte da base de que as prácticas, os valores e as capacidades da compañía no país de orixe son mellores. Desta maneira, a directiva toma todas as decisións relevantes e as subsidiarias no estranxeiro cúmprenas. Esta formulación é común que se aplique en empresas internacionais porque se usan as competencias características propias e singulares da organización, proporciona unha perspectiva clara aos traballadores e permite o desenvolvemento dos altos cargos. Porén, tamén presenta as súas desvantaxes, xa que pode chegar a parecer que a compañía matriz é a mellor en todos os aspectos, o que reduciría o seu interese en innovar ou mellorar as súas prácticas.

Pola súa vez, a estratexia policéntrica considera importante adaptarse ás particularidades de cada país. Desta forma, malia que o órgano directivo toma as decisións estratéxicas, é o equipo de cada país de destino o que decide a mellor maneira de implantalas. Esta idea adoita aplicarse en empresas multinacionais. Entre as súas vantaxes, cabe apuntarmos que enfatiza as virtudes de cada país; facilita o cumprimento da lexislación correspondente; e favorece as relacións comerciais, ao dar emprego á poboación local e potenciar o mercado de traballo. Canto ás desvantaxes, hai que resaltar que a coordinación da cadea de valor entre as sedes se complica; e as prácticas para implantar as medidas decididas pola matriz están illadas dentro de cada país, o que fomenta a autonomía das subsidiarias e, en consecuencia, reduce as posibilidades de manter unha perspectiva internacional única dentro da compañía.

Por último, a estratexia xeocéntrica entende que todos os países posúen características exclusivas que non son nin mellores nin peores que as doutros países, simplemente son as súas. Tanto a matriz como as sedes colaboran entre si para identificar e difundir as que consideran que son as mellores prácticas para implantar na organización. Esta corrente é propia das empresas transnacionais. Ten como vantaxes principais que facilita o trato con diferentes persoas en distintos países; incentiva as ideas con maior potencial no ámbito global; e aumenta as oportunidades de aprendizaxe. En contrapartida, como desvantaxe, alén de ser moi custosa, resulta unha estratexia difícil de desenvolver e manter. Ademais é a opción en que resulta máis complicado dar co persoal cualificado necesario para poder levala a cabo con éxito.

Aínda que explicamos estas tres estratexias por separado, na práctica as empresas aplican a un tempo diferentes aspectos de cada unha delas. O resultado no mercado internacional é a existencia dunha ampla variedade de políticas de persoal entre as compañías. Unha empresa pode adoptar unha estratexia etnocéntrica nun primeiro momento, mais unha vez aumente a súa experiencia no novo mercado e teña a certeza de que a filial ten futuro nesa localización, talvez cambie a unha estratexia policéntrica e dote de máis autonomía a devandita filial.

Á marxe das estratexias que acabamos de comentar, existen alternativas á expatriación estable, nun único destino e de longa duración. Estas novas tendencias xorden a raíz da crise económica co fin prioritario de reducir custos e evitar a incerteza que se xera sobre o futuro profesional tras a fase expatriación (Matorras Díaz-Caneja, 2012):

a) A primeira das fórmulas consiste en desprazamentos temporais estables, pero de máis longa duración, que non adoitan superar o limiar dos seis meses. Acostuma utilizarse para posibilitar o inicio da actividade no estranxeiro e para adaptar a cultura local dos traballadores á cultura corporativa. Así, cando a filial aprenda a autoxestionarse terá unha relación máis fluída coa sede central.

b) En segundo lugar temos os desprazamentos descontinuos, cuxos protagonistas se denominan *commuters*. Son traballadores que realizan as súas funcións para a sede central, mais viaxan regularmente ao estranxeiro dentro da súa carreira profesional. A finalidade principal desta práctica é evitar o conflito que pode supoñer a chegada de traballadores estranxeiros que descoñecen o contorno local e a dinámica de traballo.

c) A terceira opción denomínase expatriación virtual. Os seus protagonistas non son expatriados, senón persoas capacitadas para teledirixir a actividade empresarial que se desenvolve no estranxeiro e para levar a cabo labores de coordinación aproveitando as novas tecnoloxías. Estes traballadores tamén viaxan ao estranxeiro de forma periódica. A maior vantaxe desta fórmula é o aforro que supón, ao diminuír a necesidade de desprazar os empregados, pois as viaxes son en moitos casos substituídas por audioconferencias (*conference calls*).

d) A cuarta e última alternativa está máis enfocada aos directivos, entre os que gaña acollida a figura dos directivos de transición (*interim managers*) que colaboran co persoal local de destino, facilitando o relevo ou, de ser o caso, a continuidade do persoal directivo local. Son traballadores importantes na estratexia da empresa, pois asumen o control de áreas de actuación críticas.

### 2.2.2. Política corporativa

Para que calquera das estratexias até agora mencionadas teña éxito é fundamental que dentro da empresa se comparta unha mesma visión ou uns mesmos valores. De feito, un estudo recente da Sociedade de Xestión de Recursos Humanos nos Estados Unidos (Briscoe, Schuler e Tarique, 2012) indica que aqueles aspectos en que inflúe a cultura son estes: os procesos de recrutamento e contratación; as relacións comerciais; o uso de múltiples idiomas; a percepción da xustiza dentro dunha organización; a toma de decisións; a avaliación de resultados; o desenvolvemento de habilidades directivas e de liderado; o desenvolvemento dun mesmo pensamento; e as diferentes perspectivas ante os plans de carreira. A implantación dunha cultura organizativa internacional é a clave para superar os problemas que poidan aparecer ao xestionar cadros de persoal multiculturalais.

A mellor ferramenta para transmitir esta cultura organizativa é un sistema fluído de comunicación interna. Esta comunicación debe producirse en dúas direccións, das sedes á matriz e viceversa. Coa axuda da tecnoloxía, conseguir este obxectivo resulta cada vez máis fácil: «o mellor enfoque é que a empresa utilice unha intranet e centralice os datos de todas as súas filiais. Este sistema de información pode axudar os directivos a anticipar as preocupacións dos empregados e idear solucións a posibles problemas nas relacións laborais transnacionais» (Cavusgil, Knight e Riesenberger, 2008, p. 566). A intranet é un medio de comunicación moi efectivo para transmitir a misión e os obxectivos da compañía, e permite establecer contacto entre a organización e os traballadores arredor do mundo, de forma que todos os membros da organización teñan coñecemento, en tempo real, das novidades que se produzan en calquera filial da empresa.

