

VALÈNCIA: **EL ENTORNO IDEAL DE OPORTUNIDADES PARA PROFESIONALES**

CÀTEDRA MODEL ECONÒMIC SOSTENIBLE VALÈNCIA I ENTORN
DOCUMENTO DE TRABAJO
DT 3/2020



València: el entorno ideal de oportunidades para profesionales

Antonio Marín

Universitat de València

Manuela Pardo

Universitat de València

José Manuel Pastor

Universitat de València e Ivie

Iván Vicente

Universitat de València

CÀTEDRA MODEL ECONÒMIC SOSTENIBLE VALÈNCIA I ENTORN

DOCUMENTO DE TRABAJO

DT 03/2020

Agradecimientos

Este trabajo no hubiera sido posible sin la colaboración desinteresada de los expertos que han aceptado voluntaria y generosamente participar en la investigación. Los autores agradecen muy sinceramente a los expertos consultados su predisposición a colaborar con el estudio. Sus respuestas, reflexiones y comentarios han sido determinantes en los resultados obtenidos. Nuestro agradecimiento a:

Carlos Blanc
Gonzalo Cantero
Rubén Dalva
Catalina Fonseca
Sandrine Gil
Eloi Gómez
Alberto Gutiérrez
Kei Hikichi
Dionisio López
José Miguel Lorente
Daniel Lorenzo
Rodrigo Marín
Mónica Mateos
Daniel Mayo
Salvatore Moccia
Elena Sánchez.

Campus Tarongers
Facultat d'Economia
Avda. Tarongers, s/n, 46022 València

Email: catedramesval@uv.es
Twitter: [@catedramesval](https://twitter.com/catedramesval)

DOI: http://dx.medra.org/10.12842/MESVAL_DT2020_03

Índice

Resumen ejecutivo.....	5
1. Introducción	13
2. Marco teórico.....	16
2.1. Los profesionales desplazados y su proceso de adaptación	18
2.2. Políticas de atracción del talento	24
2.3. Servicios de relocalización	25
3. Metodología de la investigación	27
3.1. Objetivos.....	27
3.2. Técnica Delphi	28
3.3. Población y muestra	29
3.4. Protocolo de la investigación	32
4. Resultados	35
4.1. Resultados de la ronda 1.....	35
4.2. Resultados ronda 2 y ronda 3.....	44
Anexos.....	62
Referencias bibliográficas.....	79

Resumen ejecutivo

València es una ciudad abierta, tolerante e innovadora ubicada en un enclave geográfico privilegiado. Estos atractivos han atraído a lo largo de sus más de dos mil años de historia a diversos pueblos y culturas. Sus singulares características siguen siendo a día de hoy un reclamo para profesionales o empresas que se instalan en la ciudad y descubren su enorme potencial económico y su excepcional calidad de vida. Sin embargo, hay voces expertas que consideran que todavía es una gran desconocida para muchos profesionales con talento que, sencillamente por ignorarla, no la tienen en consideración como destino de residencia o para ubicar las sedes de sus empresas.

El objetivo de este informe es analizar las características más valoradas por los profesionales foráneos residentes que, sin haber nacido ni estudiado en València, se han trasladado a vivir a la ciudad de València. El informe distingue entre las características conocidas antes de fijar su residencia y aquellas otras que descubrieron una vez llevaban tiempo residiendo en la ciudad. Asimismo, también se analizan las características peor valoradas y las que echan en falta y que constituyen las principales debilidades de la ciudad como destino profesional. El objetivo es reconocer aquellas características que analiza un profesional cuando está considerando residir y trabajar en una localidad

diferente. Su visión sobre qué les atrajo de la ciudad y qué descubrieron una vez residiendo en ella aporta una valiosa información que permitirá valorar críticamente en qué situación se encuentra la ciudad de València para atraer y retener talento y que podrá servir para plantear medidas que podrían incrementar el atractivo de la ciudad de València en la atracción y retención de profesionales.

El informe comienza con un primer capítulo introductorio, que ubica al lector en la temática y estructura del trabajo. Le sigue un segundo capítulo en el que se plantea el marco teórico y se subrayan los beneficios económicos y sociales asociados al talento que sirven de base para el diseño de políticas municipales para la atracción de talento. Las investigaciones señalan que las sociedades con más talento ofrecen mejores oportunidades a las empresas, lo que redundaría en mayores cotas de productividad, crecimiento económico o renta per cápita. Asimismo, en el terreno social, las sociedades con más talento suelen ser las de mayor participación social, respeto a los valores democráticos, mayor igualdad de género o incluso más esperanza de vida y mejor estado de salud.

En este mismo capítulo se revisa la literatura existente respecto a las motivaciones que desencadenan los desplazamientos de

profesionales altamente cualificados y en donde se destaca el importante papel que han desempeñado los avances en las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y las mejoras en los transportes y comunicaciones. Asimismo, también se destacan dos motivos principales para estos desplazamientos: los que tienen que ver con motivos de cambios en las organizaciones y los que están asociados a decisiones individuales en las que el trabajador es quien toma la iniciativa de progresar en su carrera profesional fuera de su ciudad de origen. Con el fin de asentar las bases sobre las que ha de sustentarse una correcta política de atracción de profesionales en València, en este capítulo también se analiza el fenómeno de los desplazamientos por motivos profesionales, su proceso de adaptación y los factores más valorados positivamente por los profesionales.

El informe destaca que la experiencia previa del individuo es un factor fundamental para facilitar la adaptación a los cambios. Asimismo, destaca diversos factores individuales, laborales, organizacionales y no laborales como determinantes a la hora de conseguir éxito o fracaso de la adaptación de los desplazados laborales. Por su parte, las principales motivaciones que animan a los profesionales a cambiar su residencia están relacionadas con la búsqueda de mejores oportunidades laborales y de desarrollo personal, los factores personales, los factores económicos, los factores geográficos y culturales y/o la existencia de redes de inmigrantes en el destino.

La importancia del talento en el territorio como elemento que impulsa el desarrollo económico y social de los territorios ha propiciado una proliferación de políticas de atracción y retención del talento nacional y extranjero y la creación de “marcas” de ciudad para atraer a trabajadores o individuos con una elevada formación o habilidades

específicas. El informe sugiere cuáles son las variables más importantes sobre las que deben basarse estas políticas, entre las que destacan la existencia de una atractiva remuneración, la implementación de medidas legales que permitan el acceso y permanencia de estas personas durante el tiempo necesario, la simplificación y agilización de los trámites burocráticos de contratación, permisos de trabajo y de residencia, la creación de un entorno científico e innovador de calidad donde estas personas puedan desarrollar sus líneas de trabajo, el apoyo de aquellas culturas de trabajo más activas, eliminando las actitudes negativas o que castigan el esfuerzo o la incorporación de medidas que favorezcan la adaptación de estas personas y sus familias a la sociedad de acogida.

Tras analizar el marco teórico, el capítulo tercero del informe presenta la metodología de investigación, con el fin de identificar qué características de la ciudad son positivas (y deben destacarse) y cuáles son mejorables (y deben gestionarse o subsanarse) si se pretende que València sea un destino atractivo y deseable para profesionales cualificados que aporten su talento a nuestro contexto social y empresarial y respalden así nuestro crecimiento. Con este fin, se determina como **objetivo general** de la investigación la identificación de las características de València más valoradas por los profesionales ya residentes en la ciudad, para potenciarlas en las acciones de atracción de talento. Con el propósito de dar respuesta al objetivo general de esta investigación, adicionalmente se formulan los siguientes cinco **objetivos específicos**:

- 1.** Analizar qué características de València valoran positivamente los profesionales cuando se trasladan a vivir a esta ciudad.

2. Examinar qué características positivas de València no habían tenido en cuenta los profesionales antes de trasladarse y, una vez aquí, se consideran de gran valor.

3. Identificar qué características echan de menos en València los profesionales que sí tenían otros lugares donde han residido anteriormente.

4. Identificar qué características negativas encontraron los profesionales en València una vez estaban residiendo en la ciudad.

5. Sugerir acciones que podría llevar a cabo el Ayuntamiento de València para mejorar la ciudad como destino laboral para profesionales cualificados.

La dificultad de acceder a un conjunto representativo de profesionales residentes en València y no originarios de la ciudad, junto con la diversidad de situaciones, motivaciones y percepciones subjetivas de los profesionales, aconsejan recurrir a la técnica Delphi, una investigación de naturaleza cualitativa consistente en la selección de un grupo de expertos, a los que se les pregunta en sucesivas rondas anónimas con el fin de tratar de conseguir consenso en sus respuestas.

La selección de expertos se realizó por el muestreo de bola de nieve. Se consideraron 16 expertos, 11 hombres y 5 mujeres, de diversas edades, estatus social y actividad económica que cumplieran las características correctas para formar parte de la muestra del estudio: persona no nacida o que no hubiese cursado sus estudios en València, que ocupa un puesto a nivel profesional o técnico cualificado, residente en la ciudad o el área metropolitana por un período superior a un año y con buenas cualidades de reflexión, juicio e independencia.

Los expertos fueron contactados en tres ocasiones al objeto de reducir la dispersión en sus respuestas y conseguir cierto

consenso. En la ronda 1 se les hicieron 5 preguntas de libre respuesta, correspondientes cada una a los cinco objetivos específicos de la investigación; en la ronda 2 se agruparon sus respuestas, las cuales se plasmaron en ítems individuales y se les pedía que seleccionaran los 10 indicadores más relevantes y los puntuaran. Finalmente, con estos resultados, en la ronda 3 se solicitó que los participantes del estudio expusieran sus reflexiones acerca de estos datos en la última fase de la investigación.

De la elaboración de estas rondas se derivan un conjunto de conclusiones que permiten dar respuesta al objetivo general de esta investigación y a cada uno de los cinco objetivos específicos del estudio.

- En relación al **objetivo específico número 1** que consistía en analizar qué características de València valoran positivamente los profesionales cuando se trasladan a vivir a esta ciudad, se puede afirmar que la calidad de vida, el tamaño de la ciudad desde el punto de vista personal y el clima y su cercanía al mar son factores de capital importancia para los profesionales desplazados, además de ser reconocidos por estos como un activo de gran valor para la ciudad de València. Ocupan por tanto los primeros puestos factores relacionados con la vida personal y solo entra una consideración sobre la ciudad como buen lugar en el que hacer negocios en la quinta posición, relegando la única característica que hacía alusión a las oportunidades en el mundo tecnológico al último lugar.
- Por lo que respecta al **objetivo específico número 2**, relacionado con los elementos que los desplazados profesionales consideran

atractivos una vez han fijado su residencia de destino en la ciudad de València, pero que eran desconocidos para ellos previamente, destaca la facilidad de practicar deportes y la facilidad para llevar un estilo de vida sano. El esfuerzo en situar a València como ciudad del deporte parece que obtiene una respuesta positiva en los desplazados a la ciudad, sin embargo, el desconocimiento de esta faceta de la ciudad de València es un indicativo de que posiblemente esta característica no está siendo percibida de forma similar por la sociedad fuera de València. Lo mismo sucede con la calidad de la educación y de las universidades y el Parque Turia, elementos de la ciudad considerados muy positivamente.

- En cuanto al **objetivo específico número 3**, que hace alusión a las características que echan de menos en València los profesionales expatriados, los resultados indican que la cantidad y calidad de oferta cultural en la ciudad de València no es suficiente ni adecuada en comparación con otras ciudades. Para poder paliar esta debilidad, se pueden tomar medidas encaminadas a la explotación de la tradición y obra artística valenciana, la cual es abundante, pero poco reconocida por los desplazados. También, un mejor aprovechamiento de las infraestructuras y nuevos canales de atracción de eventos serían necesarios para mejorar la percepción de los foráneos en relación a la oferta cultural en València. Además, es fundamental reconocer las carencias asociadas al ámbito profesional, ocupando destacados puestos ítems asociados a

las escasas oportunidades para hacer negocios. En este sentido, se podría estudiar el realizar un mayor esfuerzo en poner en valor el tejido empresarial valenciano de cara al exterior y ver cómo puede cubrir ese vacío que los expertos detectan.

- Respecto del **objetivo específico número 4**, en cuanto a la identificación de las características negativas que encontraron los profesionales que en València una vez estaban residiendo en la ciudad, las respuestas indican que los desplazados consideran que entre los elementos que "sobran" en la ciudad destaca el uso obligatorio del valenciano en toda o parte de la escolarización, aunque se extiende a más ámbitos. El sentir general de las personas no autóctonas de València es la falta de seguridad que sienten a la hora de dirigirse a algunas instituciones y no poder comunicarse de forma correcta con sus interlocutores. Por otra parte, la movilidad urbana, entre otros factores relacionados con el tamaño de la ciudad y sus características de movilidad, es otro factor a considerar, ya que los resultados del estudio apuntan a que existe un empeoramiento. En este sentido, se podría fomentar y facilitar el uso y acceso de medios de transporte alternativos.
- Finalmente, sobre el **objetivo específico número 5**, este estudio sugiere que el Ayuntamiento debería centrar sus esfuerzos en asegurar que el uso de la lengua propia no es un obstáculo para los no nacidos en València, facilitar que más empresas se instalen en nuestra ciudad y fomentar servicios de búsqueda de oportunidades laborales, mejorar

las conexiones aéreas, y respaldar la integración de los expatriados y sus familias.

- Como conclusión, la investigación empírica parece sugerir que los profesionales no autóctonos valoran de forma muy positiva características de València asociadas a la calidad de vida, facilidad de movilidad o su predisposición para poder llevar una vida activa y saludable, características en parte conocidas y felizmente confirmadas una vez se reside en la ciudad. Por contra, consideran que la oferta cultural y las oportunidades profesionales son limitadas. El estudio apunta a que, para que València sea una ciudad referente en la atracción de talento, es necesario hacer frente a las carencias vinculadas al tejido empresarial y las oportunidades laborales.

1. CARACTERÍSTICAS POSITIVAS CONOCIDAS DE VALÈNCIA

“La calidad de vida, el tamaño de la ciudad y su cercanía al mar son factores de capital importancia para los profesionales desplazados”



2. CARACTERÍSTICAS POSITIVAS DE VALÈNCIA DESCONOCIDAS A PRIORI

“En València es fácil llevar una vida sana, sentirse seguro y vivir sin coche”



3. CARACTERÍSTICAS QUE SE ECHAN EN FALTA DE VALÈNCIA

"La cantidad y calidad de oferta cultural de la ciudad es insuficiente, al igual que las oportunidades de negocio"

		% profesionales que la incluyen en su top-10	Puntuación obtenida
Cantidad y calidad de oferta cultural		100	10
Oportunidades de negocio		100	8,4
Conexiones aéreas		93	8,3

4. CARACTERÍSTICAS NEGATIVAS DE VALÈNCIA

"La obligatoriedad del valenciano y el empeoramiento de la movilidad"

		% profesionales que la incluyen en su top-10	Puntuación obtenida
Uso obligatorio del valenciano en la escuela		79	10
Empeoramiento de la movilidad urbana		79	8,5
Escasez de conexiones aéreas y su encarecimiento		57	8,4

5. SUGERENCIAS PARA MEJORAR LA CIUDAD

"Centrar esfuerzos en asegurar que el uso del valenciano no supone una barrera y en facilitar que más empresas se instalen en la ciudad"

		% profesionales que la incluyen en su top-10	Puntuación obtenida
Eliminar requisito del valenciano para determinados puestos		100	10
Dar facilidades a las empresas para instalarse		79	7,1
Conseguir más conexiones aéreas		57	5,6

1. Introducción

Las ciudades se definen por sus ciudadanos. València es una ciudad con más de dos mil años de historia, fundada por romanos, ocupada más tarde por el pueblo musulmán, que trajo una nueva lengua y unas nuevas costumbres, además de innumerables avances en la agricultura y las artes, y reconquistada después por el rey Jaime I de Aragón, cristianizándose sin renunciar a su rica historia.

El paso de tantas y tan diferentes culturas ha enriquecido a la ciudad y ha convertido a la capital del Turia en una ciudad tolerante, amable, innovadora y con un marcado carácter abierto a ciudadanos de todo el mundo.

Los propios inicios de la ciudad se justifican por su localización geográfica, pues el montículo que formaba la isla fluvial del Turia permitía al cónsul romano Décimo Junio Bruto Galaico fundar una colonia en una posición privilegiada para la defensa, en un entorno fértil, cercano al mar y en un clima afortunado, con inviernos suaves y veranos cálidos, bañados por la brisa del mar.

Estas condiciones geográficas siguen siendo hoy un reclamo destacado entre aquellos que se plantean trasladar su residencia a esta ciudad. València es conocida por su cercanía al Mediterráneo, el carácter afable y festivo de sus gentes y su excelente gastronomía, siendo la paella uno de los platos más importantes del planeta. Pero la ciudad tiene muchos más atractivos,

algunos de los cuales solo se descubren residiendo en ella. Sus ciudadanos lo saben y ha llegado el momento de que profesionales destacados en su campo, que tanto podrían aportar al desarrollo social y económico de nuestra ciudad, también los conozcan.

El presente trabajo tiene como objetivo investigar qué medidas pueden tomarse para hacer de València una ciudad atractiva para el talento, favoreciendo su llegada a nuestra urbe y despertando su deseo de establecer en ella su residencia. El crecimiento y positiva evolución de un territorio viene marcado en gran medida por el nivel educativo y profesional de su población. Atraer a excelentes médicos, virtuosos músicos, valientes emprendedores, expertos juristas, brillantes tecnólogos, en definitiva, grandes profesionales, es una meta loable para una ciudad que vela por su futuro.

Para alcanzar dicho objetivo, la investigación ha analizado desde una perspectiva teórica las motivaciones que subyacen en los empleados de alta cualificación para modificar su lugar de residencia, así como los elementos que sustentan las políticas de atracción del talento.

A nivel empírico, se ha llevado a cabo un estudio Delphi con profesionales que, sin haber nacido en València, se han trasladado a vivir a nuestra ciudad en los últimos años. Su visión de qué les atrajo de la ciudad y qué descubrieron una vez residiendo en ella

nos aportará una valiosa información sobre la que reflexionar.

El trabajo finaliza con un conjunto de recomendaciones a la administración pública que permitan atraer y retener a profesionales cualificados como residentes en València.

2. Marco teórico

La capacidad que una ciudad posee para la atracción y retención del talento es una magnitud importante para considerar, pues son bien conocidos los efectos externos positivos que un alto nivel medio de capital humano conlleva.