Así e todo, a pesar da eficacia deste sistema, non debe perderse a comunicación cara a cara, por iso é vital manter reunións periódicas cos responsables de cada sede, tanto no país de orixe como no país de destino. Estas medidas, xunto co deseño dunha cultura organizativa axeitada, constitúen un importante mecanismo de coordinación e control dentro da compañía. En palabras de Navas López e Guerras Martín (2014, p. 257), «considérase adecuado que a cultura da empresa multinacional garde un certo equilibrio entre os intereses económicos e financeiros da matriz e os das unidades locais, manteña o compromiso co emprego local en todos os países, facilite un certo grao de autonomía á hora de tomar decisións da unidades locais respecto da oficina central e integre os hábitos e costumes de cada país».

Desta maneira, preténdese que todos os países en que se atopa a compañía se beneficien da súa presenza, e evitar así prácticas abusivas cara á poboación de países menos desenvolvidos. Se se establece un código ético aplicable a todos os membros da organización, desaparecen as posibles friccións entre os traballadores polas diferenzas no trato recibido ou nas condicións de traballo. A súa vez, é unha boa forma de paliar a desprotección en materia laboral e de prevención de riscos que sofren os traballadores de determinados países.

### **3. A fuga de cerebros: unha nova fórmula de migración laboral**

O estudo sociolóxico enfróntase na actualidade cunha realidade social que afecta especialmente aos mozos e que se denomina cambio paradigmático (Beck e Beck-Gersheim, 2008), é dicir, o paso metodolóxico da conceptualidade nacional a un marco

conceptual cosmopolita, necesario para que a socioloxía poida cumprir coa función de ciencia da realidade. Este novo concepto deixa atrás o nacionalismo metodolóxico para comezar a pensar nas xeracións como constelacións de carácter transnacional que configuran unha comunidade internacional. Falamos neste caso da xeración de mozos universitarios, con altos niveis de cualificación e cunha vocación profesional que non presenta límites nin fronteiras xeográficas ou de calquera índole cultural.

Igualmente, recuperándonos as ideas de espazo e tempo, das situacións de dobre vínculo e da dualidade presenza e ausencia (Bauman, 2013), podemos dicir que o uso das TIC permitiu non só afianzar a conectividade transnacional entre empresas, senón tamén entre particulares para os seus distintos usos, profesionais ou persoais (López Ortega, 2009). Así, as restricións espazo-tempo hoxe en día son salvadas grazas a que as TIC fan posible percibir e observar con «proximidade virtual» o que está ocorrendo a quilómetros de distancia, incluso noutro país. De por parte, o desenvolvemento da web 2.0, que incorpora un gran número de redes sociais e que fixo despegar sen dúbida o uso destas tecnoloxías (Garay, Luján e Etxebarría, 2013), tamén comportou que os sentimentos de nostalgia, morriña ou apego ao lugar de orixe, afastamento de familiares e amigos, se diluísen en gran medida. Non quita isto, con todo, que a frialdade destes medios impida, en ocasións, alcanzar a plena equiparación coas vivencias físicas e palpables.

De nos centrar no caso de España, con este panorama virtual e en presenza da crise de emprego sufrida, o número de mozos con alta cualificación que busca unha oportunidade fóra das nosas fronteiras é crecente e sostense no tempo desde 2008, aínda que tal emigración xa se viña configurando máis timidamente desde finais do século XX. A pesar de que son moitos os aspectos con que conta esta nova realidade coñecida como fuga de cerebros, o certo é que non hai moitos estudos sobre o tema, en especial no referente á análise cuantitativa (Navarrete Moreno, 2014).

O noso caso de estudo céntrase en mozos universitarios que constitúen o que deu en denominarse como a terceira emigración galega (González Laxe, Martín Bermúdez e Martín Palmero, 2013). O proceso emigratorio tradicional en Galicia presenta dúas correntes migratorias durante o século XX, a primeira das cales se produce durante a primeira metade do pasado século e se caracteriza pola expulsión de man de obra cara a países suramericanos, fundamentalmente, de xeito que ten un marcado carácter transoceánico; a segunda, que ten lugar durante a década dos cincuenta, diríxese cara aos países europeos máis desenvolvidos, atraída polos maiores niveis salariais. Ambas foron consecuencia do lento proceso de industrialización en Galicia, que impediu que a man de obra excedente do sector agrario puidese redirixirse á industria ou aos servizos.

Porén, coa chegada do século XXI, está producíndose un novo fenómeno migratorio galego, similar en esencia aos anteriores polo seu carácter transfronteirizo, mais, á vez, completamente diferente. O novo perfil do emigrante responde a unha persoa nova e con alto nivel de formación, a diferenza dos emigrantes dos fluxos migratorios do século pasado. Falamos así da terceira xeración de emigrados en Galicia.

#### **4. Fuga de cerebros en España: un fenómeno estable?**

Como acabamos de ver, outra das fórmulas de migración laboral que resulta de crecente preocupación en España é a coñecida como fuga de cerebros, en que son os propios traballadores os que deciden emigrar, sen vinculación ningunha cunha empresa de carácter internacional. En 2015, o número de persoas de nacionalidade española que residen no estranxeiro, segundo os datos do Padrón de españois residentes no estranxeiro (PERE), é de 2 183 043 persoas, o que supón un incremento do 6,1% a respecto do ano anterior. Entre eles, o 33,6% naceu en España, o 59,7% naceu no seu actual país de residencia e o 6,3% noutros países.

Por áreas xeográficas, os maiores incrementos prodúcense en América (+ 81 030) e en Europa (+ 39 246), malia que en termos relativos o maior incremento corresponde a Asia (+ 2956, o que supón un aumento de case o 11%). Por países, os destinos con máis poboación de nacionalidade española en 2015 eran, por esta orde, Arxentina, Francia, Venezuela e Alemaña. Canto aos incrementos rexistrados para este ano, os máis destacados tiveron lugar en Arxentina, Cuba e os Estados Unidos. Porén, en termos relativos corresponden a Ecuador, Bolivia e Colombia. Se distinguimos na análise por tramos de idade, a franxa máis frecuente é a comprendida entre os 16 e os 64 anos (62,7%), con residencia na súa maioría en América e Europa a partes iguais, seguida da dos maiores de 64 anos (22,3%), residentes polo xeral en América e Europa, cunha repartición aproximada de dous terzos e un terzo, respectivamente; por último estarían os menores de 16 anos (15%), no tocante aos cales coinciden como residencias predilectas América e Europa, mais cunha repartición algo diferente, de tres cuartos e un cuarto, respectivamente.