Altas dosis de talento entre la población activa implican para las empresas mayores oportunidades de contar con una mano de obra cualificada y de gran valor añadido, lo que redundará en una mayor productividad y un mayor crecimiento económico (Moretti 2004). De hecho, la conexión entre educación y crecimiento económico ha sido estudiada en diversos trabajos anteriores, donde se relaciona la proporción de población educada con el crecimiento del producto interior bruto (PIB) per cápita (OCDE 2016; OCDE, Hanushek y Woessmann 2015). Más recientemente, y para el caso de la Comunitat Valenciana, Pastor *et al.* (2019) estiman que el capital humano generado en las universidades públicas valencianas supone el 49,9% del conjunto de aportaciones de los factores productivos en el periodo 2000-2016.

Si los efectos sobre la economía no son desdénables, tampoco lo son sobre las variables de orden social. Los estudios muestran, por ejemplo, que la cualificación de la población puede afectar de una manera positiva a las tasas de criminalidad y al

comportamiento democrático de los votantes (Moretti 2004). Además, también se ha encontrado evidencia de que una población mejor y más educada lleva a la sociedad a ser más abierta y tolerante (Bynner *et al.* 2002; Boronovi y Miyamoto 2010) y donde además la democracia se fortalece, fomentando la participación en la misma (OCDE 2018). Para el caso valenciano, Pastor *et al.* (2019) demuestran la existencia de una relación positiva entre nivel educativo de los ciudadanos y aspectos como el estado de salud de la población, esperanza de vida, salud mental, menor incidencia de la depresión. También encuentran que los valencianos con mayor nivel educativo tienen mayor propensión a votar, mayor interés político, más confianza interpersonal y más propensión a participar en acciones de voluntariado, mayor confianza en las instituciones cívicas, más respeto por el medio ambiente, hábitos de vida más saludables, mayor igualdad de género en el mercado laboral, comportamientos menos machistas y sus hijos tienen más éxito educativo.

En los últimos años son muchos los estudios centrados en el análisis de las motivaciones que desencadenan los desplazamientos de profesionales altamente cualificados, también denominados expatriados cuando provienen de otro país, de sus destinos de

origen hacia otros destinos que, normalmente, cuentan con un fuerte poder de atracción.

Atendiendo a la denominación que hace la OCDE en el Manual de Canberra, se entiende por profesional altamente cualificado a aquellas personas que sustentan estudios de doctorado o que, sin estar en posesión de esta titulación, puede desempeñar actividades en el sistema de ciencia y tecnología (OCDE y Eurostat 1995). Esta teoría es compartida con la desarrollada posteriormente por la Directiva Europea 2009/50/CE, donde se cataloga como profesionales de alta cualificación a aquellos que estén en posesión con las acreditaciones educativas pertinentes, incluyendo, además, a quienes no las tienen, pero ostentan una experiencia laboral mínima de cinco años en una profesión especializada y que disponen de una oferta de empleo en firme.

Algunos investigadores, haciendo referencia a los desplazamientos profesionales, señalan que este fenómeno está apoyado en la dinámica de globalización de las actividades económicas de las organizaciones (Connell y Wood 2002). En este sentido, el avance las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), por una parte, y las mejoras en los transportes y comunicaciones terrestres, por otra, se han postulado como un elemento capital que ha favorecido las deslocalizaciones de naturaleza profesional (Ramos 2011).

Prosiguiendo en el análisis de los cambios de localización, son abundantes los estudios que analizan las motivaciones que propulsan los desplazamientos migratorios de naturaleza profesional. La literatura trata de explicar estas motivaciones identificándolas en dos grupos: las motivaciones de expatriación desde la óptica de las organizaciones (Harzing y Van Ruysseveldt [eds.] 2004)

y las motivaciones de deslocalización desde la perspectiva del individuo (Stahl, Miller y Tung 2002).

En cuanto al primer grupo, se entiende por desplazamientos migratorios de naturaleza profesional o expatriación organizacional aquel tipo de movilidad en el que la empresa envía a un trabajador a desarrollar una actividad empresarial fuera de su ámbito geográfico por un periodo superior a 12 meses. Entre las motivaciones de los desplazamientos desde el punto de vista de las empresas destacan la transferencia de conocimiento, el incremento de poder, la creación de una cultura organizacional común y la construcción de redes de información efectivas como los principales factores que las impulsan a expatriar a sus trabajadores.

Respecto a las migraciones por cuenta propia del individuo, se refiere a aquellas en las que el trabajador es quien toma la iniciativa de progresar en su carrera profesional fuera de su ciudad de origen o de la ciudad en la que se encuentra en el momento de tomar la decisión. Entre las variables que potencian los desplazamientos de naturaleza individual destacan los factores relacionados directamente con la conciliación laboral y familiar, la ubicación geográfica del destino profesional, las perspectivas económicas, y la posibilidad de progresar en su carrera profesional.

A través de los siguientes epígrafes, se pretende describir el fenómeno de los desplazamientos por motivos profesionales, ahondando en la definición del desplazado, en el proceso que sigue desde su llegada al destino hasta su completa adaptación, así como identificar y explicar qué factores son valorados positivamente por los profesionales a la hora de seleccionar un destino geográfico como óptimo para su desarrollo profesional y personal. Con todo ello se pretende sentar las bases sobre las que ha de

sustentarse una correcta política de atracción de profesionales por parte de la ciudad de València.

2.1. Los profesionales desplazados y su proceso de adaptación

El análisis de la literatura del concepto de migración profesional señala que son abundantes los estudios que han examinado su conceptualización y las motivaciones de deslocalización desde la óptica corporativa, pero no son tantos los que lo han hecho desde el punto de vista individual (Dickmann *et al.* 2008; Hippler 2009; Dickmann 2012).

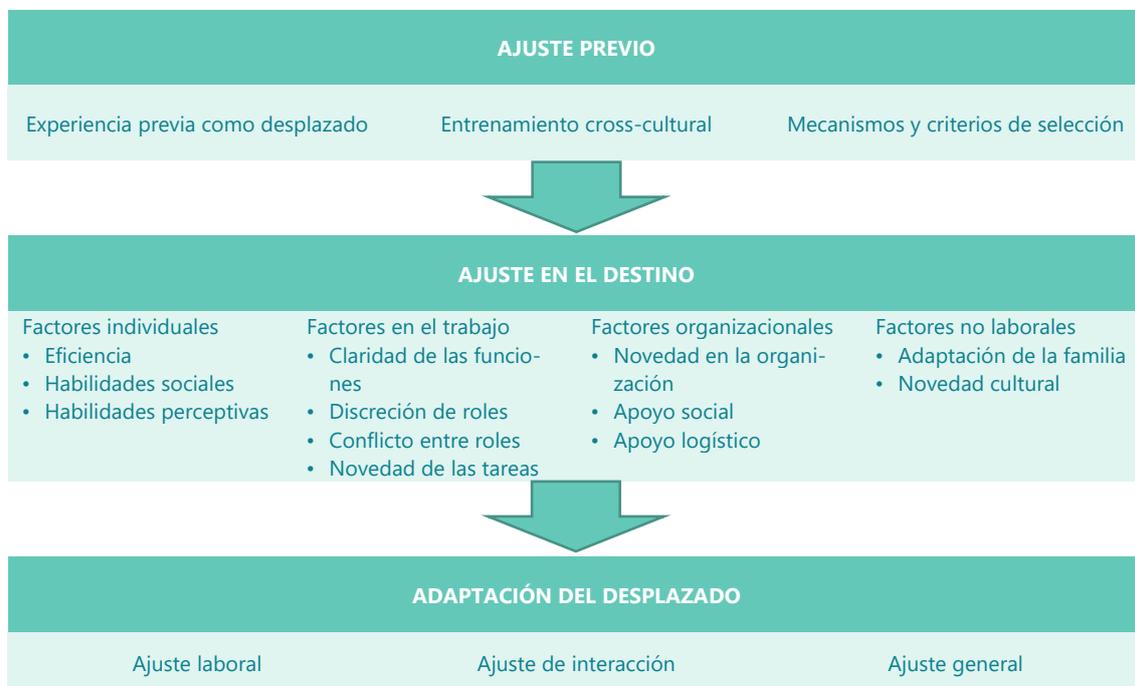
Comenzaremos por ofrecer algunas aportaciones que muestran las principales dimensiones que afectan y definen al expatriado (**cuadro 1**).

Desde la perspectiva individual, Black, Steward y Oddou (1991) examinaron los factores que influyen en el proceso de adaptación de las personas a entornos nuevos. Los autores señalaron que estas variables se dividen en tres grupos diferentes, que van desde aquellas que se producen antes de la migración, pasando por los factores que dan lugar en el momento de llegada al nuevo destino, hasta aquellos elementos que desencadenan el proceso de adaptación final (**cuadro 2**).

Cuadro 1. Aportaciones sobre el concepto de expatriado/desplazado profesional

Autor/es	Aportación
Delgado y Pin (1999)	Los expatriados son aquellos que, teniendo sus relaciones personales, familiares y profesionales básicas en un país, se desplazan para realizar su actividad profesional en otro país en el que deben desarrollar de manera estable su vida personal, familiar y social, para regresar después de un período de tiempo relativamente largo, a su país de origen.
Bonache y Cabrera (2002)	Los expatriados son empleados que las empresas multinacionales destinan, generalmente en muy buenas condiciones, a vivir y trabajar en el extranjero por un tiempo determinado.
Suutari y Brewster (2003)	Un elemento muy importante de la internacionalización de las empresas es la transferencia de los individuos, y en ocasiones de sus familias, más allá de las fronteras de sus países, por períodos limitados de tiempo, de tal modo que puedan trabajar para la misma organización desde otro país.
Mondy (2010)	Un empleado expatriado es aquel que su objetivo es la realización de una labor internacional durante un periodo establecido. También añade que el trabajador expatriado es ciudadano del país en el que su compañía tiene su sede central.
Kates y Galbraith (2007)	El expatriado es un miembro del staff que es trasladado desde un país a otro para desempeñar una función por un tiempo determinado.
Porret (2014)	Expatriado es el trabajador de una empresa que acepta la movilidad internacional durante un periodo normalmente largo, estando de acuerdo con las condiciones que le son propuestas para el destino, teniendo en consideración una serie de factores que afectan al trabajador tanto en lo personal como en lo laboral.
Orsi, Bertoia y Barbosa-Lima (2015)	La expatriación es un procedimiento en el que se envían ejecutivos desde la sede central de la compañía a otras sedes no centrales.
McNulty y Brewster (2017)	Los expatriados constituyen un grupo heterogéneo de trabajadores compuesto por empleados del sector público, diplomáticos, militares, periodistas y trabajadores del sector privado que realizan una estancia en el extranjero inicialmente, pero no necesariamente, superior a medio año.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 2. Factores de la adaptación individual de los desplazados profesionales

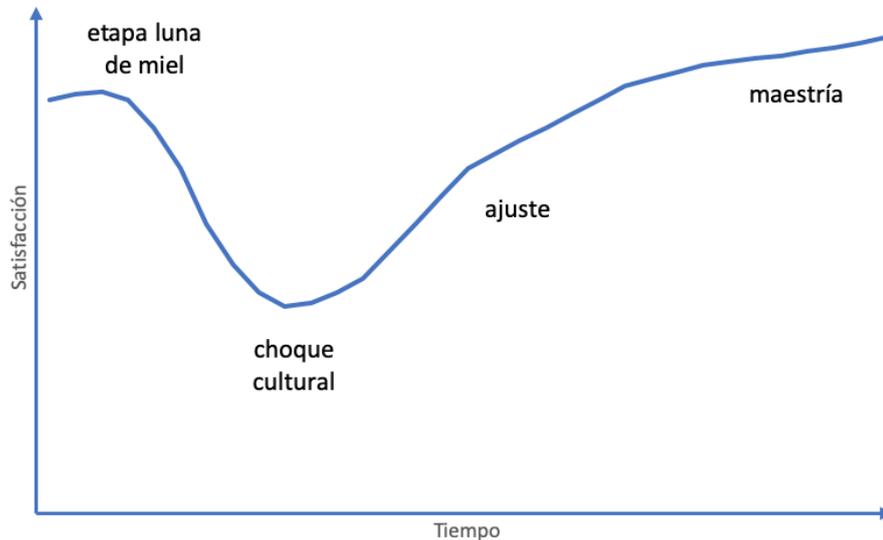
Fuente: Elaboración propia a partir de Black, Steward y Oddou (1991).

Respecto al grupo de factores que hacen referencia a los elementos que influyen en la adaptación de las personas a nuevos destinos antes de producirse el desplazamiento, destaca principalmente la experiencia previa del individuo como desplazado. En este sentido, los resultados empíricos señalan que aquellas personas que han tenido una experiencia laboral en ciudades y/o países diferentes al de partida, tendrán mayor facilidad de adaptarse a los cambios derivados de su traslado profesional. Por tanto, para este tipo de profesional parece recomendable el desarrollo de un esfuerzo orientando en la adquisición de un mayor conocimiento previo de las características culturales, las costumbres y los hábitos del lugar de destino.

En segundo lugar, en cuanto a los factores que relacionados con la etapa en la que las personas desplazadas se encuentran en la

ciudad de destino, estos se organizan en torno a los siguientes grupos: factores individuales, factores laborales, factores organizacionales y factores no laborales. Los factores individuales están vinculados a la personalidad de los profesionales desplazados. En este sentido, la capacidad de los individuos en desarrollar vínculos sociales, su sociabilidad, su resiliencia o su capacidad de hacer frente a posibles problemas influirán en el proceso de adaptación de esas personas. Por otra parte, las características del nuevo puesto de trabajo, el tipo de tareas asignadas y el reparto de funciones, el grado de responsabilidad en el nuevo puesto de trabajo, así como la claridad en la descripción de todos estos elementos, afectan al grado de dificultad a la hora de adaptarse a una nueva ciudad. Finalmente, en relación con los factores organizacionales y

Figura 1. Proceso emocional de adaptación del desplazado profesional



Fuente: Elaboración propia.

no laborales, influyen todos aquellos elementos que faciliten la vida del individuo y la de su entorno familiar. La red de infraestructuras para desplazarse de un lugar a otro, las ayudas a la escolarización de los hijos, el tipo de clima, la facilidad de acceso a una vivienda, son solo algunos ejemplos que pueden afectar al nivel de adaptación de los desplazados.

El éxito o fracaso de la adaptación de los desplazados laborales a nuevos destinos dependerá de cómo los factores anteriores han sido captados, evaluados y ejecutados por los individuos.

Otros estudios se han orientado a describir las etapas por las que pasa un desplazado durante su experiencia laboral fuera de su lugar de origen, que aparecen gráficamente en la **figura 1**.

En general se considera que un profesional desplazado aborda esa nueva etapa en su vida con gran ilusión, similar a cuando se inicia un viaje turístico, denominado

también la etapa "luna de miel". Todo en el destino es nuevo, interesante, despierta la curiosidad del desplazado, le motiva a querer saber más de su nuevo lugar de residencia. Existen grandes diferencias en cuanto a la cuantificación en términos temporales de la duración de dicha etapa, desde los dos meses que postulan Black y Mendenhall (1991) hasta los estudios de Bhaskar-Shrinivas *et al.* (2005) que la cifran en al menos un año.

En lo que todos los investigadores coinciden es que esta etapa de felicidad tiene fecha de caducidad. Con el tiempo, el profesional empieza a identificar sutiles diferencias entre la vida en su nuevo destino con su lugar de origen, diferencias que lentamente comienzan a cobrar mayor importancia. Pueden ser pequeños detalles, pero para el desplazado son permanente fuente de comparación, en el que el lugar actual sale peor parado. A esta etapa se le denomina el choque cultural, pues el principal

Cuadro 3. Motivaciones de los profesionales para desplazarse

Factores motivadores del cambio de residencia en los profesionales	Oportunidades laborales, de desarrollo personal y laboral ofrecidas en el destino (Richardson y Mallon 2005)
	Factores personales (Eby, Butts y Lockwood 2003)
	Factores geográficos y culturales (Spony 2003)
	Factores económicos (Stahl, Miller y Tung 2002)
	Factores de red inmigrante (Geis, Uebelmesser y Werding 2011)

Fuente: Elaboración propia.

motivo de su surgimiento es la toma de conciencia de la distancia cultural existente entre el lugar de origen del profesional desplazado y su actual residencia. La duración es muy variable, dependiendo de la distancia cultura existente, de la personalidad del desplazado, y muy concretamente de las variables del ajuste previo y ajuste en el destino que hemos visto anteriormente en el trabajo de Black, Steward y Oddou (1991). En ocasiones llega incluso a ser la última etapa, pues el desplazado decide retornar a su origen, considerándose en este caso que el desplazamiento profesional ha fracasado.

Afortunadamente, los desplazados a menudo superan esta situación y comienzan a adaptarse a su nueva vida, en la etapa denominada de ajuste, asumiendo las diferencias entre ambos lugares, modificando los hábitos que han identificado como difíciles de mantener en su nueva residencia y en definitiva convirtiendo poco a poco el nuevo destino en un nuevo hogar, proceso que culmina cuando el desplazado alcanza la etapa de maestría.

Motivaciones de los profesionales desplazados

Algunas de las investigaciones que tratan de dar luz a las motivaciones que ayudan a los

profesionales a cambiar su residencia apuntan a cinco factores como los principales a la hora de tomar esta decisión, tal y como recoge el **cuadro 3**. Las siguientes líneas analizan con más detalle estos factores por separado.

- (1) Oportunidades laborales, de desarrollo personal y laboral ofrecidas en el destino

La consideración por parte de las personas del impacto del trabajo en el extranjero en su propio desarrollo personal y las oportunidades profesionales que pudieran derivarse de estos desplazamientos ha ocupado especial atención en numerosos estudios (Miller y Cheng 1978; Handler y Lane 1997; Tung 1998; Suutari y Brewster 2003; Yan, Hu y Hall 2002; Richardson y Mallon 2005).

Los desplazamientos por motivos laborales son fuente de adquisición de nuevas habilidades y experiencias hasta el momento desconocidas (Tung 1988) Las personas con una alta cualificación tienen la capacidad de aprender en circunstancias nuevas, por lo que la exposición permanente a nuevas formas de trabajo y de comportamiento implican para ellos oportunidades cotidianas de desarrollar nuevas competencias.

Por otro lado, la experiencia profesional en un contexto nuevo es un medio clave para el logro de líderes globales (Harris y Dickmann 2005), que son capaces de reconocer comportamientos diferentes en una fuerza laboral culturalmente distinta de la de su lugar de origen y por tanto desarrollan sus competencias de liderazgo desde una perspectiva más abierta y global.