Entre as mudanzas migratorias que se manifestaron durante estes anos de crise económica, a máis sorprendente, sen dúbida, foi a relativa ás actitudes dos mozos españois ante os proxectos migratorios posibles ou reais que se lles presentan. En concreto, e fronte á súa tradicional falta de mobilidade en anos anteriores, a Comisión Europea

(2012) indica que actualmente tan só o 29% dos mozos españois entre 15 e 35 anos non desexaría ir traballar a outro país. Así, segundo esta institución europea, desde o ano 2002, o incremento da emigración foi constante, e a partir de 2005 acelerouse de xeito notable, cun total de 20 509 mozos que abandonaron o país en 2012, o que fai que a suma até 2011 chegue aos 163 213 mozos. Os destinos predilectos deste colectivo son fundamentalmente Europa (67 366) e América (29 035) para o ano 2011, especialmente, o Reino Unido e Alemaña (Táboa 1).

**Táboa 1. Mozos españois entre 15 e 35 anos que desexarían ir traballar a outro país europeo, segundo destino, 2011**

	<b>Si, por un tempo curto</b>	<b>Si, por un tempo longo</b>	<b>Non</b>	<b>NS/NC</b>
<b>EU-27</b>	28%	25%	44%	3%
<b>Dinamarca</b>	35%	31%	31%	3%
<b>Francia</b>	29%	31%	37%	3%
<b>España</b>	36%	32%	29%	3%
<b>Alemaña</b>	34%	20%	44%	2%
<b>Países Baixos</b>	21%	23%	53%	3%
<b>Reino Unido</b>	34%	22%	41%	3%

**Fonte:** Comisión Europea (2011).

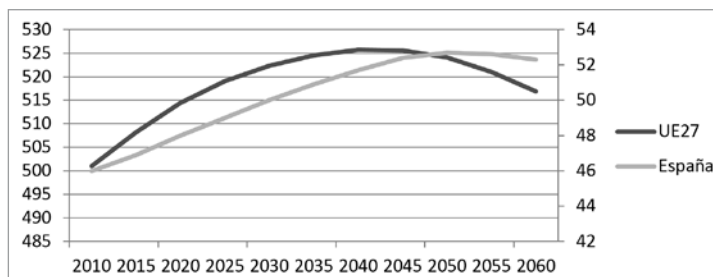
Canto á idade, pode observarse que os mozos que abandonaron o país son máis numerosos no grupo de idade entre os 25 e os 29 anos, o que coincide probablemente coa etapa de finalización dos seus estudos, polo que, ante a falta de oportunidades laborais, deciden buscar traballo noutros países (Moreno Mínguez, 2012). Cabe salientarmos, no entanto, que non se pode verificar con rotundidade que se estea a producir unha saída masiva de mozos españois, pois estas cifras non diferencian entre mozos españois e estranxeiros, e, daquela, a inmigración vinculada ao retorno, como resultado do elevado nivel de desemprego en España, podería estar xustificando en maior ou menor medida estes resultados (González, 2012). En 2012 un total de 302 623 mozos españois entre 15 e 29 anos están residindo noutro país. Os destinos maioritarios son América (198 960) e Europa (94 845).

Canto ás características sociodemográficas, aprécianse máis diferenzas por idade que por sexo. Así, o número de mozos españois residentes noutros continentes aumenta a medida que o tramo de idade aumenta.



Nos próximos anos espérase un crecemento continuado da poboación española, que pasará dos 45 989 016 habitantes no ano 2010 até os 52 279 310 habitantes para o ano 2060, nunha proporción similar á da Unión Europea. Non obstante, a crise económica actual, unida ao descenso progresivo da natalidade, auguran un futuro incerto para a poboación moza española. Así, prevese un lixeiro descenso nos últimos anos do período proxectado e unha máis que probable perda poboacional irreparable no caso dos mozos españois, co conseguente proceso de avellentamento da sociedade (Eurostat, 2016). En concreto, segundo as proxeccións realizadas por Eurostat, a poboación moza entre 15 e 29 anos sufrirá unha diminución até o ano 2055, cando se iniciará unha leve recuperación. Máis acentuado será o descenso no caso dos mozos entre 25 e 29 anos, aínda que se agarda unha recuperación máis temperá, a partir de 2025 (Figura 4).

**Figura 4. Evolución da poboación española e da UE27 (2010-2060) (millóns de habitantes)**



Fonte: elaboración propia a partir de datos de Eurostat (2016).

## 5. Caso de estudo: a fuga de cerebros galega

A emigración marcou a historia e o desenvolvemento socioeconómico de Galicia (Oso Casas, Golías Pérez e Villares Varela, 2008). Porén, a pesar de ser unha rexión con abundante experiencia na expulsión de man de obra cara a outras comunidades autónomas (emigración interior) ou países (emigración exterior), arestora os seus fluxos migratorios variaron enormemente tanto na intensidade e a dirección como no fondo: a diferenza de épocas anteriores en que a man de obra estaba escasamente formada, o fluxo de emigrantes galegos actual está formado por persoas mozas e cada vez máis cualificadas. Este fenómeno, aínda que é percibido socialmente de forma clara e notoria, está pouco estudado e cuantificado (González Laxe, Martín Bermúdez e Martín Palmero, 2013).

A seguir trataremos o fenómeno da fuga de cerebros entre os mozos universitarios galegos, abordando as súas características principais no marco do recente crecemento do proxecto migratorio dos mozos españois a países do contorno europeo e a outras latitudes durante os últimos anos de crise económica, como «un proceso que apenas comezou» (Navarrete Moreno, 2014). Ademais, avaliaremos tamén os efectos destas experiencias migratorias dos mozos nos seus países de destino, para determinar se nos encontraremos ante un «efecto chamada» entre coetáneos que expulse un maior número de mozos españois ao estranxeiro ou ben se se converte nun proceso de inmigración de «retorno ás raíces» (Oso Casas, Golías Pérez e Villares Varela, 2008, p. 111), isto é, ao seu país de orixe, España, e en concreto a Galicia.

Con esta finalidade, describiremos as condicións do mercado laboral galego para este colectivo de mozos galegos do sistema universitario galego (SUG) en xeral, e dedicaremos unha especial mención ás entrevistas en profundidade no apartado de resultados.

### **5.1. Mozos emigrantes galegos no estranxeiro: expectativas e condicións de traballo**

Nesta sección, como apuntabamos, veremos a situación e as circunstancias laborais dos mozos universitarios galegos que xustifiquen a posibilidade ou necesidade de realizaren movementos migratorios cara ao estranxeiro, por motivos de traballo ou mellora das condicións de vida. Para iso, utilizaremos como fonte básica de información secundaria os resultados dos estudos da inserción laboral dos titulados no sistema universitario de Galicia que a Axencia para a Calidade do Sistema Universitario de Galicia (ACSUG) elabora para cada ano académico, coa mesma metodoloxía, desde o ano 2001 até o ano 2010, como última data dispoñible (ACSUG, 2012).

Unha das primeiras cuestións destacables é que, malia que a tendencia xeneralizada dos universitarios galegos ao finalizar a carreira era continuar coa súa formación académica ou incluso preparar oposicións, a chegada da crise orixinou un cambio de comportamento, cunha redución drástica dos que continúan estudando en favor daqueles que desexan acceder ao mercado laboral. Este cambio obsérvase claramente a partir de 2008, cando por primeira vez desde 2001 o número de universitarios que accede ao mercado de traballo (54,95%) supera ao daqueles que seguen a estudar (45,05%) (véxase a Táboa 2). Aínda que podería parecer que as deplorables condicións do mercado de traballo actual os farían optar por alternativas formativas, o certo é que probablemente as necesidades económicas das familias os obriguen a elixir unha temperá incorporación ao mercado laboral. Neste sentido, outra característica que cómpre salientarmos

é o aumento imparable do número de universitarios galegos desempregados, é dicir, daqueles que, buscando traballando, non o conseguen.

**Táboa 2. Titulados universitarios galegos segundo a súa actividade ao finalizaren os seus estudos (%)**

	01-03	03-05	05-06	06-07	07-08	08-09	09-10
<b>Continúa estudando</b>	57,38	59,56	58,06	63,23	54,36	45,05	35,47
<b>Prepara oposicións</b>	27,72	30,70	25,82	29,50	26,02	24,72	13,36
<b>Continúa os seus estudos</b>	29,66	28,86	32,34	33,73	28,34	20,33	22,11
<b>Traballa/busca traballo</b>	42,62	40,44	41,94	36,77	45,64	54,95	64,53
<b>Ten un traballo relacionado cos seus estudos</b>	55,70*	71	63,6	62,75	58,12	55,80	55,37
<b>Ten un traballo non relacionado cos seus estudos</b>		5,94	7,47	3,37	3,81	3,5	2,95
<b>Non ten un traballo</b>	44,3	23,06	28,93	33,89	38,07	40,71	41,68
<b>TOTAL</b>	100	100	100	100	100	100	100

\* Para estes anos soamente existe información diferenciada entre titulados que teñen un traballo e aqueles que non, mais non a proporción dentro daqueles que teñen un traballo relacionado cos seus estudos.

Fonte: elaboración propia a partir de datos de ACSUG (2012).

De nos centrar no colectivo de mozos universitarios que traballan, veremos como a maior parte o fai por conta allea, e mesmo unha alta porcentaxe opera dentro da economía irregular. Así, nos anos de crise —e nalgúns anos anteriores—, máis do 21% non está dado de alta e máis do 5% traballa sen contrato. Durante estes anos queda igualmente reflectida a precariedade laboral en Galicia segundo o tipo de contrato, xa que a contratación indefinida descendeu en porcentaxe e hoxe unicamente algo máis dun terzo dos mozos universitarios teñen un contrato fixo. Este retroceso vai unido, ademais, ao aumento dos contratos temporais (do 34,98% en 2007 ao 45,82% en 2010) e tamén do número de bolseiros, cuxa cifra case se duplicou nalgúns anos de crise (pasou do 2,66% en 2007 ao 5,37% en 2008, e ao 5,06% en 2009). O contrato en prácticas, aínda que con altibaixos, mantívose en porcentaxes similares (arredor do 10%) (Táboa 3). Este panorama pon de manifesto a enorme inestabilidade laboral para a poboación xuvenil galega, o cal pode chegar a ter graves repercusións no efecto de saída de Galicia.

**Táboa 3. Titulados universitarios galegos: tipo de traballo e de contrato (2001-2010)**

	01-03	03-05	05-06	06-07	07-08	08-09	09-10
<b>Conta propia</b>	7,76	7,58	6,85	8,75	8,49	11,13	10,19
<b>Conta allea</b>	92,24	92,42	93,15	91,25	91,51	88,87	89,81
<b>Subtotal</b>	100	100	100	100	100	100	100
<b>Dado de alta</b>	88,84	86,95	78,39	82,93	78,88	78,83	78,46
<b>Non dado de alta</b>	11,16	13,05	21,61	17,07	21,12	21,67	21,54
<b>Subtotal</b>	100	100	100	100	100	100	100
<b>Con contrato</b>	95,62	96,10	97,28	96,24	97,5	94,4	94,97
<b>Sen contrato</b>	4,38	3,90	2,72	3,76	2,5	5,6	5,03
<b>Subtotal</b>	100	100	100	100	100	100	100
<b>Indefinido</b>	22,11	39,74	40,95	38,62	36,57	36,92	38,40
<b>Eventual</b>	49,02	37,50	40,23	34,98	43,10	46,16	45,82
<b>En prácticas</b>	13,20	9,95	10,65	10,15	6,48	11,22	11,02
<b>Cunha bolsa</b>	7,58	2,44	2,45	2,66	5,37	5,06	4,15
<b>Outros</b>	8,09	10,37	5,72	13,59	8,49	0,64	0,61
<b>Subtotal</b>	100	100	100	100	100	100	100

**Fonte:** elaboración propia a partir de datos da ACSUG (2012).

Se analizamos os datos por áreas xeográficas, do total de mozos universitarios galegos que traballan, o 82,56% faíno en Galicia, principalmente na Coruña (40,59%) e Pontevedra (23,60%). Por tanto, as provincias de Lugo e Ourense están perdendo de forma manifesta a súa capacidade para absorber man de obra altamente cualificada. Do resto de mozos que traballan fóra de Galicia, un 13,87% faíno dentro do país (migración interior) e tan só un 3,57% no resto do mundo, cos países europeos como destinos prioritarios (3%). Daquela, podemos dicir que a pesar do auxe da fuga de cerebros, as porcentaxes de universitarios que abandonan Galicia mantivéronse máis ou menos estables ao longo do período de crise e en ningún caso son alarmantes, en particular no caso da emigración exterior (Táboa 4).

Por ramas de coñecemento, no ano 2010 as maiores taxas de universitarios emigrantes no estranxeiro encontrámolos en Artes e Humanidades (13,72%, máis do triplo da taxa media do SUG) e en Enxeñaría e Arquitectura (cunha taxa de emigración ao resto de Europa do 1,61%) (Táboa 5).