(2) Factores personales

El concepto de carreras sin fronteras, en el que las experiencias laborales de los individuos trascienden las organizaciones y los trabajos (DeFillippi y Arthur 1996), ha sido un tema que ha despertado especial interés entre académicos e investigadores (Eby, Butts y Lockwood 2003). El concepto de carrera proteica y sin fronteras (Hall 1976, 1996) eleva el perfil de los objetivos personales en las decisiones de los individuos para seguir un trabajo y una carrera en la que los propios valores y necesidades de la persona se convierten en las fuerzas impulsoras (Yan, Hu y Hall 2002). La literatura describe la importancia de los intereses personales en el desarrollo de la experiencia internacional para aceptar trabajo en el extranjero (Miller y Cheng 1978; Tung 1998). De hecho, factores personales como pueden ser el desarrollo de la personalidad, de la carrera profesional o el deseo de cambio son los principales motivos señalados por miembros de una gran empresa alemana que decidieron de manera activa, o aceptando una propuesta de la empresa, realizar una experiencia internacional (Hippler 2009).

Suutari y Brewster (2003) encontraron una diferencia de actitud significativa entre los expatriados tradicionales de las empresas y el interés de los trabajadores extranjeros por iniciativa propia en el internacionalismo. Además, Inkson *et al.* (1997) argumentaron que muchos jóvenes australianos y

neozelandeses buscan aventuras y viajan al extranjero por motivos de viaje, trabajo y turismo. Estos motivos están respaldados por investigaciones de Richardson y Mallon (2005) que exploraron las razones por las que los académicos aceptan trabajos en el extranjero. Sus hallazgos indicaron que muchos se guían por motivos como el deseo individual de aventura, viajar y cambiar de vida. Estos motivos, a diferencia de los expatriados de las empresas, son el impulso a tomar la decisión de emigrar.

Existe un conjunto de conocimientos cada vez mayor que se ocupa de cuestiones que van más allá del trabajo directo, el desarrollo y los factores profesionales que afectan la movilidad internacional. Estudios como los de Harvey (1985) analizan el impacto de la familia y los cónyuges en la expatriación. Los análisis empíricos realizados hasta la fecha señalan que los profesionales que se trasladan a nuevos destinos por motivos laborales y que tienen formada una familia son más exigentes a la hora de aceptar las nuevas condiciones laborales. En cambio, el segmento de profesionales que se traslada a otra ciudad por motivos laborales y que no ha creado una familia busca a través del desplazamiento laboral nuevas experiencias vitales. Estas conclusiones son también compartidas por Stahl, Miller y Tung (2002) quienes, a través del análisis desarrollado en los expatriados alemanes, presenta datos similares a los de Harvey (1985) sobre la importancia de los motivos familiares o relacionados con el cónyuge a la hora de aceptar tareas internacionales. La literatura proporciona una extensa descripción de los problemas a los que se enfrentan las parejas expatriadas y las carreras duales (Falkenberg y Monachello 1990; Brett y Stroh 1995; Linehan y Walsh 2000), poniendo en valor el coste de oportunidad derivado de la aceptación de la una de las partes a la hora de

desplazarse a una nueva ciudad por motivos laborales.

En general, estos trabajos sugieren que, para garantizar un desplazamiento profesional exitoso, se deben tener en cuenta las necesidades familiares del profesional desplazado. En este sentido, la familia debe ser apoyada por amplios mecanismos de ayuda sustentados por la empresa antes, durante y después de la asignación (Harvey 1985; Sparrow, Brewster y Harris 2004).

(3) Factores económicos

Otro de los factores importantes que puede determinar el proceso de desplazamiento laboral de las personas son las condiciones económicas. Diferentes estudios señalan que la intensidad de esta variable estará fuertemente influenciada por la edad del profesional. Los profesionales con mayor edad son más selectivos con las ofertas de trabajo que supongan un cambio radical en sus vidas. Este tipo de perfil busca optimizar los recursos disponibles y una mayor compensación. Es por ello, que a priori, se espera que este tipo de profesional esté menos dispuesto a mudarse y demanden salarios más altos que hagan frente a los desafíos a los que se enfrentan. Por el contrario, es de esperar que en los profesionales más jóvenes primen las perspectivas de progreso laboral, viajes y ocio, siendo inferiores sus perspectivas salariales.

El salario como factor económico además de ser distinto por edad, también es distinto por nivel de formación, siendo un factor *group-specific* o específico de grupo (Geis, Uebelmesser y Werding 2011). Un mismo destino puede ser muy atractivo para un tipo de inmigración con una alta formación, mientras que a su vez muestra peores incentivos para aquellos individuos con menor formación.

(4) Factores geográficos y culturales

Las características culturales o las condiciones de vida del lugar de destino no son el principal factor a la hora de aceptar o no una oportunidad profesional en un país o ciudad diferente, pero sí juegan su papel, además de que son en las que las políticas públicas de una ciudad pueden influir de manera positiva. En este sentido, algunos estudios señalan la importancia de trabajar en las políticas y prácticas de movilidad con el propósito de favorecer la atracción de talento (Yurkiewicz y Rosen 1995; Stahl, Miller y Tung 2002; Hippler 2009).

Por factores geográfico-culturales nos referimos a variables como la cultura de acogida, el estilo y nivel de vida del destino, la compatibilidad lingüística, la distancia de la ciudad de destino respecto a la ciudad de origen, o la seguridad personal del profesional desplazado entre otras.

Estos factores o características son las principales diferencias que un expatriado se encuentra en su nuevo lugar de destino, aquellas cosas que provocan el denominado anteriormente como choque cultural. Pueden ser pequeños detalles como la frecuencia horaria del transporte público o las costumbres locales en sus relaciones sociales, las que pueden crear incluso más distancias que las físicas, que también juegan, sin duda, un papel importante, aunque cada vez menor dado el desarrollo continuo de los medios de transporte.

Como se verá más adelante, en el presente informe se trabajan algunas de estas características que serán señaladas por algunos expatriados residentes en València que participan en nuestro estudio, con el objetivo, cuando sea posible, pues no todas estas características son fácilmente modificables, de hacer de València una ciudad donde todos

Cuadro 4. Factores que influyen en la capacidad de adaptación intercultural

Dimensión	Aportación
Personalidad	Los cinco rasgos de la personalidad más relevantes que aumentan la capacidad del individuo a adaptarse a entornos culturales nuevos son: empatía cultural, apertura de mente, iniciativa social, estabilidad emocional y flexibilidad.
Competencias interculturales	Poseer inteligencia cultural supone la capacidad de comprender el comportamiento desconocido y ambiguo de la misma forma que los residentes del lugar al que se desplazan.
Experiencia internacional	La experiencia internacional previa del profesional que se desplaza es otro factor importante que puede ayudar a la adaptación de culturas y entornos nuevos.
Conocimientos culturales	Las similitudes en la cultura e idioma del individuo con el lugar al que se desplaza también ayudarán a una mejor adaptación al nuevo entorno.

Fuente: Elaboración propia a partir de Alcaide, González y Flórez (2016).

y todas puedan superar el choque cultural y ese hundimiento de la satisfacción que la **figura 1** muestra.

La literatura que aborda este fenómeno señala que la adaptación de los individuos a un nuevo entorno cultural depende en gran medida de su adaptación intercultural (*cross cultural adaptation*). Este proceso de adaptación resulta complicado para muchos individuos, lo que se traduce que entre un 20% y un 50% de los empleados regresan a su lugar de origen antes de finalizar con la tarea propuesta (Goby *et al.* 2002). Es por ello que son numerosos los investigadores y académicos que tratan de identificar los factores más relevantes que influyen en la capacidad de adaptación intercultural. El **cuadro 4** recoge las principales características identificadas en la literatura.

(5) Factores de red inmigrante

Aunque ya se han comentado anteriormente los factores de distancia física y las diferencias de la cultura de acogida -entendida esta como distancia cultural-, las redes de inmigrantes en el nuevo lugar de residencia tienen un rol muy importante para disminuir la última distancia, es decir, la distancia cultural que, a su vez, ayuda a

suavizar los efectos de la primera distancia comentada, la física.

Este tipo de redes de personas que emigraron en el pasado desde un lugar cercano al lugar de origen del desplazado, miembros de una misma familia, de la misma ciudad o incluso del mismo grupo étnico (Geis, Uebelmesser y Werding 2011) son un factor determinante a la hora de cambiar de residencia. Estos grupos de individuos aportan información difícil de conseguir por otros medios, reducen la incertidumbre e incluso facilitan la inmigración en términos legales a través de políticas de reunificación familiar (Geis, Uebelmesser y Werding 2011).

2.2. Políticas de atracción del talento

Conscientes del proceso de globalización y su efecto en la actividad comercial de las empresas, en los últimos años existe un crecimiento de políticas de atracción y retención del talento nacional y extranjero. Sin embargo, estas políticas siguen siendo insuficientes, pues se aplican sobre consideraciones de movilidad estereotipada, basadas en los individuos y en estrategias temporales, en vez de ser políticas flexibles, basadas

en las personas y en estrategias de una duración variable.

Estudios como el de Ramos (2011) han identificado los principios base sobre los que debería asentarse una adecuada política de atracción de talento, enumerando las variables identificadas como clave para la elaboración de una adecuada política de atracción del talento:

- Una buena retribución económica.
- La implementación de medidas legales que permitan el acceso y permanencia de estas personas durante el tiempo necesario.
- Simplificación y agilización de los trámites burocráticos de contratación, permisos de trabajo y de residencia.
- La creación de un entorno científico e innovador de calidad donde estas personas puedan desarrollar sus líneas de trabajo.
- El apoyo de aquellas culturas de trabajo más activas, eliminando las actitudes negativas o que castigan el esfuerzo.
- El fomento de las condiciones positivas de los países, ciudades, centros de investigación, empresas o personas relevantes que puedan actuar como elemento incentivador.
- La incorporación de medidas que favorezcan la adaptación de estas personas y sus familias a la sociedad de acogida, lo cual está relacionado con su permiso de residencia, mejora de las condiciones de vivienda, cobertura de los servicios sanitarios, escolarización de los hijos, cursos de idiomas e integración laboral para sus parejas.

En la actualidad existe una gran competencia no solo entre países, sino también entre ciudades, por la atracción de talento, lo que

ha llevado a estas a crear “imagen de marca”, siguiendo el ejemplo del sector privado, persiguiendo las ciudades atraer a trabajadores o individuos con una elevada formación o habilidades específicas. Esto las lleva a preocuparse por la imagen que dan al exterior como una parte más de su política de atracción de talento, es decir, igual que hacen las empresas, las ciudades pueden establecer un “target” al que intentar atraer (Schade *et al.* 2018). De hecho, en estudios anteriores se ha encontrado que lo que los ciudadanos con una formación elevada más valoran positivamente de las ciudades es un buen estilo de vida, siendo esta una de las variables de la “imagen de marca” más importante para una ciudad (Schade *et al.* 2018). Por tanto, más allá de todo lo explicado anteriormente, también es importante que las ciudades impulsen una vida social rica, invirtiendo en cultura y deporte y haciendo gala de todo ello.

2.3. Servicios de relocalización

En el apartado anterior hemos visto que el profesional desplazado por motivos laborales a una residencia distinta de su lugar de origen atraviesa un complejo proceso de adaptación al nuevo entorno que, en el mejor de los casos, le implica un esfuerzo por adaptarse no exento de dificultades logísticas, técnicas, personales y culturales, llegando en ocasiones incluso a convertirse en una pesadilla que le lleva a abandonar su objetivo profesional.

Ante estas dificultades, no es de extrañar que el sector privado haya respondido con la oferta de numerosos servicios que tratan de ayudar al desplazado y de paliar sus problemas en su nuevo lugar de residencia. Hablamos aquí de las agencias de relocalización.

Los servicios de relocalización o reubicación del desplazado son todos aquellos servicios que se realizan para una mejor inserción del profesional destinado a un nuevo lugar de trabajo, situado normalmente lejos de su residencia y en otro país, con el objetivo de facilitar su llegada y adaptación al nuevo entorno.

Dentro de las actividades propias más comunes de este tipo de servicios que pueden encontrarse son la gestión de todos aquellos procesos legales de documentación necesarios, la búsqueda de colegio o universidad e incluso la asistencia para la inclusión en la nueva cultura de acogida.

Además, estas empresas también suelen ofrecer servicios para cuando la estancia en el nuevo lugar ha finalizado, es decir, servicios como la cancelación del contrato de alquiler o de las cuentas bancarias, la entrega de llaves, la baja de la inscripción del coche, etc.

Estas actividades solían ser realizadas en el pasado por la propia empresa a través del departamento de recursos humanos. Sin embargo, gracias a la globalización y a la mayor internacionalización de las empresas, estos servicios cada vez se han vuelto más complejos, necesitando figuras de trabajo exclusivas para este tipo de tareas, lo que provoca un encarecimiento del capital humano de la empresa. Dada esta problemática en el nuevo contexto, comenzaron a aparecer empresas independientes que se dedicaban exclusivamente a aportar este tipo de servicios a aquellas personas o empresas que lo solicitaran, formando las conocidas como agencias de servicios de relocalización o *relocation services*.

Los perfiles a los que se dirigen estas agencias son completamente diversos, desde jóvenes sin cargas familiares, hasta jubilados, pasando por familias completas, adaptándose los servicios a las diferentes

necesidades. Sin embargo, dichas agencias no se limitan únicamente a individuos, sino que también ofrecen sus servicios para el traslado de departamentos completos de una empresa o para asesorar a los departamentos de recursos humanos de aquellas empresas que lo soliciten.

El valor que aportan las agencias de relocalización es el de hacer más eficiente el proceso del traslado y el de otorgar tranquilidad y reducir tanto el estrés como la desinformación de sus clientes cuando tienen que elegir un nuevo destino o cuando lo tienen definido, pero no saben qué es lo que se van a encontrar y cómo deben gestionarlo.

Existe un aporte de información incluso previo a todo el proceso formal del traslado, es decir, algunas agencias ofrecen una asistencia previa al momento del traslado, informando a los futuros nuevos residentes de cuestiones de gran interés para el desplazado y que le ayudan en ese proceso de adaptación pre-salida, como saber si la población en general habla inglés, el tipo de clima que se van a encontrar, cuáles son los mejores barrios de la ciudad e incluso ofreciendo visitas previas a la nueva ciudad, entre otras.

En definitiva, las agencias de relocalización o de reubicación del desplazado tienen por objetivo facilitar el traslado desde incluso antes de tomar la decisión de realizarlo hasta el momento en el que vuelven al lugar de origen o acuden un nuevo destino, ofreciendo sus servicios a todo tipo de individuos y empresas, siendo estos cada vez más variados y con objetivos cada vez más amplios.

3. Metodología de la investigación

En este epígrafe se expondrá la metodología utilizada en el estudio. Para ello, se detallará el tipo de investigación realizada y el perfil de la muestra objeto de estudio. Además, previamente, se describirá el objetivo general de la investigación y los objetivos específicos que de él derivan y que servirán de hilo conductor para el logro del propósito principal.

3.1. Objetivos

Respecto al objetivo general de esta investigación consiste en:

Objetivo general: *Identificar las características de València más valoradas por los profesionales ya residentes en la ciudad, para potenciarlas en las acciones de atracción de talento.*

Para conseguir el objetivo principal de este estudio, a continuación, se enuncian los objetivos específicos que se derivan de él y expondremos su razón de ser.

Objetivo específico 1: *Analizar qué características de València valoran positivamente los profesionales cuando se trasladan a vivir a esta ciudad.*

Con este objetivo se pretende conocer qué se sabe de València, en términos generales, y se valora de manera positiva sin necesidad de haber residido en la ciudad. Dar respuesta al mismo nos permitirá evaluar la efectividad de las actuales campañas de imagen de la ciudad, pues se podrá comparar los atributos identificados gracias a la consecución de este objetivo específico con los que los servicios responsables de la promoción de València promocionan a través de los diferentes canales e iniciativas que describen la urbe.

Objetivo específico 2: *Examinar qué características positivas de València no habían tenido en cuenta los profesionales antes de trasladarse y, una vez aquí, se consideran de gran valor.*

La respuesta a este segundo objetivo específico ayudará a identificar aquellas cualidades de València desconocidas para el no residente y que podrían servir de insumo a campañas de promoción futuras.

Objetivo específico 3: *Identificar qué características echan de menos en València los profesionales que sí tenían otros lugares donde han residido anteriormente.*

Con el objetivo específico tercero se apela a la experiencia vital de los expertos participantes en el Delphi, pues han residido en diferentes localidades y son un público pertinente para comparar las cualidades positivas de otras ciudades con las que se han encontrado al trasladarse a nuestra ciudad. Sus respuestas ofrecerán oportunidades de valorar posibles áreas de mejora que ya se han comprobado como viables en otras ciudades y que en València no se ofrecen.

Objetivo específico 4: *Identificar qué características negativas encontraron los profesionales en València una vez estaban residiendo en la ciudad.*

El objetivo específico cuarto apela directamente a los puntos débiles de la ciudad que identifican los residentes en ella. Su análisis permitirá ofrecer sugerencias de atributos que los no originarios de València consideren mejorables y que convendría revisar.

Objetivo específico 5: *Sugerir acciones que podría llevar a cabo el Ayuntamiento de València para mejorar la ciudad como destino laboral para profesionales cualificados.*

El quinto y último objetivo específico hace referencia a actuaciones que, en opinión de los expertos consultados, están en manos del ámbito de gobierno local y que harían la ciudad más atractiva para profesionales cualificados a quienes no une una vinculación emocional ni familiar con este destino.

La suma de todos estos objetivos específicos permitirá abordar el objetivo general enunciado al comienzo de este apartado, pues con todos ellos se pretende llegar a identificar qué características de la ciudad son positivas (y deben destacarse) y cuáles son mejorables (y deben gestionarse y mejorarse) si se pretende que València sea un destino atractivo y deseable para profesionales cualificados que aporten su talento a nuestro contexto social y empresarial y respalden así nuestro crecimiento.

3.2. Técnica Delphi

Teniendo en cuenta la dificultad de acceder a un conjunto representativo de profesionales residentes en Valencia y no originarios de la ciudad, y ante todo por el hecho de que se está respondiendo sobre hechos que, por estar interiorizados, a menudo son difíciles de identificar en uno mismo, la investigación recurrirá a la técnica Delphi, uno de los métodos de prospectiva más utilizados.

La metodología Delphi consiste en la selección de un grupo de expertos, a los que se les pregunta en sucesivas rondas anónimas, con el fin de tratar de conseguir consenso, pero manteniendo a la vez la máxima autonomía de los participantes. En concreto, un estudio Delphi es un método de estructuración de un proceso de comunicación grupal efectivo para que un grupo de individuos, como un todo, pueda tratar un problema complejo (Linstone y Turoff 1975). A través de diferentes rondas de preguntas-respuestas se persigue alcanzar convergencia de opiniones y deducir eventuales consensos, a partir de encuestas anónimas que permiten evitar los efectos de primacía, resiliencia y orden, entre otros.

El carácter anónimo de la encuesta no es baladí, pues es lo que permite evitar la influencia de ver las respuestas de unos y otros y de que surjan “efectos líderes”, sin que la autoría de ciertos comentarios pueda estar sesgando la opinión particular de entrevistados más influenciados.

Esta metodología es muy utilizada en investigaciones de pronóstico, en las que los expertos opinan sobre las probabilidades de ocurrencia de un acontecimiento determinado, pudiendo estimarse las transformaciones más relevantes que podrían producirse, según los expertos, en el fenómeno estudiado en un futuro próximo. En nuestro

caso recurriremos a ella con otro objetivo: el de identificar las cualidades más destacadas, tanto positivas como negativas, del fenómeno a estudiar, según un conjunto de entrevistados que han experimentado dicho fenómeno y que, a través de las sucesivas rondas, aspiramos a ordenar según su importancia relativa.

La formulación del problema a investigar, más específicamente de las preguntas que se plantean a los participantes, es una cuestión de importancia capital, pues deben ser lo suficientemente precisas como para ser reconocidas e identificadas por todos los expertos, pero a la vez no deben condicionar sus perspectivas ni, consecuentemente, sus respuestas. Con ello hablamos no solo de la redacción de las preguntas, sino también, y muy especialmente, del orden en que estas aparecen en la investigación.

De la definición queda patente que la calidad de los resultados depende en gran medida del cuidado que se ponga en la elección de los expertos que colaborarán. Dicha elección viene condicionada por la naturaleza del problema a investigar. Más allá de identificar a candidatos por el título que ostenten a nivel profesional o jerárquico, procede evaluar la capacidad del experto para abordar el tema objeto de estudio y actuar con autonomía. Resulta fundamental acceder a personas que conocen la naturaleza del problema, que son capaces de analizarlo y de responder de manera segura, fiel e independiente y que están dispuestas a reconsiderar sus respuestas previas tras conocer las que han ofrecido otras personas, pues solo de esa forma se alcanza la homogeneidad y la reducción del espacio intercuartílico que persigue esta metodología investigadora.

Para encontrar a los mejores expertos, en esta investigación recurrimos a un tipo de muestreo de bola de nieve. Este tipo de

muestreo es una técnica no probabilística utilizada por los investigadores en aquellos estudios en los que la identificación de los sujetos potenciales es difícil de encontrar. Este tipo de muestreo se basa en utilizar una red de contactos a través de los cuales se puede acceder a miembros que presenten las características óptimas en este estudio.

Este tipo de muestreo lleva consigo una serie de ventajas e inconvenientes. En relación con las ventajas, podemos destacar tres. En primer lugar, se trata de una técnica que permite acceder a poblaciones de difícil acceso. Asimismo, el proceso de obtención de la muestra es económico y sencillo. Finalmente, es un método que permite obtener información de puntos de vista sobre temas tanto generales como muy específicos. Respecto a los inconvenientes de este tipo de muestreo, se puede destacar que, como cualquier técnica no probabilística, no es posible garantizar la representatividad de la muestra. Esto puede implicar ciertos problemas de sesgo inherentes a todas aquellas muestras que no son muestreo aleatorio pues utilizar esta "bola de nieve" implica utilizar observaciones de individuos que, necesariamente, tienen algún tipo de conexión previa al estudio. Asimismo, el tiempo de ejecución, desde el período de formulación hasta la obtención de los resultados finales, puede restar muy largo. Finalmente, suele suceder que existan "deserciones" de expertos debido al coste de responder el cuestionario y a la duración del proceso de rondas de cuestionarios.

3.3. Población y muestra

La investigación comenzó con entrevistas individuales a expertos. Estos individuos colaboraron en sugerir y/o conseguir expertos con las características correctas para formar parte de la muestra del estudio (muestreo

de bola de nieve). Dichas características se definieron finalmente como:

- Persona no nacida o que no hubiese cursado sus estudios en València.
- Que ocupase actualmente un puesto a nivel profesional o técnico cualificado.
- Que residiese en la ciudad o el área metropolitana por un período superior a 1 año e inferior a 10.
- Que mostrase cualidades de reflexión, buen juicio e independencia.

El método Delphi no establece una muestra de expertos representativa de una población determinada, es decir, no hay normas específicas respecto al número de participantes (Steurer 2011). Como apunta López-Gómez (2018), podría pensarse que cuanto mayor sea el número de expertos mayor será la fiabilidad del estudio. Esta posición fue defendida por autores como Dalkey *et al.* (1972), en los inicios del método, quienes indicaban que existe un aumento definido y constante en la fiabilidad de las respuestas cuanto mayor es el grupo de expertos considerado. Sin embargo, investigaciones posteriores como la de Powell (2003) concluyen que el número de expertos óptimo depende tanto de los recursos a disposición de los investigadores como de la naturaleza y heterogeneidad del panel de expertos, pudiendo en muchos casos ser suficiente con 10-15 expertos. En el mismo sentido Delbecq, Van de Ven y Gustafson (1975) también sugiere que el óptimo puede estar entre 10 y 15 expertos.

López-Gómez (2018) concluye en su revisión de la literatura que en los trabajos el panel de expertos no suele ser inferior a una decena, siendo esta cifra un compromiso entre la fiabilidad de los resultados y el mayor costo de tiempo de los expertos. Si el número de expertos fuera demasiado pequeño —inferior a 7— no se puede

considerar que la información ofrecida sea representativa, mientras que si el tamaño del panel es demasiado grande es más probable que aparezcan algunos inconvenientes derivados del mayor tiempo que implica para los expertos y el investigador (Hsu y Sandford 2007; Novakowski y Wellar 2008). De acuerdo con López-Gómez (2018) se concluye que, a partir de siete, la mejora en la previsión por cada experto que se incorpora va decreciendo y el incremento en coste y trabajo de investigación puede no compensar dicha mejora, por lo que no se recomienda superar en cualquier caso los 30 expertos.

Siguiendo con lo sugerido por la literatura, en el inicio de la investigación anterior pretendió contactar con un número comprendido entre los 7 y 30 expertos, finalmente se consiguió una participación de 16 expertos. Para ello, y siguiendo el muestreo de bola de nieve explicado anteriormente, el equipo investigador recurrió a sus contactos, que a su vez actuaron como contactos de otros posibles contactos, hasta alcanzar el conjunto de participantes que cumplieran las características señaladas como idóneas para participar en la investigación.

Asimismo, si bien un método Delphi no persigue la generalización de los resultados, se pretendió que entre la muestra apareciese cierta variedad en cuanto a:

- Género
- Origen nacional versus internacional
- Residencia previa en ciudades grandes versus pequeñas
- Sectores donde los expertos ejercen su profesión
- Tipos de empresas e instituciones en las que trabajan (públicas versus privadas, grandes versus pequeñas, nacionales versus internacionales)

- Situación familiar
- Edad
- Motivo por el cual se trasladaron a València

En cuanto a las características sociodemográficas de los expertos del estudio, la muestra está compuesta por 11 hombres y 5 mujeres, con una edad comprendida entre los 27 y 58 años. La edad media de la muestra se sitúa en los 44 años. Respecto a su situación familiar en el momento en el que se trasladaron a Valencia, 5 de ellos lo hicieron con pareja con hijos menores de edad; 3 con pareja sin hijos; y, 8 soltero/a sin hijos. Los expertos que han participado en nuestra investigación tienen una formación muy variada, desde titulaciones del área de ingeniería, pasando por humanidades, sociales o artísticas; cuentan con una experiencia laboral amplia y llevan una media de 11 años y medio residiendo como directivos/profesionales fuera de su localidad de origen, si bien existe bastante dispersión, llevando el que menos 12 meses y el que más 30 años.

Atendiendo al tipo de empresas en las que prestan sus servicios, existe también una gran variedad. En este sentido, podemos encontrar 4 profesionales del sector servicios; 4 profesionales de empresas relacionadas con la distribución comercial minorista y mayorista; 2 profesionales de empresas financieras; 2 profesionales de servicios sanitarios; 1 profesional de empresas turísticas, 1 profesional de empresas tecnológicas; 1 profesional vinculado a empresas de recursos humanos; y, 1 profesional relacionado con los servicios educativos.

En cuanto a la cobertura geográfica, la muestra está compuesta tanto de expertos nacionales como internacionales. Concretamente, del total de expertos, 5 corresponden a ciudadanos procedentes de otros países: dos europeos, dos asiáticos y un sudamericano. Respecto a los 11 expertos

nacionales, estos de diferentes localidades españolas, que cubren tanto zonas rurales como urbanas (desde ciudades pequeñas hasta grandes urbes), de interior, costeras e insulares, así como del norte y sur del país. Además, 10 de los expertos habían realizado otros traslados previamente por motivos laborales o de estudios. En el **cuadro 5** se presenta el perfil sociodemográfico de la muestra.

Analizando el **cuadro 5**, se observa que la razón principal del traslado a vivir en la ciudad de Valencia está motivada por factores profesionales. Del total de la muestra, 5 expertos (31,3%) fueron trasladados a Valencia por su empresa y 7 expertos de forma voluntaria (43,7%), de los cuales, 4 de ellos buscaban mejores oportunidades laborales y 3 esperaban poner en marcha nuevos negocios. Por último, los 4 expertos restantes (25%) se trasladaron a Valencia cada uno por diferentes motivos: 1 por motivos familiares; 1 por motivos familiares y laborales; 1 para completar sus estudios; y, por último, porque la ciudad de València es una opción interesante para vivir.

Los datos que se muestran en el **cuadro 5** hacen referencia al total de participantes en el estudio que se presenta. No obstante, es necesario señalar que en la segunda ronda del método Deplhi, dos de los participantes decidieron no continuar en el estudio de forma voluntaria. Concretamente, el perfil sociodemográfico de estas dos personas corresponde al segmento de los hombres, uno de ellos con un perfil de profesional internacional, y el otro de naturaleza nacional. Como se indicó en la sección anterior, este tipo de “deserciones” son habituales pues las respuestas a los cuestionarios exigen dedicación de tiempo y reflexión por parte de los expertos siendo necesario un alto nivel de y compromiso por parte del experto con los objetivos del estudio.

Cuadro 5. Perfil sociodemográfico de la muestra

Variable	Descripción	Porcentaje
Género	11 hombres	68,7%
	5 mujeres	31,3%
Rango de edad	25-35 años	31,2%
	36-45 años	6,25%
	46-55 años	56,25%
	Más de 55 años	6,25%
Ámbito Geográfico	11 nacionales	68,7%
	5 internacionales	31,3%
Situación familiar en el momento en que se trasladó a Valencia	5 con pareja con hijos menores de edad	31,3%
	3 con pareja sin hijos	18,7%
	8 solteros o solteras sin hijos	50,0%
Motivo del traslado a Valencia	5 decisión de la empresa	31,3%
	4 buscando mejorar oportunidades laborales	25,0%
	3 emprendedores	18,7%
	1 decisión familiar	6,3%
	1 decisión familiar y laboral	6,3%
	1 completar estudios	6,3%
	1 opción interesante para vivir	6,3%
Sector de actividad	4 Sector servicios	25,0%
	4 Sector comercial minorista y mayorista	25,0%
	2 Sector financiero	12,5%
	2 Sector sanitario	12,5%
	1 Sector turístico	6,3%
	1 Empresas tecnológicas	6,3%
	1 Empresas recursos humanos	6,3%
	1 Servicios educativos	6,3%

Fuente: Elaboración propia.

3.4. Protocolo de la investigación

Cada uno de los profesionales fue contactado por *e-mail* o teléfono y, una vez se consideró que el potencial experto reunía los criterios de selección, él o ella fue invitado a participar en el estudio. Antes de comenzar con las etapas del Delphi, a cada experto se le facilitaron las credenciales académicas de la responsable de la investigación, el objetivo del estudio, las instrucciones clave sobre cómo funcionaría el método Delphi y el código ético respecto a la información que se recolectaría en la investigación.

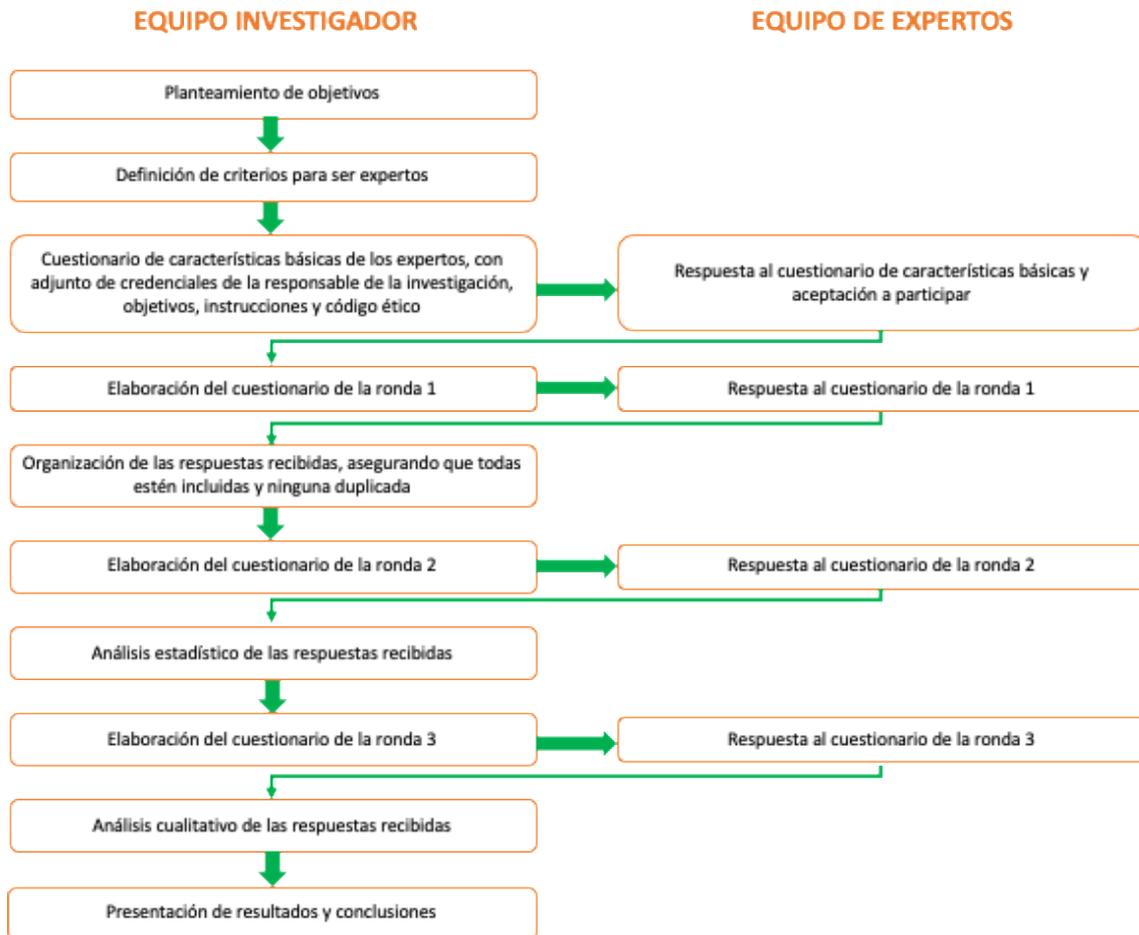
Los expertos que aceptaron la invitación a participar fueron contactados en tres ocasiones. La razón de ser de los sucesivos cuestionarios es la de reducir el espacio intercuartílico de las respuestas, es decir, en

cuánto se desvía la opinión de cada experto de la opinión del conjunto. La **figura 2** resume las sucesivas interacciones realizadas con los expertos.

La primera ronda de contacto persigue identificar unas respuestas iniciales a 5 preguntas clave, que coinciden con los objetivos específicos de la investigación. Cada experto disponía de un espacio ilimitado en el que responder, sin coacciones sobre el enfoque que debería darle a cada pregunta ni orientaciones sobre qué esperaban los investigadores, más allá de la especificidad de la pregunta en sí misma.

Tras la recepción de la primera ronda de respuestas, el equipo investigador acumuló las opiniones de todos los expertos y

Figura 2. Protocolo e interacciones equipo investigador - equipo de expertos



Fuente: Elaboración propia.

procedió a su traslación a ítems individuales que, de manera acumulada, conformaban el conjunto de respuestas.

En esta etapa fue sumamente delicado el tratar de respetar el espíritu de las respuestas recibidas de los expertos, pues un exceso de celo en mantener exactamente las palabras textuales de cada experto hubiera llevado a una variedad artificial de ítems, que después impediría plantear la ordenación de estos, pues las respuestas de la segunda ronda podrían estar dispersándose entre ítems similares, aunque aparentemente distintos. Por ello, el equipo investigador realizó hasta tres rondas independientes de propuesta de ítems, hasta

alcanzar un consenso entre los investigadores sobre cuál era el conjunto idóneo de respuestas que procedía en cada una de las preguntas formuladas.

Con la recopilación de respuestas consensuadas por los investigadores, se presentó una segunda ronda a los expertos, en los que sus respuestas venían ordenadas alfabéticamente y se les pedía que escogiesen las 10 más relevantes en cada pregunta, otorgándoles una puntuación de 10 a la de mayor importancia, 9 a la siguiente, y así sucesivamente hasta llegar a 1 punto a la décima respuesta más importante. El resto de los ítems que quedaban sin puntuación se

entendían como de menor importancia para ese experto.

Esta segunda ronda permitía por tanto a los expertos conocer las respuestas de sus colegas, dando pie a identificar respuestas que ellos no habían tenido en cuenta y evaluando la pertinencia de todas ellas, de ahí la importancia de la capacidad crítica y de análisis de los expertos participantes. Además, cada experto tenía la oportunidad de ampliar la información cuantitativa de cada pregunta con una valoración cualitativa sobre qué motivos le habían llevado a otorgar esas puntuaciones o cualquier otro comentario que considerase oportuno realizar respecto del conjunto de respuestas conseguido tras la compilación de la primera ronda.

Las respuestas a esta segunda ronda facultaban para estimar medias, puntuaciones globales y desviaciones típicas de cada uno de los ítems en cada una de las preguntas, que fueron calculadas. Con estos resultados, en la tercera y última ronda se hicieron públicos los datos relativos a las puntuaciones de cada ítem, normalizadas sobre 10 a partir de la valoración más alta, y el porcentaje de respuesta que había obtenido cada uno de los indicadores. El propósito principal de esta ronda final se sustenta en el análisis de las reflexiones realizadas por los participantes en el Método Delphi acerca de los resultados obtenidos en la ronda anterior.

En el **cuadro 6** se presenta la ficha de investigación del estudio.

Cuadro 6. Ficha técnica de investigación

Universo	Profesionales residentes en Valencia y no originarios de la ciudad
Ámbito geográfico	Nacional e internacional
Metodología	Método Delphi
Tamaño muestral	16
Periodo de recogida de información	Octubre-noviembre 2020 Ronda 1: 1 de octubre Ronda 2: 20 de octubre Ronda 3: 17 de noviembre
Análisis realizados	Análisis descriptivo: Media Desviación típica Frecuencias

Fuente: Elaboración propia.