**Táboa 4. Titulados universitarios galegos segundo o lugar de traballo (%)**

	01-03	03-05	05-06	06-07	09-10
<b>Galicia</b>	87,16	87,80	85,46	86	82,56
<b>Resto de España</b>	10,50	11,80	14,02	13,24	13,87
<b>Resto de Europa</b>	1,98	0,30	0,38	0,51	2,95
<b>Resto do mundo</b>	0,36	0,20	0,14	0,25	0,62
<b>TOTAL</b>	100	100	100	100	100

Fonte: elaboración propia a partir de datos da ACSUG (2012).

**Táboa 5. Diferentes lugares de traballo por ramas de coñecemento e para o total do SUG, 2010 (%)**

	A Coruña	Lugo	Ourense	Pontevedra	Resto de España	Resto de Europa	Resto do mundo
<b>Ciencias da Saúde</b>	36,54	12,74	8,03	24,51	17,41	0,77	0,00
<b>Ciencias</b>	45,67	3,52	3,98	23,01	21,06	2,77	0,00
<b>Enxeñaría e Arquitectura</b>	41,54	10,56	5,41	20,85	16,72	3,30	1,61
<b>Ciencias Sociais e Xurídicas I</b>	35,03	12,36	10,33	24,05	14,69	2,55	0,99
<b>Ciencias Sociais e Xurídicas II</b>	43,60	6,49	6,45	25,88	14,27	3,31	0,00
<b>Ciencias Sociais e Xurídicas III</b>	41,51	9,42	13,86	25,14	7,42	2,65	0,00
<b>Ciencias Sociais e Xurídicas IV</b>	49,19	4,36	4,15	23,12	13,25	5,12	0,81
<b>Artes e Humanidades I</b>	36,31	11,28	14,49	21,84	10,66	3,98	1,43
<b>Artes e Humanidades II</b>	44,67	6	4,47	22,68	10,44	10,02	1,72
<b>SUG</b>	40,59	9,69	8,68	23,60	13,87	2,95	0,63

Fonte: ACSUG (2012).

Antes da crise, as razóns principais polas que os mozos universitarios decidían emigrar achábanse nas deficiencias do mercado. En 2007, máis do 60% declaraba abandonar Galicia ante a falta de traballo ou ben porque tiña mellores ofertas de traballo fóra. Xa se podía comprobar daquela que os mecanismos de busca de emprego, en moitos casos, non funcionaban debidamente. Coa chegada da crise, os motivos seguen a ser

os mencionados, malia que cobrou algo máis de forza o non atopar un traballo fronte á posibilidade de contar cunha mellor oferta no exterior (Táboa 6). Por ramas de coñecemento, destaca o caso dos titulados de Artes e Humanidades, que deciden deixar Galicia por lles faceren unha mellor oferta no exterior en máis da metade dos casos, así como o caso dos universitarios de Ciencias Sociais e Xurídicas (turismo, publicidade, xornalismo, entre outras actividades), cuxo principal motivo, tamén en máis da metade dos casos, radica na falta de traballo en Galicia.

**Táboa 6. Motivos para traballar fóra de Galicia. Resultados por rama de coñecemento e para o total do SUG, 2010**

	Non encontrar traballo	Mellor oferta no exterior	Razóns persoais	Outros*
<b>Ciencias da Saúde</b>	19,82	13,45	29,20	47,09
<b>Ciencias</b>	47,34	32,52	15,54	26,34
<b>Enxeñaría e Arquitectura</b>	42,17	30,40	21,72	31,52
<b>Ciencias Sociais e Xurídicas I</b>	47,28	25,96	23,46	18,92
<b>Ciencias Sociais e Xurídicas II</b>	27,61	22,80	25,28	38,77
<b>Ciencias Sociais e Xurídicas III</b>	40,74	24,74	28,71	29,38
<b>Ciencias Sociais e Xurídicas IV</b>	34,47	61,21	26,69	37,42
<b>Artes e Humanidades I</b>	51,68	12,39	32,26	30,24
<b>Artes e Humanidades II</b>	52,00	38,15	29,74	14,26
<b>SUG 2009-2010</b>	38,49	26,38	25,48	9,65
<b>SUG 2006-2007</b>	36,84	30,36	26,06	6,74
<b>SUG 2005-2006</b>	29,64	33,51	31,19	5,66
<b>SUG 2003-2005</b>	32,80	30,90	22,20	14,10

\* Na columna «Outros» a porcentaxe indicada por ramas de actividade é independente das correspondentes ao resto de motivos considerados, polo que a suma de todas as columnas podería superar o 100%.

Fonte: elaboración propia a partir de datos da ACSUG (2012).

## 5.2. Mozos emigrantes galegos no estranxeiro: entrevistas en profundidade

Co fin de obter unha visión máis completa das percepcións e apreciacións da poboación xuvenil española emigrada fóra de España, e para examinar o fenómeno da fuga de cerebros en Galicia, levouse a cabo un estudo de caso con entrevistas en profundidade a oito mozos galegos, desde unha perspectiva cualitativa.

A mostraxe realizouse a partir das características da poboación estudada nas seccións anteriores. Así, a enquisa foilles proporcionada a oito mozos universitarios con idades comprendidas entre os 30 e os 36 anos, de xeito que se garantise que se trataba de titulados recentes que terminaran os seus estudos superiores poucos anos antes. Canto ao seu nivel formativo, na procura de estudar o fenómeno da fuga de cerebros en Galicia, eliximos para a nosa mostra estudantes universitarios na súa maioría procedentes do sistema universitario galego, en concreto da Universidade da Coruña (UDC), exceptuando tres deles, os cales nos servirán para realizar unha análise comparativa (Táboa 7). O estudo incorpora unha perspectiva de xénero, cunha representación feminina (62%) superior á masculina (38%).

**Táboa 7. Ficha técnica do caso de estudo**

<b>Universo de estudo</b>	
<b>Unidade da mostra/unidade informante</b>	Mozos de nacionalidade española entre 30 e 36 anos, residentes no estranxeiro
<b>Ámbito</b>	Sistema universitario de Galicia
<b>Poboación</b>	8992 titulados (ano 2010)*
<b>Mostra</b>	Cinco enquisas (e tres como comparativa)
<b>Mostraxe</b>	Non probabilística, de autoselección
<b>Traballo de campo</b>	
<b>Coordinadora do traballo</b>	Isabel Novo Corti
<b>Recollida de información</b>	Marcos Rouco Couzo
<b>Método de obtención da información</b>	Entrevista telefónica ou por Skype
<b>Datas de recollida da información</b>	10.02.2015 até 25.06.2015
<b>Duración da enquisa</b>	19 minutos aproximadamente

\* O ano 2010 é o último ano dispoñible nos informes da ACSUG, non existe información para anos posteriores, polo que tomaremos este dato como referencia do tamaño da poboación obxecto de estudo.

Fonte: elaboración propia.