4. Resultados

Mediante la metodología Delphi seguida en este estudio se ha obtenido información cualitativa precisa, aportada por los expertos en la cuestión objeto de análisis, encuestados de forma independiente.

4.1. Resultados de la ronda 1

Con las respuestas a la ronda 1 se elabora un conjunto de ítems que tratan de dar respuesta a los cinco objetivos específicos de la investigación y que se recogen en el **cuadro 7**, ordenados alfabéticamente en cada una de las preguntas.

Si bien esta metodología no permite extraer conclusiones sobre la importancia de cada ítem, sí es relevante conocer la composición del conjunto, pues ofrece una primera panorámica de las consideraciones que después, ordenadas tras la segunda y tercera ronda, se mostrarán como más importantes para los expertos encuestados.

Gracias a la primera pregunta se puede obtener una *foto fija* de cómo los profesionales ven València desde antes de experimentar la ciudad como lugar de residencia, es decir, cuando aún no conocen la ciudad de una manera más profunda.

La agrupación de las respuestas recibidas, en grupos homogéneos genera 6 bloques básicos, como se observa en la **figura 3**.

Por la propia naturaleza de la pregunta, la gran mayoría de las respuestas no sorprenden. De todos es conocido y alabado el clima y la gastronomía mediterráneos, así como también los profesionales están perfectamente informados de las posibilidades de comunicación de la ciudad con otros puntos clave de nuestra geografía nacional, en particular con Madrid, cuyo efecto de capital genera en muchos de ellos la necesidad de desplazarse allí a menudo y gracias a la conexión del tren de alta velocidad saben que es un trayecto cómodo y relativamente rápido.

Precisamente el hecho de que València no sea una gran capital le permite beneficiarse de unas ventajas en cuanto al coste de la vida y de la vivienda que también parecen reconocidos por los profesionales foráneos. Quizá más sorprendente haya resultado la inclusión en esta primera pregunta del concepto de «tamaño ideal» de ciudad, pues si bien se corresponde con una realidad que los locales conocen bien, ha sido una sorpresa agradable encontrar que personas que no han nacido ni estudiado aquí ya considerasen que el tamaño de València les

Cuadro 7.

Preguntas	Ítems	
¿Qué características de València valoró positivamente antes de trasladarse a vivir aquí?	Calidad de la educación y de las universidades	Disponibilidad de AVE
	Calidad de la sanidad	Disponibilidad de conexiones viales con muchas ciudades españolas
	Calidad de vida	Escasa densidad de tráfico interurbano
	Ciudad con futuro en pleno desarrollo	Gastronomía
	Ciudad cosmopolita	Movilidad interurbana sin necesidad de coche
	Ciudad suficientemente grande para hacer negocios	Oportunidades en el mundo tecnológico a largo plazo
	Ciudad suficientemente grande para tener todos los servicios necesarios y a la vez suficientemente pequeña ("manejable", "humana")	Parque del Turia
	Clima agradable y cercanía al mar/playa	Precio de la vivienda
	Coste de la vida	
	¿Qué características positivas de València no había tenido en cuenta antes de su traslado y, una vez aquí, considera de gran valor?	Afición al running
Ausencia de racismo		Facilidad para practicar deportes y llevar un estilo de vida sano
Calidad de la educación y de las universidades		Mentalidad empresarial y emprendedora de la población
Calidad de vida		Movilidad interurbana sin necesidad de coche
Cercanía de las personas, acogida, carácter abierto y afable de los valencianos		Oferta cultural, atractivos culturales
Ciudad segura		Parque del Turia
Ciudad suficientemente grande para tener todos los servicios necesarios y a la vez suficientemente pequeña ("manejable", "humana")		Posibilidad de "vivir a pie", por el tamaño de la ciudad
Disponibilidad de conexiones con principales ciudades españolas y extranjeras		Proximidad a mar, montaña, pueblos y lugares de interés
Disponibilidad de talento		Rapidez en trámites y plazos administrativos
Diversidad gastronómica		Relación calidad/precio para vivir
¿Qué características echó de menos en València que sí tenían otros lugares donde ha residido antes?	Escasa densidad de tráfico interurbano	Variación de establecimientos comerciales
	Apertura de espacios comerciales en domingos y festivos, también 24h	Mirar más al mar
	Bares en la playa (no solo restaurantes)	Oportunidades de negocios
	Cantidad y calidad de oferta cultural (teatro, conciertos, exposiciones...)	Profesionalidad en el sector público
	Carril bici	Profesionalidad en los servicios
	Ciudad más cosmopolita	Tejido empresarial (el actual es muy limitado)
	Conexiones aéreas	Tranquilidad en las calles (con menos tráfico y aceras menos transitadas)
	Aglomeraciones en el centro	La ciudad da la espalda al mar, los valencianos no aprecian los barrios cercanos a la playa
	Alto precio de la vivienda en alquiler y en compra	Procesos burocráticos (numerosos y altos tiempos de espera para realizar trámites)
	Carácter poco hospitalario (el valenciano no invita a su casa)	Ruido en las avenidas
¿Qué características negativas encontró en València una vez estaba residiendo aquí?	Comunicación de responsables públicos locales solo en valenciano	Ruidos nocturnos derivados de la vida en la calle (terrazas...)
	Conversión de los bares tradicionales en bares regentados por foráneos (asiáticos...)	Suciedad y malos olores en las calles
	Demasiados coches	Talento con alto nivel de inglés
	Empeoramiento de la movilidad urbana	Uso del valenciano
	Escasez de aparcamientos públicos en algunas zonas	Uso exclusivo del valenciano en la TV pública valenciana
	Escasez de conexiones aéreas y el consiguiente encarecimiento de los vuelos	Uso obligatorio en toda o parte de la escolarización del valenciano
	Escaso interés de la población en pagar por cultura (conciertos...)	Vandalismo
	Aumentar las plazas de aparcamiento	Mejorar la imagen de seguridad y limpieza
	Conseguir más conexiones aéreas	Mejorar la oferta cultural
	Crear un servicio para facilitar a los profesionales identificar oportunidades laborales	Mejorar los accesos a la ciudad (tráfico)
¿Qué considera usted que podría hacer el Ayuntamiento de València para mejorar la ciudad como destino laboral para profesionales cualificados?	Dar facilidades a las empresas para que tengan su sede aquí (alquileres, fiscalidad...)	Nombrar "embajadores" a personas foráneas que, por sus características, podrían ser motores de atracción de otros profesionales
	Dar facilidades a las empresas tecnológicas para que tengan su sede aquí (alquileres, fiscalidad...)	Ofrecer servicios de ayuda a la integración del expatriado y su familia (actividades, quedadas, ayuda y asesoramiento en trámites...)
	Dar incentivos a la vivienda para los profesionales que se trasladan	Organizar foros de encuentro para foráneos instalados en la ciudad
	Eliminar el requisito del valenciano para determinados puestos y que sea un complemento valorable	Posicionar a la ciudad como destino para turismo de eventos
	Fomentar eventos profesionales de calidad	Promocionar la ciudad como destino perfecto para vivir y trabajar
	Fortalecer la educación	Reconsiderar el uso del valenciano
	Fortalecer la sanidad	Reorganizar la ciudad para favorecer la movilidad
	Hacer mayor uso del inglés en las gestiones administrativas y en las comparecencias públicas	Simplificar los procesos burocráticos y mejorar la gestión administrativa

Fuente: Elaboración propia

Figura 3. Características positivas conocidas de València

Factores geográficos y culturales	<ul style="list-style-type: none"> •Clima, cercanía al mar/playa •Gastronomía
Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> •AVE •Conexiones viales con otras ciudades •Escasa densidad de tráfico interurbano
Factores económicos	<ul style="list-style-type: none"> •Coste de la vida •Precio de la vivienda •Oportunidades en el mundo tecnológico
Tamaño	<ul style="list-style-type: none"> •Para hacer negocios •Para vivir •Movilidad interurbana sin necesidad de coche
Servicios esenciales	<ul style="list-style-type: none"> •Calidad de la educación y las universidades •Calidad de la sanidad
Imagen de la ciudad	<ul style="list-style-type: none"> •Con futuro en pleno desarrollo •Cosmopolita •Calidad de vida

Fuente: Elaboración propia.

permitía tener todo, vida y negocios, sin verse obligados a sufrir los efectos adversos de una gran ciudad (tráfico, estrés, polución, masificación de los servicios, grandes distancias, etc.).

Otra sorpresa llega con la alta consideración que se tiene de los servicios esenciales. La ciudad de València se puede enorgullecer de que la calidad de dos servicios tan básicos y trascendentales para sus ciudadanos como educación y sanidad sean reconocidos desde fuera incluso antes de haber comenzado a residir aquí y por tanto antes de haberlos experimentado en primera persona.

Finalmente, en lo que hemos agrupado como “imagen de la ciudad” aparecen tres

interesantes ítems asociados al futuro, a la multiculturalidad y a la calidad de vida, que hemos decidido incluir en este grupo pero que perfectamente podría servir de resumen a todo el conjunto de ítems.

La segunda pregunta de nuestro estudio hacía referencia a aquellas características positivas de la ciudad que no son visibles a no ser que residas en ella. Lógicamente, al tener en esta primera ronda las respuestas de todos los encuestados, lo que para algunos ya era obvio antes de llegar a la ciudad, para otros fue un feliz descubrimiento. Es el caso de la calidad de la educación, que aparece en ambas preguntas.

Figura 4. Características positivas de València a priori desconocidas



Fuente: Elaboración propia.

Siguiendo el procedimiento de la primera pregunta, los ítems obtenidos a partir de las respuestas son agrupados en bloques básicos, formando las 8 agrupaciones que se presentan en la **figura 4**.

Teniendo en cuenta la clasificación propuesta, parece que donde se encuentran más características sorprendentes de la ciudad son aquellas facilitadoras de salud y estilo de vida y aquellas relacionadas con el particular tamaño de la ciudad (uso de la

bicicleta, la posibilidad de trasladarse simplemente a pie, etc.). También merece la pena destacar la que parece sorprendente identidad colectiva de la ciudad, haciendo de València una ciudad respetuosa, donde es fácil conocer gente y sentirse acogido.

Igualmente sorprenden algunas respuestas por parecer que aluden a características bien conocidas, y que por tanto deberían aparecer en la primera pregunta. Podría tratarse también de errores en la comprensión

Figura 5. Características que echó de menos en València



Fuente: Elaboración propia.

de esta pregunta por parte de alguno de los participantes, cuestión que se comprobará en la siguiente ronda, pues es de esperar que reconsiderarán sus respuestas cuando tengan que ordenar los ítems. Sin embargo, aquellas características que finalmente sí sorprendan a los expertos deberían ser más publicitadas pues, aunque estos puntos son claramente positivos, si no son de conocimiento público no sirven, directamente, para atraer más talento profesional.

La tercera pregunta de la encuesta hacía referencia a aquellas características de la ciudad que los expertos echaron de menos para ser ese destino ideal en el que vivir y hacer negocios una vez habían establecido su residencia. La **figura 5** presenta las respuestas obtenidas clasificadas en cuatro grandes grupos.

Los factores mencionados por los expertos encuestados están relacionados con los servicios disponibles en la ciudad, como son el limitado horario de los centros comerciales, la falta de oferta cultural o incluso una falta

de profesionalidad en el sector servicios o en el sector público. Existen otro tipo de características relacionadas con el tamaño de la ciudad, probablemente inherentes al mismo, como son la falta de tranquilidad de las calles, que coexiste a su vez con la falta de conexiones aéreas, con un tejido empresarial limitado y una ciudad poco cosmopolita. Estas características probablemente sean más propias de ciudades grandes, como Madrid o Barcelona.

La cuarta pregunta recoge características dolorosas de conocer, pues hace referencia a todo lo negativo que se experimenta al estar ya residiendo en la ciudad. Nótese la diferencia entre esta pregunta y la anterior, pues la tercera pregunta habla de "qué falta" y la actual de "qué sobra", si bien de nuevo se perciben algunas respuestas desubicadas y que confiamos en subsanar en posteriores rondas.

Los factores negativos de la ciudad mencionados por los expertos encuestados se muestran en la **figura 6**. En las respuestas

Figura 6. Características negativas



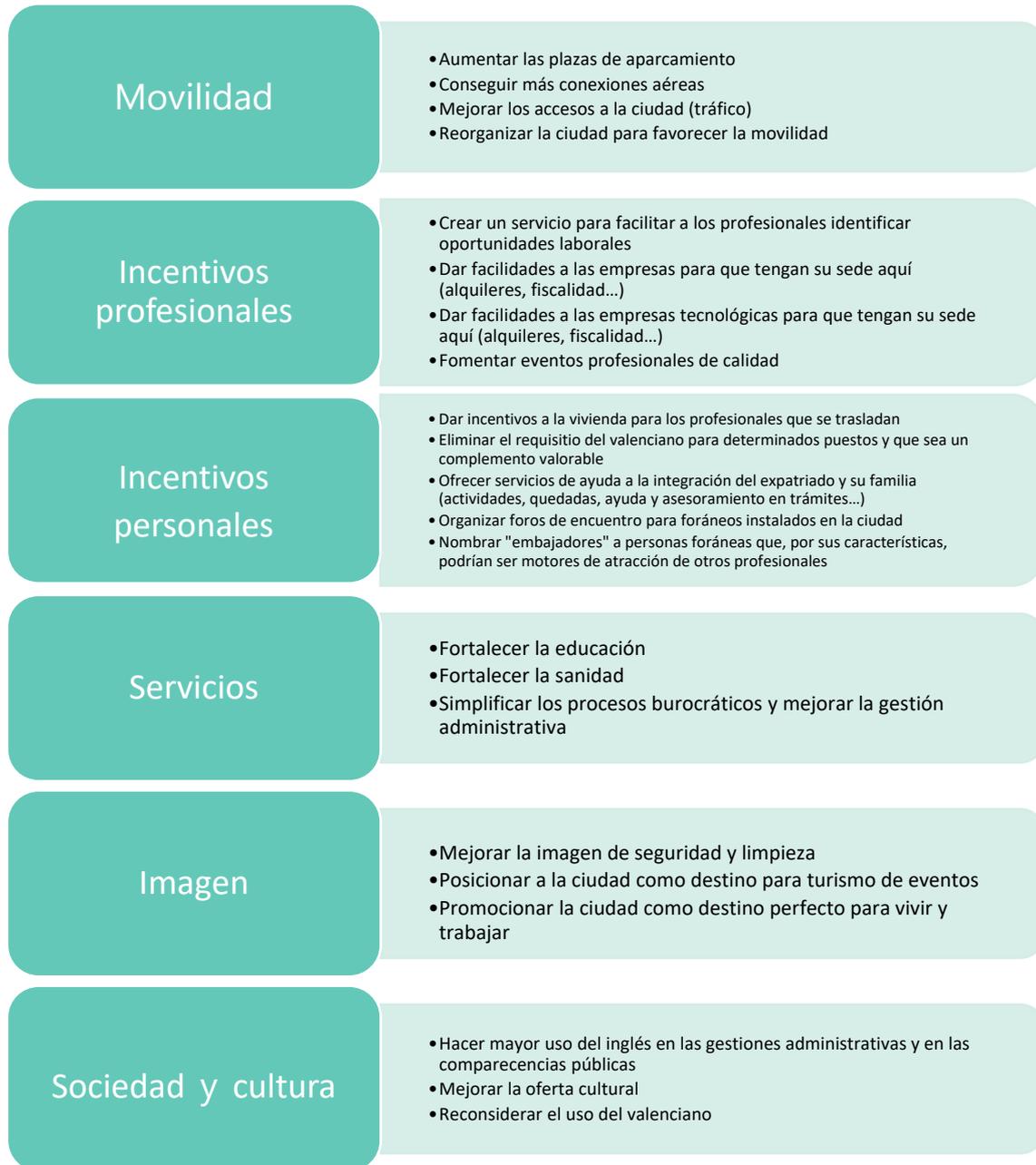
Fuente: Elaboración propia.

aparecen características propias de las ciudades con una gran cantidad de habitantes, como son las aglomeraciones, la abundancia de coches, la escasez de aparcamiento, la suciedad, el ruido por la noche o el vandalismo. En los factores económicos los expertos mencionan el alto precio de la vivienda o la pérdida de identidad cultural en la hostelería. Además, parece que la sociedad valenciana vive de tal forma que los barrios más costeros quedan marginados, siendo uno de los principales potenciales de las ciudades que cuentan con el privilegio de tener costa, oportunidad desperdiciada según algunos expertos. Finalmente, por su

recurrencia en las respuestas, el idioma parece ser un factor importante para los expertos, pues inciden en la falta de uso del inglés por parte de la población, o en el uso excesivo del valenciano, en especial por los responsables políticos.

Por último, en la quinta pregunta, los encuestados mostraron una estimulante capacidad para proponer soluciones creativas y útiles al gobierno municipal con el fin de mejorar la ciudad como destino laboral para profesionales cualificados y que se recogen clasificadas en los 6 grupos que se muestran en la **figura 7**.

Figura 7. Sugerencias para para mejorar la ciudad como destino laboral para profesionales cualificados



Fuente: Elaboración propia.

El primer grupo de sugerencias de mejora de los expertos encuestados está relacionado con la mejora de la movilidad urbana e interurbana. Las primeras van desde el aumento de las plazas de aparcamiento, hasta la reorganización de la ciudad para

favorecer la movilidad. Se trata de dos aspectos en los que la corporación municipal ya está haciendo esfuerzos importantes de mejora. Respecto de la movilidad interurbana los expertos sugieren la mejora de los accesos a la ciudad y el aumento de las

conexiones aéreas que permitan los desplazamientos directos sin necesidad de conexiones.

Los expertos también realizan un buen número de sugerencias relativas al diseño de incentivos profesionales. Así, se sugiere la creación de un servicio de asesoramiento a profesionales que permita identificar con facilidad las oportunidades laborales. Nos encontramos, de nuevo, con el desconocimiento por parte de los profesionales encuestados de servicios del Ayuntamiento ya existentes como el de *València Activa* y su *Observatorio Socioeconómico de Empleo y Formación*. Este servicio precisamente es una herramienta de análisis que tiene como fin “detectar necesidades actuales y tendencias de futuro de las empresas de la ciudad de València en el campo de la cualificación de los recursos humanos” y la detección de las “necesidades [...] de las personas desempleadas [...] para la posterior concreción y diseño de programas específicos de formación e inserción que se ajusten a los datos obtenidos”.¹ Asimismo, los expertos sugieren el diseño de incentivos fiscales o subvenciones a los alquileres a las empresas en general, y en particular a las tecnológicas, que estimulen el establecimiento de su sede en València. Otras respuestas van en la línea del fomento de eventos profesionales de calidad que faciliten el *networking* entre ellos, sugerencia que pasa necesariamente por la promoción de Feria València y el Palacio de Congresos como referentes de atracción del turismo de congresos.

Otro grupo de sugerencias de los expertos tiene que ver con los incentivos personales que faciliten o fomenten la atracción de profesionales. Las sugerencias van en la línea de incentivos económicos a la vivienda para los profesionales alóctonos, pero también incentivos no económicos como el diseño de servicios de ayuda a los

profesionales foráneos o la organización de eventos sociales que faciliten el contacto entre ellos y hagan menos traumática su instalación en la ciudad. Finalmente, una sugerencia muy recurrente es la relativa al nombramiento de “embajadores de Valencia” a profesionales foráneos que puedan atraer a otros profesionales, haciendo funciones de asesoramiento y promoción de la ciudad.

Los expertos encuestados también sugieren al Ayuntamiento la mejora de los servicios. Aunque la sanidad y la educación son dos servicios que han sido positivamente valorados por los expertos y que no son competencia del gobierno municipal, se insiste en el fortalecimiento de estos servicios. Finalmente, algunos expertos sugieren la simplificación de los procesos burocráticos, aspecto en el que el Ayuntamiento ya está haciendo progresos importantes a través de la reciente creación de la Oficina de Ciudad Inteligente.

Algunas de las sugerencias de los expertos van en la línea del fortalecimiento de la imagen de la ciudad, no solo a través de la mejora de su seguridad y la limpieza de sus calles, sino a su posicionamiento internacional como un destino ideal para turismo de eventos, una mejora de imagen que, sin duda, se ve reforzada por el reciente reconocimiento del Palacio de Congresos de Valencia con el Premio al Mejor Centro Congresual del Mundo (*World's Best Congress Centre*). Además, los expertos sugieren la mejora de la imagen de la ciudad como destino ideal para vivir y trabajar, algo que el Ayuntamiento ya persigue mediante su presencia en FITUR o mediante las innumerables acciones de la Fundación Visit València.

Una conclusión adicional en esta primera ronda es que no toda la información obtenida será útil para los objetivos de este estudio. Puesto que se pretende determinar

¹ Véase Valenciactiva: [http://valenciactiva.valencia.es/es/valencia-](http://valenciactiva.valencia.es/es/valencia-activa/observatorio-socioeconomico-de-empleo-y-formacion)

[activa/observatorio-socioeconomico-de-empleo-y-formacion](http://valenciactiva.valencia.es/es/valencia-activa/observatorio-socioeconomico-de-empleo-y-formacion)

las características que debe impulsar València como ciudad, se debe tener en cuenta que, a pesar de los esfuerzos que pueda realizar el ayuntamiento, algunos aspectos o ítems destacados pueden ser difícilmente modificados por parte del gobierno municipal. Aspectos como las conexiones aéreas o el fortalecimiento de la sanidad y la educación o la burocracia suelen concernir más a un ámbito de gobierno regional o incluso nacional, que al municipal. No obstante, es importante conocer dónde están los puntos fuertes y las áreas de mejora, aun cuando algunas escapen a nuestro control, pues solo conociéndolos podremos abordar mejor el objetivo de promocionar la ciudad.

Tan importante como exponer lo que se ha destacado como positivo aun sin haber residido nunca en la ciudad, es analizar qué no se ha mencionado en dicha lista. Si escribimos "València" en Tripadvisor, uno de los portales de planificación de viajes más conocido, aparecen inmediatamente recomendaciones de índole turística, como la Ciudad de las Artes y las Ciencias, el Bioparc y el Mercado Central, que obviamente no han sido destacados por los profesionales que forman la muestra de este estudio. Otra de las categorías que aparecen en los primeros puestos de Tripadvisor bajo la denominación de "Valencia es genial para", en cambio, sí que fue rápidamente citada por nuestros expertos: paella y playas.

Tan sencilla comparativa nos lleva a anotar una conclusión importante: no es lo mismo promocionar una ciudad para el ocio que para el negocio. Si bien un profesional residente también disfrutará en algún momento de los espacios emblemáticos de la ciudad, éstos no serán un factor que influirá en su decisión de trasladarse a vivir con nosotros. No obstante, conviene mantenerse alerta a estas webs, pues gran parte del tráfico por internet que se genera en torno a València se dirige a webs de corte turístico.

Por su parte, la Fundación Visit València, una fundación sin ánimo de lucro en la que participa el Ayuntamiento de València, tiene por objetivo la promoción de València como destino turístico y profesional. Esta fundación va en la línea de algunas de las propuestas que los expertos han realizado en esta ronda 1 del análisis Delphi, intentando destacar muchos puntos de la ciudad reclamados por los mismos.

Dicha fundación, además de promocionar la calidad de vida existente en València, el clima y la naturaleza disponible también se preocupa por la oferta cultural, promocionando exposiciones, museos, monumentos y conciertos, uno de los activos más apreciados por nuestros expertos. La Fundación Visit València tampoco se olvida del deporte, exponiendo qué actividades se pueden practicar y, además, qué deportes pueden ser vistos por los visitantes. Además, también se encarga de promocionar la gastronomía y la salud, puntos también destacados por los profesionales contactados.

Aunque parece cierto que dicha fundación tiene un enfoque principalmente turístico, más que de residencia habitual para nuevos profesionales, sí que es cierto va en la línea de lo que los expertos nos han ido enseñando en esta primera ronda. Parece, por tanto, que lo que reclaman los profesionales altamente cualificados coincide con lo que el turista busca de València. Esto hace aún más interesante, si cabe, el presente informe, pues si se atiende a las conclusiones de nuestros expertos, no solo se conseguirá atraer nuevo talento residente a la ciudad, sino que, además, València ganaría enteros como ciudad turística.

4.2. Resultados ronda 2 y ronda 3

Tras finalizar la ronda 1 del método Delphi que permitió desarrollar el conjunto de ítems para dar respuesta a los cinco objetivos específicos de la investigación, se procedió a desarrollar la ronda 2 y la ronda 3 de este estudio. Concretamente, a través de la segunda ronda de esta investigación se solicitó a los participantes que valoraran, para cada pregunta, los 10 ítems más importantes para ellos, en una escala del 1 al 10 (1 valoración menos importante; 10 valoración más importante), entendiéndose como 0 aquellos no seleccionados. Posteriormente, con los resultados obtenidos en esta ronda, se pidió que los participantes del estudio expusieran sus reflexiones acerca de estos datos en la última fase de la investigación, formando así la tercera ronda. Con todo ello, a continuación, se presentarán conjuntamente los resultados y conclusiones de las rondas 2 y 3 del Método Delphi, teniendo la última ronda un carácter más cualitativo con el objetivo de matizar los resultados de la ronda previa.

Los resultados de la ronda 2 se mostrarán utilizando una tabla por pregunta donde se podrá observar la información de una manera individualizada por respuesta. Los resultados que se muestran están formados por la suma total de la puntuación de cada respuesta, es decir, la valoración total, por la puntuación normalizada a 10, por la desviación típica² y por el porcentaje de individuos de la muestra que han colocado esa respuesta entre las diez primeras.

En cuanto a la ronda 3, se aportan las valoraciones cualitativas que han expresado los expertos en cuanto a la ordenación de los ítems que ha surgido tras aplicar las puntuaciones.

4.2.1. Características positivas conocidas de València

Respecto a la primera de las cuestiones de esta investigación que consistía en la valoración por parte de los profesionales de las características más relevantes que conocían de la ciudad de València antes de trasladarse a dicha ciudad, en el **cuadro 8**, se presentan los resultados.

En el **gráfico 1** se reflejan solo las puntuaciones correspondientes a la valoración total, pero a cambio ofrece el listado de ítems ordenado según las categorías en los que los hemos agrupado tras el análisis de la primera ronda.

Una de las principales conclusiones que se pueden extraer de los resultados obtenidos en la pregunta 1 de la ronda 2 de la investigación, es la alta valoración generalizada acerca de la calidad de vida de la ciudad, la relación entre el tamaño de la ciudad y los servicios ofrecidos, el clima de València y su proximidad al mar, los cuales hacen referencia a los bloques definidos en la ronda 1 como "imagen de la ciudad", "tamaño de la ciudad" y "factores geográficos y culturales".

En el caso de la variable "calidad de vida", que ha obtenido la mayor puntuación, ha sido valorada por todos los expertos de la investigación. En este sentido, los resultados no son sorprendentes ya que en la primera ronda del estudio eran variables coincidentes por la mayor parte de la muestra. Además, las reflexiones realizadas por los participantes en el estudio en la ronda 3 sustentan esta idea, al considerar que el orden de estos factores es "lógico" y "adecuado". Sin duda, parece evidente que la imagen de la ciudad de València como un destino a considerar para vivir ha calado

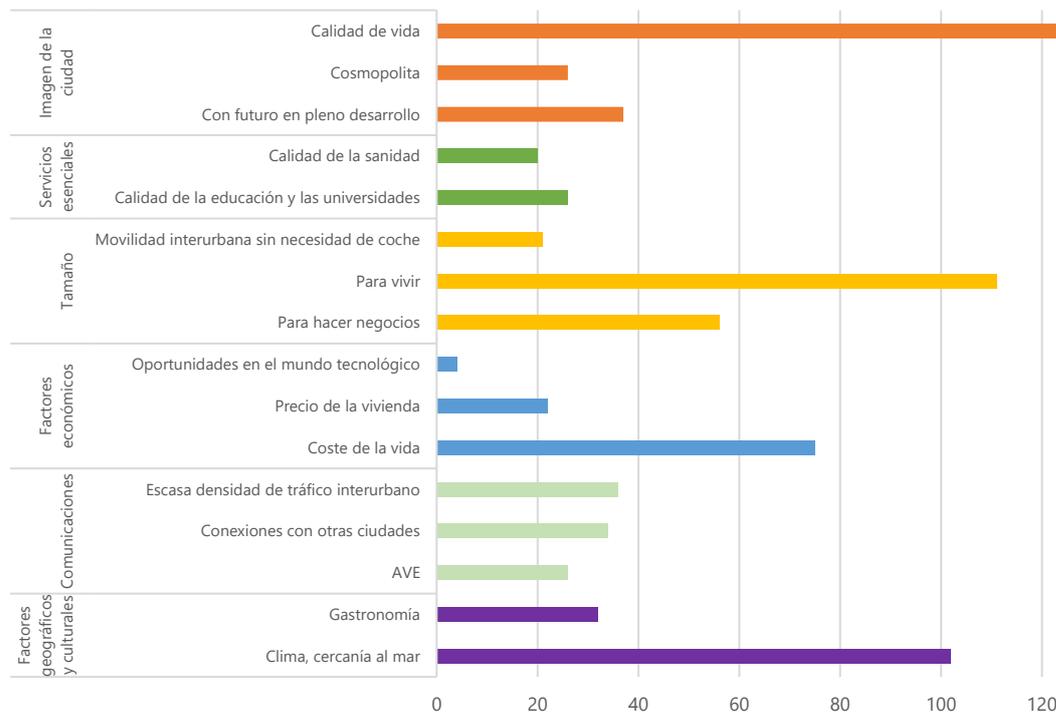
² Únicamente se han tenido en cuenta las respuestas con una valoración igual o mayor a 1.

Cuadro 8. Características positivas de València conocidas a priori. Ronda 2

ÍTEMS	Valoración total	Puntuación normalizada (10)	Desviación típica	Respuestas totales (%)
Calidad de vida	125	10,00	1,27	100,00%
Ciudad suficientemente grande para tener todos los servicios necesarios y a la vez suficientemente pequeña ("manejable", "humana")	111	8,15	1,33	92,86%
Clima agradable y cercanía al mar/playa	102	8,00	1,28	92,86%
Coste de la vida	75	6,92	1,60	85,71%
Ciudad suficientemente grande para hacer negocios	56	6,77	3,13	71,43%
Ciudad con futuro en pleno desarrollo	37	6,62	3,85	57,14%
Escasa densidad de tráfico interurbano	36	6,62	1,84	71,43%
Disponibilidad de conexiones viales con muchas ciudades españolas	34	6,31	1,39	57,14%
Gastronomía	32	6,15	2,40	64,29%
Calidad de la educación y de las universidades	26	5,69	2,49	35,71%
Ciudad cosmopolita	26	5,54	2,93	50,00%
Disponibilidad de AVE	26	4,92	3,63	35,71%
Precio de la vivienda	22	5,23	1,57	50,00%
Movilidad interurbana sin necesidad de coche	21	4,62	1,41	57,14%
Calidad de la sanidad	20	3,54	1,00	35,71%
Parque del Turia	17	3,23	1,14	35,71%
Oportunidades en el mundo tecnológico a largo plazo	4	3,08	0,00	7,14%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 1. Características positivas de València conocidas a priori. Ronda 2



Fuente: Elaboración propia.

entre los profesionales desplazados, antes de producirse el cambio de residencia.

El coste de la vida aparece en cuarto lugar, destacado por la mayor parte de los entrevistados como una característica ya conocida que valoraban positivamente antes de instalarse en València. Indudablemente, el coste de la vida se asocia de manera instintiva a la calidad de la vida, que es el ítem que ocupa la primera posición. De ambos, podríamos deducir que los expertos consultados consideran una característica positiva y bien conocida de esta ciudad la oferta de una gran calidad de vida a un coste razonable.

Respecto a las variables incluidas dentro del bloque de "Servicios esenciales" en la ronda anterior, "calidad de la sanidad" y "calidad de la educación y de las universidades", sorprende que su valoración haya sido relativamente baja y que además únicamente haya sido considerada por un tercio de la muestra. En este sentido, parece evidente que no se transmite al exterior en relación a estos elementos una imagen especialmente positiva, es decir, ni la sanidad ni la educación son motores de atracción de talento. No obstante, también es posible que, a la hora de valorar esta variable, primen características sociodemográficas de los expertos, como señala uno de ellos.

"La calidad de la educación y de las universidades me sorprende que tenga una puntuación baja y que haya sido señalada solo por un tercio de los participantes, aunque igual está condicionado por el perfil sociodemográfico de la muestra".

En este sentido, a la luz de las observaciones realizadas por los expertos en la ronda 3, se manifiesta cierta sorpresa en que variables como "Gastronomía" haya recibido puntuaciones ligeramente superiores a las variables incluidas en "Servicios esenciales", tal y como se puede apreciar en la siguiente afirmación realizada por uno de los expertos.

"Disponibilidad de AVE, Gastronomía y Escasa densidad de tráfico interurbano, tienen puntuaciones sorprendentemente altas frente a otras que considero más relevantes como Calidad de la educación y Calidad de la sanidad."

En cualquier caso, no hay que olvidar la orientación de la pregunta, que plantea específicamente cuánto valoran los factores positivos que conocían antes de residir en la ciudad. La paella es más conocida que los hospitales o las universidades, no cabe duda.

También sorprende que la "escasa densidad de tráfico interurbano" tenga puntuaciones superiores a, por ejemplo, el "parque del Turia" o el "precio de la vivienda". En concreto, la valoración del Parque del Turia es una cuestión a considerar, porque a ojos de algunos expertos debería de ser un elemento mucho más reconocido, como uno de ellos expresa:

"El 'Parque Turia' considero que debería de haber conseguido mayor puntuación, ya que son pocas las ciudades que disponen de un gran parque que atraviesa la ciudad y de fácil acceso a toda ella"

En esta pregunta, únicamente un tercio de los profesionales lo había considerado antes de trasladarse a la ciudad. Por otra parte, veremos en la siguiente pregunta si su valoración sube en la escala, lo cual significará que es un punto fuerte de la ciudad no conocido suficientemente por los no residentes en la misma y valdría la pena considerar incrementar su promoción.

Finalmente, desde el punto de vista de los investigadores de este trabajo, es importante destacar la escasa valoración que recibió el ítem "Oportunidades en el mundo tecnológico a largo plazo". Este factor es uno de los elementos sobre los que habría que prestar especial atención, especialmente en el actual contexto de pandemia,

Cuadro 9. Características positivas de València desconocidas a priori. Ronda 2

ÍTEMS	Valoración total	Puntuación normalizada (10)	Desviación típica	Respuestas totales (%)
Facilidad para practicar deportes y llevar un estilo de vida sano	68	10,00	2,86	78,57%
Ciudad segura	65	9,56	3,00	85,71%
Posibilidad de "vivir a pie", por el tamaño de la ciudad	53	7,79	2,87	71,43%
Cercanía de las personas, acogida, carácter abierto y afa-ble de los valencianos	52	7,65	3,15	64,29%
Relación calidad/precio para vivir	45	6,62	2,76	50,00%
Disponibilidad de talento	44	6,47	2,98	50,00%
Calidad de vida	43	6,32	1,52	35,71%
Parque del Turia	43	6,32	2,67	50,00%
Afición al running	41	6,03	3,00	57,14%
Calidad de la educación y de las universidades	40	5,88	1,94	64,29%
Escasa densidad de tráfico interurbano	37	5,44	3,64	50,00%
Movilidad interurbana sin necesidad de coche	36	5,29	2,83	42,86%
Proximidad a mar, montaña, pueblos y lugares de interés	32	4,71	0,53	57,14%
Mentalidad empresarial y emprendedora de la población	34	5,00	1,29	28,57%
Ciudad suficientemente grande para tener todos los ser- vicios necesarios y a la vez suficientemente pequeña ("manejable", "humana")	30	4,41	4,36	28,57%
Facilidad para moverse en bicicleta	23	3,38	2,52	21,43%
Oferta cultural, atractivos culturales	21	3,09	1,91	50,00%
Diversidad gastronómica	20	2,94	1,53	21,43%
Variedad de establecimientos comerciales	16	2,35	2,28	35,71%
Rapidez en trámites y plazos administrativos	14	2,06	2,52	21,43%
Disponibilidad de conexiones con principales ciudades españolas y extranjeras	12	1,76	3,37	28,57%
Ausencia de racismo	1	0,15	0	7,14%