Para alén, a análise desagrega os datos obtidos por ramas de coñecemento ou tipo de estudos, distinguindo aqueles de tipo técnico (tres enxeñeiros industriais e un informático) dos de tipo social (unha licenciada en Dereito, dous licenciados en Economía e unha licenciada en Ciencias Ambientais e cun mestrado en publicidade), nunha proporción similar á que presenta a UDC (Táboa 8).

**Táboa 8. Titulados na UDC no curso académico 2009/2010 por ramas de coñecemento. Tamaño da poboación e mostra**

Rama de coñecemento*	Poboación	Mostra
Ciencias da Saúde	345	0
Ciencias	78	1
Enxeñaría e Arquitectura	1069	4
Ciencias Sociais e Xurídicas	1222	4
Arte e Humanidades	83	0
<b>Total</b>	<b>2797</b>	<b>8</b>

\* As titulacións de cada rama poden verse en ACSUG (2012).

Fonte: elaboración propia a partir da ACSUG (2012).

A poboación de interese non se pode enmarcar nun ámbito xeográfico en sentido estrito, dado que os titulados do SUG (e da UDC en particular) non tiñan por que ser residentes en Galicia no momento de efectuaren os seus estudos. Porén, en todos os casos coincide residencia e lugar de realización de estudos. Canto ás súas novas vidas no estranxeiro, establecéronse dous puntos xeográficos: o contorno europeo e o contorno suramericano. No caso de Europa, temos un total de seis mozos galegos (tres homes e tres mulleres), catro deles no Reino Unido, unha en Holanda e outro en Suíza. Pola súa parte, no caso de América do Sur, contamos con dúas mozas galegas, unha no Brasil e outra en Chile.

Os eixes temáticos da entrevista versan sobre as motivacións e as expectativas que xeraron a migración, os elementos de elección do país de acollida e os obxectivos persoais, formativos, laborais e económicos que se querían alcanzar coa migración. Tamén se revisaron as formas de comunicación destes migrantes e a percepción diferencial da súa experiencia coa doutras xeracións con respecto ao uso das TIC. En concreto, as entrevistas tratan de analizar a percepción do proceso migratorio dos mozos universitarios galegos emigrados ao exterior, atendendo (a) ao perfil sociodemográfico; (b) o seu contexto de partida en España; (c) o uso das TIC e (d) as redes multiculturais xeradas por este proceso migratorio. Os resultados máis importantes sobre a súa experiencia no proxecto migratorio describíense a continuación.

## 6. Resultados

Após estudarmos o fenómeno da fuga de cerebros en España podemos salientar, en primeiro lugar, a crecente importancia do fenómeno nos últimos anos, que coinciden



coa etapa de crise económica actual. A maior presenza de mozos españois en Europa e América, como principais destinos, é un feito xa constatable e practicamente mensurable, sobre todo no caso europeo. Iso axuda a confirmar que a proximidade espacial e cultural, como ocorreu neste estudo de caso, facilita e favorece a opción migratoria elixida durante a crise pola maioría dos mozos emigrantes españois.

Na conxuntura actual, non podemos deixar de sinalar o contexto social, económico, político e mediático en que se produce este aumento da emigración xuvenil española que tratamos de estudar e cuantificar. O comportamento destes mozos ratifica a conectividade transnacional dos nosos mozos emigrantes. Da mesma maneira, podemos comprobar no noso estudo que a proporción de titulados académicos (case o 80%) confire a estes mozos emigrantes o perfil cultural que os acerca, a pesar das dificultades económicas, do clima, das diferenzas nos costumes ou a lingua, a notables e positivos niveis de integración. A idea de estudar e traballar vai neles asociada e non representa unha alternativa excluínte, pois o feito de emigrar á busca de traballo, case sempre se atopa asociado á idea de non telo logo de estudar e á necesidade de atopalo para completar os seus proxectos futuros.

Canto ao noso caso de estudo, os resultados responden ás liñas teóricas da literatura académica, contempladas nas hipóteses de partida:

a) Canto ao perfil sociodemográfico, trátase de mozos con alto nivel de formación e para os cales unha diferenza salarial pequena é significativa á hora de decidir emigrar.

*Como elixes este país e esta cidade?*

Aínda que cursei estudos de enxeñaría informática, realicei posteriormente estudos en escolas de hostalaría de alta cociña e actualmente dedícome de cheo a isto. En relación coa dedicación actual (cociña), Francia é un país pioneiro. A Costa Azul é representativa do sur do país, logo de pasar polo norte (Burdeos), centro (Lyon) ou París, todo moi diferente.

**José Ángel Riveiro, 30 anos**

b) Canto ao contorno de partida, fundamentalmente, os motivos clave para a toma da decisión sobre a súa saída laboral ao estranxeiro son a falta de emprego en Galicia ou a busca de mellores oportunidades fóra. Nalgúns casos, o subemprego ou a inadecuación do posto de orixe á súa formación tamén motivaron este éxodo ao exterior. En moitos casos, a saída previa ao estranxeiro, fose por traballo ou pracer, axudou na decisión de aventurarse no mercado laboral estranxeiro.

*Como xorde a idea de emigrar? (Alguén viñera, quen o suxire, desesperación ou planificación)*

Xorde hai un par de anos, cando o naval se viu moi afectado pola crise. O meu noivo pediu unha excedencia en España e decidimos buscar outras oportunidades fóra. El veu primeiro e encontrou traballo, e logo viñen eu.

**María J. González, 32 anos**

*Que viaxes fixeras antes? Tiveches bolsas ou estadías fóra?*

Portugal, Francia, Italia. Non tiven bolsas. Ademais, xa estivera traballando fóra de casa, en Alacante, anos antes disto.

*Como xorde a idea de emigrar? (Alguén viñera, quen o suxire, desesperación ou planificación)*

Porque vía que me estaba estancando no meu traballo, cando menos, no persoal. Necesitaba o contacto con xente nova e diferente, novas relacións. Onde estaba o ambiente era moi competitivo e necesitaba novas formas de facer o meu traballo, non sei... Achegar máis nunha empresa.

**Rafael Nespereira, 32 anos**

c) Canto ao uso das TIC, en todos os casos se manifesta un emprego frecuente (diario, en case todos os casos). Todos eles recoñecen igualmente que o contacto cos familiares e amigos do lugar de orixe os axuda a levar mellor a súa estadía no estranxeiro.

*Que lles contas aos teus: amigos, familia, coñecidos, en España respecto á túa experiencia no teu país de destino?*

Que a experiencia é moi enriquecedora, que veñan visitarme que isto é precioso!