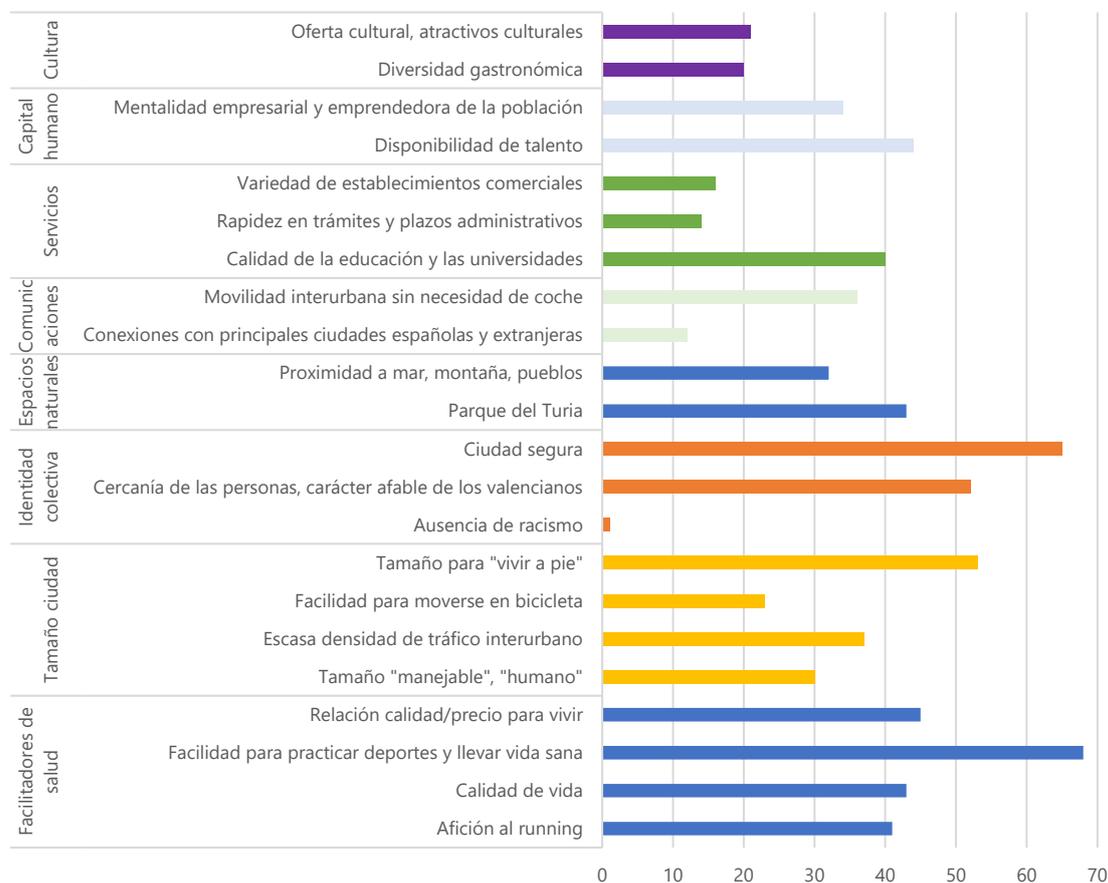
Fuente: Elaboración propia.

donde la innovación y la digitalización se postulan como elementos base para la supervivencia y crecimiento de las empresas. Además, si se tiene en cuenta que este ítem puede tener vínculos directos con el indicador "Ciudad suficientemente grande para hacer negocios", el cual ha tenido una valoración superior a la media, su relevancia es aún mayor. En este sentido, proyectos como "Valencia Tech City" promovidos por el Ayuntamiento de València, son fundamentales para convertir la ciudad como un referente mundial en innovación y progreso tecnológico, que permita atraer el talento nacional e internacional, y con ellos grandes inversiones.

4.2.2. Características positivas de València desconocidas a priori

El **cuadro 9** muestra las valoraciones totales, puntuación normalizada (sobre 10), desviación típica y respuestas totales, acerca de la segunda cuestión que se planteaba en esta investigación. Concretamente, a través de esta pregunta se deseaba conocer las características positivas de València que los desplazados profesionales no habían tenido en cuenta antes de trasladarse, y una vez asentados en la ciudad, consideran funda-

Gráfico 2. Características positivas de València desconocidas a priori. Ronda 2



Fuente: Elaboración propia.

Al igual que en la pregunta anterior, se pueden identificar en el **gráfico 2** las puntuaciones correspondientes a la valoración total de los ítems, ordenándoles a partir de las categorías en los que los hemos agrupado tras el análisis de la primera ronda.

Los resultados obtenidos de la segunda cuestión de esta investigación muestran la existencia de poca dispersión entre una gran parte de los ítems. Este hecho puede apreciarse al observar la escasa diferencia entre las puntuaciones recibidas por los indicadores.

Las características relacionadas con las previamente definidas en las conclusiones de la ronda 1 como "Facilitadores de salud" han

recibido un protagonismo especial por parte de los expertos. En este sentido, el ítem "Facilidad para practicar deportes y llevar un estilo de vida saludable" ha recibido una puntuación superior al resto de indicadores. Los expertos explican en la ronda 3 este resultado porque perciben que la ciudad de València es amigable a la hora de poder practicar diferentes tipos de deporte, gracias en parte al Parque del Turia. Esta afirmación se ve reforzada por el comentario realizado por uno de los expertos que señala:

"Me parece un orden bastante lógico pues a mi parecer es una ciudad "bastante deportista" ya que como he mencionado antes, se

dispone de un parque de 10 km de largo como el del Turia, para poder hacer distintos tipos de deporte sin nada que te pueda molestar: tráfico, semáforos, peatones de por medio”.

A diferencia de la primera pregunta, los resultados de esta segunda cuestión muestran la importancia del Parque del Turia para los desplazados profesionales y que desconocían como tal antes de cambiar de residencia. Se corrobora, por tanto, que se trata de una característica muy bien valorada cuando se reside, pero que no es suficientemente conocida a priori. Este resultado es interesante para considerar en qué medida podría ser potenciado en futuras campañas sobre la ciudad.

Los ítems que encabezan las puntuaciones dan la impresión de que los expertos parecen estar satisfechos cuando se trasladan a residir a València, pues han otorgado las mejores valoraciones a cuestiones asociadas a una ciudad saludable, segura y acogedora. Por otra parte, también es destacable la valoración que los expertos realizan de la “Calidad de la educación y de las universidades”. Si en la anterior pregunta este ítem únicamente había sido valorado por un tercio de la muestra, en la pregunta actual ha sido tenido en cuenta por casi dos tercios. Esto demuestra que la calidad de los centros universitarios y de la educación en la ciudad de Valencia son un activo de capital importancia, valorado como tal por parte de los profesionales desplazados solo cuando lo conocen de primera mano, tal y como destaca uno de los participantes con el siguiente comentario.

“La respuesta calidad de la educación y universidades, que señalaba como sorprendente en la pregunta anterior, creo que obtiene un buen resultado, que confirma la valoración de la calidad de la misma, aunque antes de venir a Valencia solo 1/3 de los participantes

tuvieran esa visión. Por tanto, creo que es un buen resultado”.

Otra característica desconocida por los profesionales objeto de estudio y que han valorado de forma muy positiva es la “Posibilidad de “vivir a pie”, por el tamaño de la ciudad”. Las observaciones realizadas por los expertos en la ronda 3 explican esta valoración al considerar que València es una ciudad especialmente cómoda para desplazarse andando sin necesidad de depender del transporte privado, tal y como reflejan comentarios como

“Poder desplazarte a sitios sin necesidad de parkings o buscar aparcamientos”

Este factor se ve reforzado con el ítem “Movilidad interurbana sin necesidad de coche”, el cual ha recibido una puntuación buena y ha sido valorado por casi la mitad de la muestra.

Sin embargo, un resultado que algunos consideran llamativo es que la “Diversidad gastronómica” únicamente haya recibido el apoyo de un 21% de la muestra, con una valoración relativamente baja. Este resultado ha generado diversos comentarios de expertos, quien señalan, con cierta sorpresa, su escasa valoración siendo València una ciudad que dispone de una amplia variedad de restaurantes, bares, cafeterías etc., tal y como se desprende de la siguiente reflexión:

“Me parece poco acertado que “la diversidad gastronómica” esté poco valorada, cuando es una ciudad que dispone de mucha variedad de restaurantes con gastronomía de distintos países y culturas, además de la nacional en sus múltiples variedades.”

No obstante, remitiéndonos de nuevo a la esencia de la pregunta, la gastronomía ha sido valorada como un destacado activo ya conocido antes de residir en la ciudad, luego parece razonable que, si ya es conocido, deje de tener importancia cuando se

pregunta por características positivas que se descubrieron una vez se comenzó a residir aquí.

Puntuación similar recibe la oferta cultural, si bien en este caso merece una reflexión diferente. Al contrario de lo que ocurría con la gastronomía que se ha confirmado como una característica positiva conocida a priori, esta escasa valoración de la oferta de atractivos culturales probablemente está indicando, y veremos en las próximas respuestas que así es, que València adolece de una oferta cultural a la altura que merece, en cantidad y calidad, cuestión que solo se percibe una vez se está residiendo en la ciudad, de ahí la baja puntuación y el limitado número de expertos que la citan. Uno de los expertos así lo corrobora, comparando la oferta cultural de València con la de otras ciudades:

“Sí comparto la poca puntuación de “la oferta cultural” porque la ciudad dispone en comparación a ciudades más grandes como Madrid o Barcelona, de pocos eventos culturales como teatros o musicales, a los cuales se suele visitar puntualmente, pero el nivel es muy inferior”.

Finalmente, es importante destacar la escasa valoración del ítem “Mentalidad empresarial y emprendedora de la población”, el cual ha recibido apoyo únicamente del 28,6% de los expertos. Este hecho no ha pasado desapercibido por algunos de los profesionales quien lo ha señalado como una “sorpresa negativa”. Quizá aquí la explicación esté en las características de los expertos, pues si bien han sido pocos los que la han ubicado en su top-10, el ítem “aprueba”, con un 5 sobre 10, para aquellos que la han señalado. Además, si la unimos al otro ítem de la categoría “capital humano”, que es el de “disponibilidad de talento”, entre ambos podemos concluir que una parte de los expertos valoran

adecuadamente las cualidades profesionales de la población local.

4.2.3. Características que se echan en falta en València

En lo referente a la pregunta 3, esta tenía por objetivo encontrar aquellas características en las que València no destacara de una manera positiva en comparación a otras ciudades donde nuestros expertos hubieran residido. La información respecto a dicha pregunta se encuentra en el **cuadro 10**.

De nuevo, el gráfico 3 muestra las puntuaciones correspondientes a la valoración total de los ítems, siguiendo las categorías en las que los hemos agrupado tras el análisis de la primera ronda.

¿Qué le falta a València? La característica que más han echado en falta los expertos es la “Cantidad y calidad de oferta cultural”, estando 15 puntos por encima en términos de valoración total de la siguiente característica, lo que la sitúa lejos del resto de respuestas. Además, su desviación típica no destaca por encima de las demás, lo que muestra, teniendo en cuanto el alto porcentaje de expertos que han considerado esta respuesta, una cierta unanimidad en torno al protagonismo de dicha respuesta.

Gracias a la ronda 3, se ha podido constatar el grado de conformidad a la posición otorgada a la falta de cantidad y calidad de oferta cultural. De hecho, algunos expertos matizan que València disfruta de un gran potencial cultural no aprovechado, pues cuenta con la gran tradición y obra artística valenciana, que podría ser más explotada, como se puede observar en la siguiente afirmación realizada por uno de los expertos:

“Creo que denota claramente la falta de aprovechamiento por las instituciones tanto de espacios artísticos, como de atracción de eventos. Es contradictorio con la gran tradición y obra artística valenciana.”

Cuadro 10. Características que se echan en falta en València. Ronda 2

ÍTEMS	Valoración total	Puntuación normalizada (10)	Desviación típica	Respuestas totales (%)
Cantidad y calidad de oferta cultural (teatro, conciertos, exposiciones...)	94	10,00	2,61	100,00%
Oportunidades de negocios	79	8,40	2,56	100,00%
Conexiones aéreas	78	8,30	3,51	92,86%
Profesionalidad en los servicios	77	8,19	2,77	100,00%
Mirar más al mar	76	8,09	3,13	71,43%
Profesionalidad en el sector público	69	7,34	2,25	92,86%
Tejido empresarial (el actual es muy limitado)	66	7,02	2,50	85,71%
Ciudad más cosmopolita	64	6,81	2,06	92,86%
Apertura de espacios comerciales en domingos y festivos, también 24h	63	6,70	2,75	71,43%
Tranquilidad en las calles (con menos tráfico y aceras menos transitadas)	46	4,89	3,86	71,43%
Bares en la playa (no solo restaurantes)	33	3,51	3,30	50,00%
Carril bici	25	2,66	1,27	71,43%

Fuente: Elaboración propia.

El protagonismo de los bloques anteriormente definidos está claramente repartido, como se observa en el **gráfico 3**. Además, las cuatro primeras características de la pregunta 3 pertenecen a bloques distintos, siendo además respuestas que han sido seleccionadas entre las 10 primeras por prácticamente todos los expertos, lo que denota una vez más, cierta unanimidad en las respuestas.

Exceptuando la respuesta ya comentada, lo que parece claro es que las carencias de València están más relacionadas con el ámbito profesional y no tanto de ocio o turismo, aunque exista una relación entre ambos. El protagonismo de respuestas como "Oportunidades de negocio", "Conexiones aéreas" o "Profesionalidad en los servicios" denota que València necesita mejorar en ese campo para así atraer aún más a profesionales de alta calidad, dándoles más motivos que la excelente calidad de vida en la ciudad, que se puede observar fácilmente en las respuestas de la pregunta anterior. La siguiente afirmación de uno de los expertos

durante la ronda 3 confirma dicho patrón, haciendo hincapié en crear más motivos que la excelente calidad de vida:

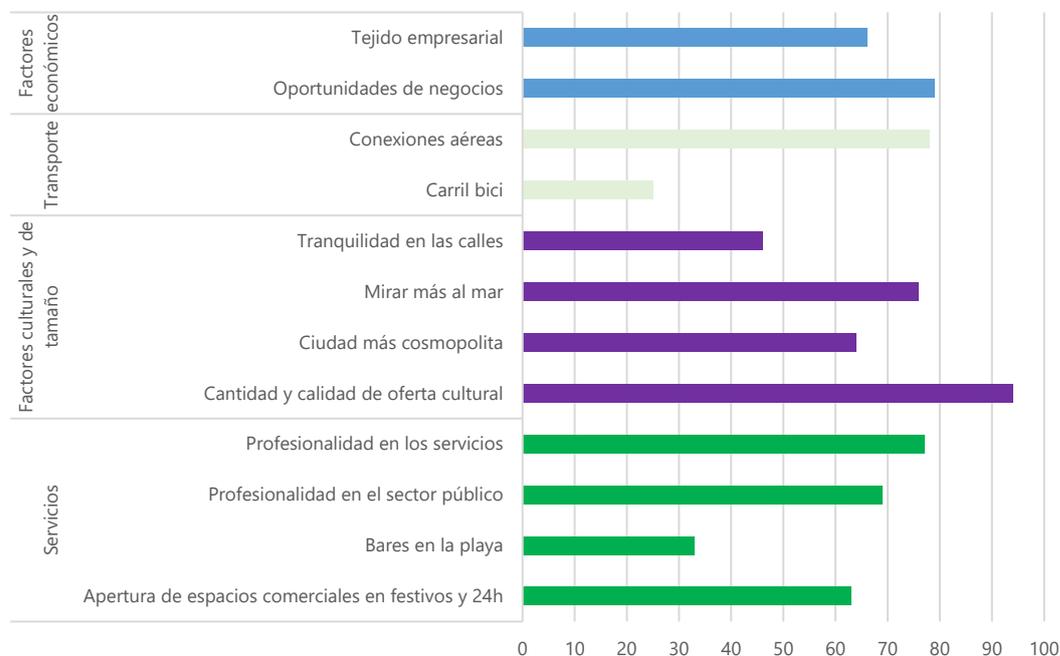
"Como reflexión parece evidente que la gente elige Valencia por su calidad de vida y no por sus oportunidades económicas, pero luego esto es lo que realmente echa en falta."

Y, posteriormente, añade:

"Conclusiones: 1) Dar a conocer Valencia como un gran destino para vivir por su calidad de vida. 2) Trabajar para que aparte de la calidad de vida haya buenas oportunidades económicas (emprendimiento o buenos trabajos) para que la gente que llega se quiera y pueda quedarse durante mucho tiempo."

Por tanto, parece que se están reclamando unas mejores y mayores oportunidades económicas con el objetivo de mejorar el atractivo de València como destino profesional.

Gráfico 3. Características que se echan en falta en València. Ronda 2



Fuente: Elaboración propia.

A pesar de lo comentado anteriormente, existen voces disidentes que no consideran que falte tanto en València como ciudad donde crecer profesionalmente, insistiendo en ello un experto en la ronda 3:

"Me sorprende la puntuación de oportunidades de negocio y del tejido empresarial porque en estos 2 ámbitos veo potencial y no escasez."

Esta disidencia se ejemplifica también en la disconformidad encontrada respecto a las conexiones aéreas, característica importante cuando se quieren implantar o hacer crecer ciertos negocios. Además de mostrar una desviación típica alta y representativa, se han emitido ciertos comentarios aportados por los profesionales en la última de las rondas, como se puede observar en la siguiente cita, donde además se matiza que la puntuación puede deberse a las experiencias previas de los encuestados:

"Me sorprenden las respuestas sobre conexiones aéreas (ya que creo son muchas y pueden venir dadas por personas provenientes de otras grandes capitales)."

Ciertamente, conviene recordar que se está planteando a los expertos que señalen las carencias de la ciudad respecto a otros lugares donde han residido anteriormente. Por tanto, mientras que algunos pueden estar procediendo de zonas menos atractivas para los negocios o con menos conexiones aéreas, los que están comparando València con grandes ciudades serán los que estarán otorgando mayor puntuación a estos ítems.