*Que non lles contas?*

Non lles conto que España vai uns cantos pasos por detrás en moitas cousas. A educación, o sistema, a ensinanza, a sanidade... Por exemplo, aquí os nenos falan un inglés perfecto, son totalmente bilingües e os adultos falan tres, catro, cinco idiomas... As comunicacións son excelentes, non hai peaxes, podes ir a Bélxica, Alemaña, Luxemburgo... sen pagar nin un só euro.

*Conseguiches traballo, bolsas, vivenda ou outro recurso ou servizo a través das redes sociais? (Do Goberno español, do goberno de acollida ou de contactos na rede)*

O Goberno español non ofrece nada, o único que lles interesa é que formalices o rexistro no consulado (para que no cómputo haxa un parado menos, supoño).

**María J. González, 32 anos**

d) Canto ás redes de contacto, apréciase un achegamento á interculturalidade entre todos eles. Porén, nas súas relacións persoais no exterior seguen a preferir o contacto con españois ou, cando menos, con persoas de culturas afíns (por exemplo, italianos fronte a alemáns).

*Algún deles che dixo que tiña intencións de vir ao teu país de acollida ou outro país? (Se responde que si) Cres que o teu caso influíu nesa decisión do teu amigo, familiar, coñecido? (Se é así, hai que pedir datos de localización para entrevistar esa persoa en liña).*

Creo que fun realista e honesto cos meus consellos cando algúns amigos me preguntaron sobre as súas intencións de vir. Díxenlles que o tiñan que pensar ben, porque vai ser moi duro, van gastar unha morea de diñeiro ao principio e a calidade de vida non vai ser nin de lonxe a que tiñan en España. Non todo é bonito, é máis ben ao contrario.

**Antonio Díez, 32 anos**

Na análise comparativa entre estudantes do SUG e do resto de universidades españolas non se aprecian grandes diferenzas, se acaso, o grande interese entre estes últimos por retornar ao lugar de orixe.

En último lugar, convén destacarmos que, en aparencia, o único motivo que afasta estes mozos de Galicia é a falta de emprego e oportunidades no sistema produtivo da nosa comunidade autónoma. Na maior parte dos casos, conseguir un bo emprego en Galicia, faríaos volver. Non en balde recoñecen que a calidade de vida en Galicia é superior á do resto de lugares de destino.

## **7. Conclusións**

Ao longo deste traballo realizouse unha síntese do que supón un proceso de internacionalización empresarial, en particular, na xestión dos RR. HH. Para iso, en primeiro lugar, explicamos as diferentes estratexias para levar a cabo o devandito proceso, tendo en conta os tipos de empresas internacionais e os modelos de contratación relevantes para un contexto como este. No caso concreto das empresas españolas, os principais motivos detrás deste proceso de expansión son a demanda internacional, o crecemento e a estabilidade ante a situación económica no noso país, e, por último, a estratexia da propia organización. As organizacións buscan así compensar ou amortecer as caídas da demanda no mercado interno. Canto aos obstáculos a que se poden enfrontar ao establecer unha relación laboral máis alá das nosas fronteiras, a maior parte teñen que ver coa falta de harmonización da lexislación, as restricións ao libre comercio e as políticas europeas que o fomentan.

No tocante aos expatriados laborais, nas fases que compoñen o devandito proceso deben terse en conta os aspectos laborais, legais e fiscais básicos. Non obstante, arestora a

mobildade laboral está implícita na cultura das empresas. Os desprazamentos tenden a estar baseados en proxectos; son máis frecuentes e moito máis curtos. Vivimos nun escenario de profesionais cada vez mellor preparados en que os traballadores xa non son contratados para permanecer eternamente na sede da compañía, senón que o máis probable é que logo sexan trasladados a un destino fóra das fronteiras do país de orixe. No caso de España, por exemplo, falamos de traballadores contratados desde España para que traballen noutro país e coas condicións locais dese destino.

Esta formación de equipos multiculturais nas empresas ten vantaxes e inconvenientes. A vantaxe principal é a riqueza cultural e de valor creativo que se xera, mentres que o principal inconveniente reside en que ao ser máis correntes os desprazamentos –e máis curtos– tende a terse máis xente e máis veces desprazada, co que os problemas de interacción son moito máis comúns. En definitiva, a implantación dunha cultura organizativa internacional é a chave para superar os problemas que poidan xurdir ao xestionar cadros de persoal multiculturais, e debe implantarse a través dun sistema de comunicación interno fluído, xa sexa presencial ou virtual.

Por outro lado, a preocupación polo avellentamento demográfico e a reducida natalidade propiciou un debate na Unión Europea sobre a busca das políticas económicas e poboacionais máis eficaces para combater a conseguinte perda de poboación xuvenil. En España, a situación é especialmente dura, dados os elevados niveis de desemprego da xente nova, que, en moitos casos, provocan a expulsión deste colectivo ao exterior, en busca de novas ou mellores oportunidades de emprego noutros países, en particular entre o grupo de mozos con maior nivel de formación: os universitarios. É neste punto que cómpre mencionarmos como fenómeno mundial xeneralizado, alén de preocupante, a emigración de mozos coñecida como fuga de cerebros. Este fluxo de expulsión de man de obra non cesou de medrar desde o inicio da crise, cun comportamento sustentado no tempo. De seguir así, este feito pode xerar unha «descapitalización» da man de obra máis cualificada en España e en Galicia, onde é aínda menor a capacidade de absorber este capital humano.

A este respecto, cómpre temos en conta que as características da emigración poden condicionar a traxectoria da inserción laboral dos emigrantes. Falamos de que o tipo de proxecto migratorio e de migración, a composición dos fluxos (perfil sociodemográfico), o nivel educativo, a socialización na cultura de destino, as redes sociais e familiares, a percepción desde a sociedade de acollida, entre outros factores, poden chegar a lle dificultar á sociedade española, en xeral, e á galega, en particular, a dita traxectoria. En concreto, o noso perfil de emigrante responde ao prototipo xeral do fenómeno da

fuga de cerebros. Trátase dunha persoa nova –home ou muller– e cun alto nivel de formación –estudos universitarios–, que, polo xeral, prefire destinos con altos niveis de ingresos máis próximos culturalmente, coa Unión Europea e América como destinos predilectos, seguindo os padróns das empresas españolas que se internacionalizan e que constitúen unha demanda de traballo potencial para este colectivo.

A ausencia de emprego de calidade, o escaso estímulo salarial e, en xeral, a precariedade do mercado laboral no lugar de orixe (aínda que ás veces tamén se procuran novas oportunidades e experiencias no estranxeiro) converten este fluxo migratorio nunha migración de tipo case exclusivamente laboral. O único dato alentador é que o efecto de retorno ás raíces, senón a Galicia, cando menos ao territorio español, supera na maior parte dos casos analizados o efecto de chamada do país de destino. Estas afirmacións deben tomarse, non obstante, con cautela, xa que estamos falando dun fenómeno recente que está aínda pouco cuantificado e explorado, o que resulta unha das limitacións máis importantes deste traballo: a falta de dispoñibilidade ou de calidade dos datos e a falta de proxección nun máis longo prazo.

En calquera caso, no ámbito institucional a solución pasa por formular tres clases de medidas de políticas públicas: incentivar a fecundidade, promover a inmigración dos mozos e potenciar o retorno dos españois emigrantes noutros países (inmigración de retorno). Estas e outras medidas servirán para reequilibrar a pirámide poboacional, facer sustentable o estado de benestar e promover a capacidade de innovación e de creatividade para afrontar un futuro globalizado. Así, o obxectivo político non pasa, por tanto, por poñerse metas no curto prazo, que reduzan o déficit público actual, senón que son necesarias outras medidas, non só de índole económica. Neste sentido, o estudo dos condicionantes e o contorno sociolóxico é de extraordinaria relevancia para entender os problemas a que deben enfrontarse os cidadáns no futuro.

En último lugar, e derivado do anterior, convén deixarmos á reflexión as palabras de Sánchez Ron (2011): «Se todo segue igual, moitos dos nosos mozos máis capaces acabarán, senón no paro, frustrados, limitados ou contribuíndo permanentemente á ciencia doutros países. Xa sei que así se contribúe, finalmente, ao acervo científico común da humanidade, mais egoísta como son para coa miña patria, quería que este fose un fogar máis propicio para a ciencia e, aínda máis, para a súa xente nova. Se a esta nova emigración –forzosa tamén– se lle chama “globalización”, entón: “¡maldita globalización!”».

## Referencias bibliográficas

- AXENCIA PARA A CALIDADE DO SISTEMA UNIVERSITARIO DE GALICIA (ACSUG) (2012) *Estudio de la inserción laboral en el Sistema Universitario de Galicia*. Santiago de Compostela, ACSUG.
- BAUMAN, Z. (2013) *La cultura en el mundo de la modernidad líquida*. Madrid, Fondo de Cultura Económica.
- BECK, O. e BECK-GERNSHEIM, E. (2008) *Generación global*. Barcelona, Paidós.
- BRISCOE, D.; SCHULER, R. e TARIQUE, I. (2012) *International Human Resource Management: Policies and Practices for Multinational Enterprises*. Nova York, Routledge.
- CAVUSGIL, S.; KNIGHT, G. e RIESENBERGER, J. R. (2008) *International Business: Strategy, Management, and the New Realities*. Nova Jersey, Pearson Education Inc.
- CERÓN, M. (2011) *La retribución de directivos*. Madrid, Lid Editorial Empresarial/Universidade Pontificia Comillas.
- COMISIÓN EUROPEA (2012) [en liña] *EU Youth Report. Status of the Situation of Young People in the European Union*. SWD(2012) 257 final. Disponible no enderezo web <<https://goo.gl/qFU0Om>>.
- COMISIÓN EUROPEA (2011) [en liña] *Youth on the move. Analytical report. Flash Eurobarometer 319a*. Disponible no enderezo web <<https://goo.gl/NdevMS>>.
- CONSEIL D'ANALYSE ÉCONOMIQUE (2009) *Inmigration, qualifications et marché du travail*. París, La Documentation française. Disponible no enderezo web <<https://goo.gl/P5jyMB>>.
- EUROSTAT (2016) [en liña] *Estatísticas de poboación a nivel rexional*. Disponibles no enderezo web <<https://goo.gl/Pwi9T6>>.
- GARAY, O.; LUJÁN, C. e ETXEBARRÍA, A. (2013) «El empleo de herramientas de la web 2.0 para el desarrollo de estrategias cognitivas: un estudio comparativo» *Porta Linguarum* 20, pp. 169-186.
- GARCÍA TABUENCA, A. e CRECENTE ROMERO, F. (2014) *La internacionalización de la empresa española. Oportunidades y riesgos*. Madrid, Fundación Mapfre.
- GONZÁLEZ, C. (2012) *La emigración desde España, una migración de retorno (ARI)*. Madrid, Real Instituto El Cano.
- GONZÁLEZ LAXE, F.; MARTÍN BERMÚDEZ, F. e MARTÍN PALMERO, F. (2013) «Deficiencias estruturais, emigración interrexional e fuga de cerebros: o caso de Galicia» *Revista Galega de Economía* 22(2), pp. 9-30.
- GUPTA, A. K. e GOVINDARAJAN, V. (2001) «Converting global presence into global competitive advantage» *The Academy of Management Executive* 15(2), pp. 45-58.

- LÓPEZ ORTEGA, E. (2009) [en liña] *Uso de las herramientas de la web 2.0 en la empresa: situación actual y tendencias*. Proxecto de fin de carreira presentado no seo do Departamento de Enxeñaría Informática da Universidade Autónoma de Madrid. Dispoñible no enderezo web <<https://goo.gl/ajfbsW>>.
- MARTÍN ROJO, I. e GASPAR GONZÁLEZ, A. I. (2007) *Crecimiento e internacionalización de empresas*. Madrid, Editorial Síntesis.
- MARTÍNEZ PÉREZ, P. (2008) «La internacionalización, el verdadero reto pendiente» *Revista de la Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche* 1(3), pp. 250-264.
- MATORRAS DÍAZ-CANEJA, A. (dir.) (2012) *La expatriación de trabajadores*. Pamplona, Aranzadi.
- MORENO MÍNGUEZ, A. (2012) *Situación demográfica, económica y laboral de las personas jóvenes*. Madrid, Injuve.
- NAVARRETE MORENO, L. (2014) *La emigración de los jóvenes españoles en el contexto de la crisis. Análisis y datos de un fenómeno difícil de cuantificar*. Madrid, Injuve.
- NAVAS LÓPEZ, J. E. e GUERRAS MARTÍN, L. A. (2014) *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Madrid, Cívitas.
- OSO CASAS, L.; GOLÍAS PÉREZ, M. e VILLARES VARELA, M. (2008) «Inmigrantes extranjeros y retornados en Galicia: la construcción del puente transnacional» *Política y Sociedad* 45(1), pp. 103-117.
- SÁNCHEZ RON, J. M. (2011) «Juventud, maldito tesoro» *El País* 19/02/2011.
- WILD, J. J. e WILD, K. L. (2012) *International Business*. EUA, Prentice Hall.