Aunque la imagen general de esta pregunta es la conformidad con el resultado de la posición de las diferentes respuestas, algunas características han sido especialmente nombradas por los expertos durante la ronda 3 para disentir del orden surgido de la ronda anterior. "Mirar más al mar" y "Tranquilidad en las calles" son unas de las

Cuadro 11. Características negativas de València. Ronda 2

ÍTEMS	Valoración total	Puntuación normalizada (10)	Desviación típica	Respuestas totales (%)
Uso obligatorio en toda o parte de la escolarización del valenciano	75	10,00	2,71	78,57%
Empeoramiento de la movilidad urbana	64	8,53	2,40	78,57%
Escasez de conexiones aéreas y el consiguiente encarecimiento de los vuelos	63	8,40	2,85	57,14%
Comunicación de responsables públicos locales solo en valenciano	62	8,27	3,71	71,43%
Escasez de aparcamientos públicos en algunas zonas	58	7,73	1,48	71,43%
Procesos burocráticos (numerosos y altos tiempos de espera para realizar trámites)	55	7,33	3,14	64,29%
Escaso interés de la población en pagar por cultura (conciertos...)	46	6,13	2,72	71,43%
La ciudad da la espalda al mar, los valencianos no aprecian los barrios cercanos a la playa	44	5,87	2,87	50,00%
Suciedad y malos olores en las calles	38	5,07	2,23	50,00%
Demasiados coches	35	4,67	3,25	42,86%
Alto precio de la vivienda en alquiler y en compra	33	4,40	3,86	50,00%
Carácter poco hospitalario (el valenciano no invita a su casa)	31	4,13	3,56	35,71%
Uso del valenciano	29	3,87	2,73	50,00%
Uso exclusivo del valenciano en la TV pública valenciana	26	3,47	3,67	42,86%
Aglomeraciones en el centro	24	3,20	1,99	50,00%
Talento con alto nivel de inglés	24	3,20	2,39	35,71%
Ruidos nocturnos derivados de la vida en la calle (terrazas...)	20	2,67	1,53	21,43%
Ruido en las avenidas	18	2,40	2,38	28,57%
Vandalismo	14	1,87	4,04	21,43%
Conversión de los bares tradicionales en bares regentados por foráneos (asiáticos...)	11	1,47	1,26	28,57%

Fuente: Elaboración propia.

respuestas donde más han querido los expertos mostrar su desacuerdo, explicando sus altas desviaciones típicas durante la ronda 2:

"Mirar más al mar está demasiado alto y Tranquilidad en las calles está demasiado bajo."

Otras respuestas como "Carril bici" ha sido destacadas durante la ronda 3 por la disconformidad en su posición, a pesar de que esta disconformidad no se muestra en la desviación típica que se explica por el bajo porcentaje de expertos que la han situado entre sus 10 características más importantes:

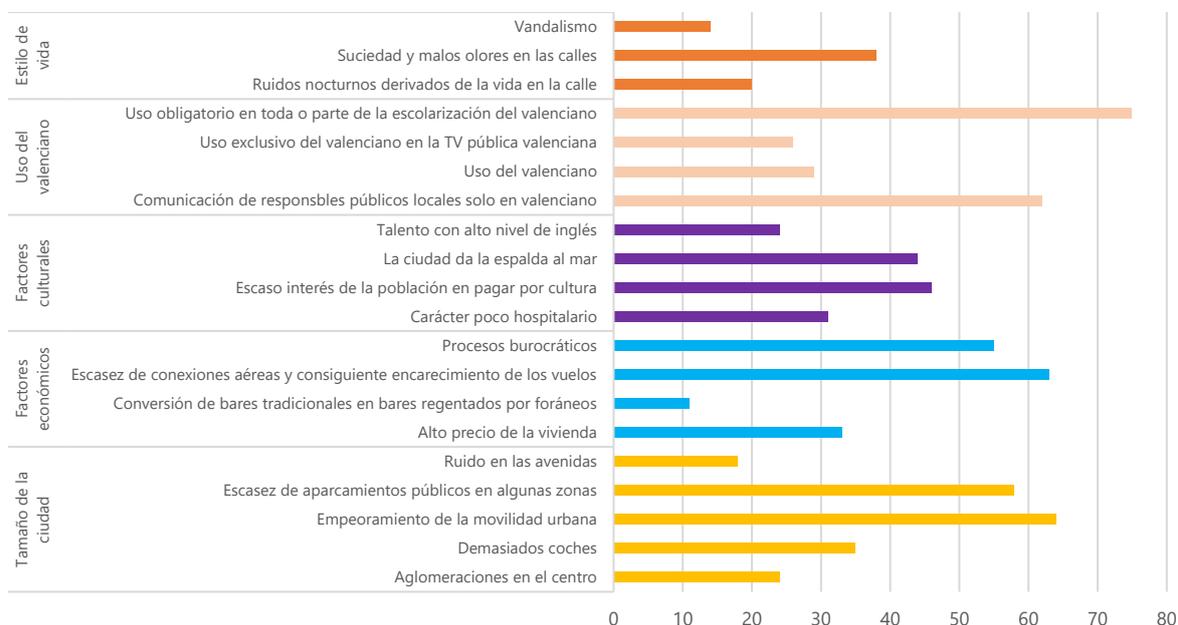
"Me sorprenden las respuestas [...] y la de carril bici, ya que creo en Valencia está muy implantado."

4.2.4. Características negativas de València

Los resultados de la cuarta pregunta se muestran en el **cuadro 11**, que hace referencia a aquello que, una vez ya residiendo en València, los expertos encontraron que "sobraba" en la ciudad. Son las características negativas, por tanto, que se experimentan cuando ya se es residente.

Cabe señalar, como se ha realizado en apartados anteriores, que esta pregunta es similar, pero diferente a la anterior, que trataba de identificar lo que "faltaba". Algunos aspectos pueden ser similares, o vistos desde una perspectiva complementaria (por ejemplo, si se ha dicho que falta tranquilidad en la pregunta anterior, aquí el equivalente sería que sobran aglomeraciones o ruido),

Gráfico 4. Características negativas de València. Ronda 2



Fuente: Elaboración propia.

pero no siempre es así, aunque, observando ciertas respuestas, algunas puede que no fueran muy acertadas dado dicho matiz diferencial.

El **gráfico 4** recoge las puntuaciones de todos los ítems anteriores, agrupados según los grandes temas que hemos identificado tras el análisis de la ronda 1.

La característica más negativa de València para el conjunto de expertos que forman la muestra del presente análisis Delphi es el "Uso obligatorio en toda o parte de la escolarización del valenciano", claramente relacionada con la cuarta característica del ranking, "Comunicación de los responsables públicos locales solo en valenciano" y con otra de las características expuestas en la ronda 1, "Uso del valenciano". La primera de las mismas se encuentra 11 puntos por encima de la segunda, con un porcentaje bastante alto, igual que las dos otras dos características relacionadas, con un mínimo del 50% de apariciones en el top-10 de los expertos.

El uso de la lengua propia veremos después que también juega un papel protagonista en la pregunta 5 y que es el resultado de las demandas que han realizado los expertos durante la ronda 3 del presente estudio. Algunas respuestas de los expertos con respecto al valenciano son las siguientes:

"Considero muy adecuado la alta puntuación de "escolarización en valenciano" y "comunicación de responsables públicos en valenciano" ya que el idioma oficial del país es el castellano y nunca deberían de limitarse a hablar solo en valenciano, cuando hay gente autóctona de Valencia que ni lo conocen tanto como para entenderlo plenamente."

"Muy de acuerdo. Claro mensaje para los políticos. Se equivocan con la forma de fomentar las lenguas locales. Tienen que convivir con el castellano, pero no sustituirlo. Si el valenciano se impone sobre el castellano, daremos un paso atrás considerable en la atracción de personas de fuera y en convertir Valencia en una ciudad más cosmopolita y abierta."

Estas afirmaciones están respaldadas además por todas aquellas respuestas que han estado de acuerdo con el resultado y, por tanto, con la posición del valenciano en la escuela como primera en la lista. Lo que parece claro es que las críticas en este caso se han centrado en la enseñanza y en la comunicación de los responsables políticos locales, pero la opinión respecto al protagonismo del valenciano es en términos generales, como se comentará más adelante en los resultados de las rondas dos y tres de la pregunta cinco.

En segunda posición se encuentra el "Empeoramiento de la movilidad urbana", seguida muy de cerca por las características referentes a "Conseguir más conexiones aéreas" y sobre "Dar facilidades a las empresas tecnológicas para que tengan su sede aquí (alquileres, fiscalidad...)". Todas ellas pertenecientes a bloques distintos, como se observa en el **gráfico 4**, por lo que no existe ningún bloque dominante en términos negativos. Llama la atención, dada una desviación típica no excesivamente alta y una selección en el top-10 no demasiado baja, las menciones en la ronda 3 sobre el empeoramiento de la movilidad urbana con respuestas como:

"Me parece que empeoramiento de la movilidad urbana está demasiado alto."

"No comparto en cambio el "empeoramiento de la movilidad urbana", ya que considero que se puede ir relativamente cómodo a cualquier parte de la ciudad."

Utilizando una vez más los bloques que se generaron tras la ronda 1 y que se observan en el **gráfico 4**, parece claro que los ítems asociados al estilo y calidad de vida no sufren una valoración en exceso negativa. No es hasta la posición número nueve cuando aparece la primera característica que forma parte del bloque "estilo de vida", y es la característica referente a la "Suciedad y malos

olores en las calles" siendo, además, rebatida por varios expertos en la ronda 3 como característica que tiene un protagonismo para nada merecido:

"Me sorprende las menciones negativas del 50% sobre suciedad y malos olores y el tema de que hay demasiados coches"

Por lo tanto, parece que no hay acuerdo en este caso, ya que la mitad de los expertos sí que la ha considerado en sus diez peores características de València, mientras que no así el resto.

El bloque más criticado es el bloque referente a las características de tamaño de ciudad, pues tiene tres de sus respuestas dentro del top-10 general de la muestra. Estas características son el "Empeoramiento de la movilidad urbana", la "Escasez de aparcamientos públicos en algunas zonas" y el hecho de que pueden coexistir "Demasiado coches". No parece, pues, que el tamaño, alabado en preguntas anteriores, sea el problema, sino las circunstancias negativas de movilidad que le acompañan (aparcamientos, tráfico).

Como en el caso de la primera de las características nombradas dentro del bloque del tamaño de ciudad, los otros dos referentes a los aparcamientos y a los coches son matizadas durante la ronda 3 por los expertos a pesar de unas desviaciones típicas no especialmente por encima del resto de respuestas, que incluso señalan que, dado el tamaño de la ciudad, el problema es relativamente pequeño:

"Me parece adecuado, me sorprende los procesos burocráticos, demasiados coches, alto precio de la vivienda que estás tan alto ya que, comparando con otras ciudades españolas, estos puntos estarían bastante peores, incluso con ciudades más pequeñas que València."

Resulta interesante observar que el ítem relacionado con la oferta cultural que ha

surgido tras la ronda 1 y que en esta segunda ronda recibe el apoyo de un significativo porcentaje de expertos describe que los valencianos muestran “escaso interés en pagar por cultura”. He aquí una apreciación muy curiosa de los no nacidos en esta ciudad y que complementa consideraciones previas: no solo falta oferta cultural, sino que los ciudadanos no están dispuestos a pagar por la que hay. Esta consideración merece una reflexión de las autoridades sobre si la tradicionalmente escasa oferta cultural ha generado ciudadanos que no la valoran, o si la escasa demanda está justificando una escasa oferta.

Lo que parece claro es que la unanimidad observada en la pregunta 1 y la pregunta 3 no está presente, con porcentajes de respuesta menores todos al 90%, llegando incluso al 21% en los peores casos, estando estos claramente más presentes en las últimas respuestas del **cuadro 11**. Esto implica que para algunos expertos ciertas respuestas están entre las diez más importantes mientras que, para otros, dichas respuestas no merecen estar en su top-10, lo que complica la interpretación de las desviaciones típicas, que no tienen en cuenta las veces que las respuestas no han estado entre las diez respuestas de los expertos.

4.2.5. Sugerencias para mejorar la ciudad

El **cuadro 12** recoge, por último, las sugerencias que han propuesto los expertos para mejorar la ciudad y hacerla más atractiva a los profesionales cualificados foráneos.

Igualmente, el **gráfico 5** recoge los ítems, organizados según los agrupamientos que hemos propuesto tras la ronda 1.

En las respuestas se percibe en primer lugar que hay una única solicitud unánime por todos los expertos: “Eliminar el requisito del valenciano para determinados puestos y que sea un complemento valorable”. Esta sugerencia está en consonancia con los

resultados de la pregunta anterior, donde ya era interesante observar que en la ronda 1 se habían hecho hueco varios ítems asociados a la lengua propia de nuestra comunidad y que, pese a que la aparición de este tema en diferentes ítems podría haber dispersado los votos, aun así, dos de ellos ocupaban puestos en el top-5.

Los resultados parecen indicar que los profesionales no originarios de València se inclinan por reducir la obligatoriedad de la lengua, tanto en la escolarización (pregunta 4), como proponiendo en esta pregunta 5 que deje de ser un requisito obligatorio para ocupar determinados puestos.

En las valoraciones de la tercera ronda, muchos de los expertos inciden en este tema y destacan que están muy de acuerdo en que esta sea la primera sugerencia, con comentarios como “*comparto enormemente*”, “*parece lógico*”, o “*sobre todo*”.

De hecho, en el tercio inferior de la lista vuelve a plantearse una sugerencia asociada a la lengua, en este caso más genérica, bajo la descripción de “reconsiderar” su uso, que está señalada por el 42,86% de los expertos, si bien con una puntuación menor. Compartiendo similar importancia se sitúa una propuesta en la misma línea, al sugerir que se incremente el uso del inglés en las gestiones administrativas y en las comparecencias públicas.

La segunda recomendación de nuestros expertos para atraer talento es facilitar que nuevas empresas instalen su sede en nuestra ciudad. Se trata de una idea un tanto inmediata puesto que, si hay que atraer personal cualificado, es obvio que deben venir de la mano de su empresa. Por tanto, parece un sabio consejo recomendar que se ofrezcan incentivos, que en términos económicos se traducen en reducción de costes para las empresas en cuanto al alquiler o a los impuestos. Es más, si observamos el resto de

Cuadro 12. Sugerencias para mejorar la ciudad. Ronda 2

ÍTEMS	Valoración total	Puntuación normalizada (10)	Desviación típica	Respuestas totales (%)
Eliminar el requisito del valenciano para determinados puestos y que sea un complemento valorable	104	10,00	2,79	100,00%
Dar facilidades a las empresas para que tengan su sede aquí (alquileres, fiscalidad...)	74	7,12	2,61	78,57%
Conseguir más conexiones aéreas	58	5,58	2,82	57,14%
Dar facilidades a las empresas tecnológicas para que tengan su sede aquí (alquileres, fiscalidad...)	55	5,29	3,48	57,14%
Crear un servicio para facilitar a los profesionales identificar oportunidades laborales	50	4,81	1,86	50,00%
Simplificar los procesos burocráticos y mejorar la gestión administrativa	42	4,04	1,90	42,86%
Ofrecer servicios de ayuda a la integración del expatriado y su familia (actividades, quedadas, ayuda y asesoramiento en trámites...)	37	3,56	2,14	50,00%
Aumentar las plazas de aparcamiento	35	3,37	2,32	42,86%
Dar incentivos a la vivienda para los profesionales que se trasladan	35	3,37	3,97	42,86%
Promocionar la ciudad como destino perfecto para vivir y trabajar	35	3,37	2,33	57,14%
Mejorar la imagen de seguridad y limpieza	33	3,17	2,07	42,86%
Fortalecer la educación	30	2,88	3,22	42,86%
Fomentar eventos profesionales de calidad	29	2,79	2,54	50,00%
Fortalecer la sanidad	27	2,60	3,21	35,71%
Mejorar la oferta cultural	24	2,31	3,41	42,86%
Reconsiderar el uso del valenciano	24	2,31	2,97	42,86%
Hacer mayor uso del inglés en las gestiones administrativas y en las comparecencias públicas	22	2,12	2,34	42,86%
Nombrar "embajadores" a personas foráneas que, por sus características, podrían ser motores de atracción de otros profesionales	19	1,83	2,22	28,57%
Posicionar a la ciudad como destino para turismo de eventos	14	1,35	1,73	28,57%
Mejorar los accesos a la ciudad (tráfico)	10	0,96	1,29	28,57%
Reorganizar la ciudad para favorecer la movilidad	8	0,77	1,41	28,57%
Organizar foros de encuentro para foráneos instalados en la ciudad	5	0,48	0,00	7,14%

Fuente: Elaboración propia.

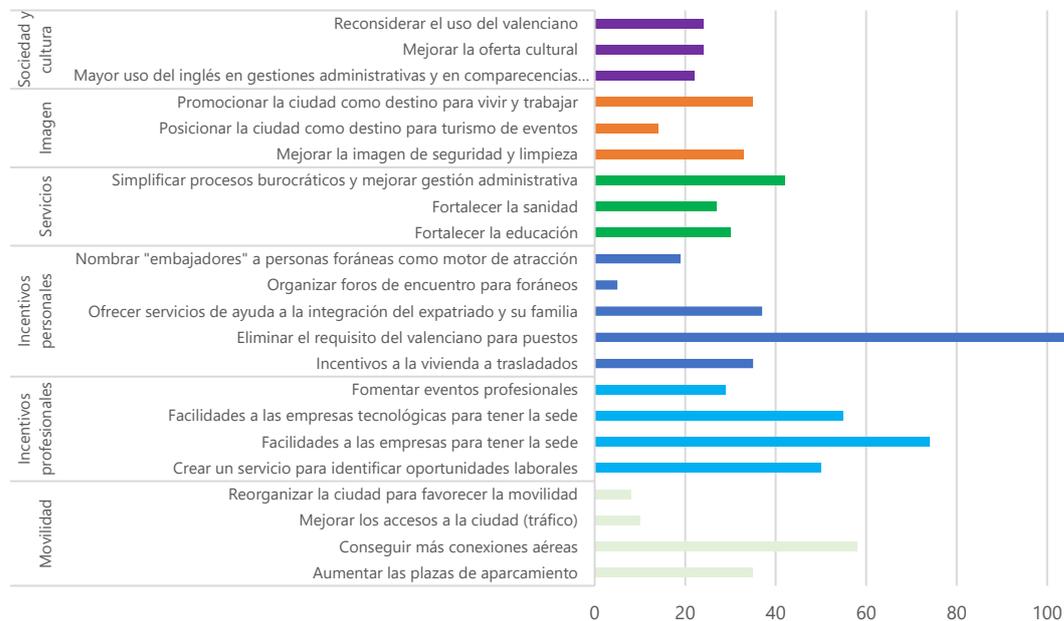
la tabla, veremos que el cuarto ítem con mejor puntuación vuelve a incidir en este tipo de medidas, si bien centrándose en las empresas tecnológicas.

En lugar de avanzar por orden en la tabla, paremos un instante a agrupar una serie de respuestas que tienen todas que ver con propuestas que persiguen mejorar la calidad del mercado de trabajo en la ciudad, que se pueden observar en el **gráfico 5**. Como ya comentábamos, los profesionales vendrán si vienen sus empresas. De ahí que, además de los motivos ya expuestos anteriormente, referidos a dar facilidades para que se instalen empresas en València, los expertos han incluido entre los primeros

puestos la sugerencia de crear un servicio para que puedan identificar oportunidades laborales más fácilmente y simplificar los procesos burocráticos y administrativos.

En definitiva, de los 6 primeros puestos, cuatro sugerencias están relacionadas con favorecer que se instalen las empresas, con ventajas económicas (ítems 2º y 4ª) o burocráticas (ítem 6º) y facilitar la búsqueda de empleos. En una pregunta anterior ha habido un experto que lo ha definido muy acertadamente, afirmando que la calidad de vida es un atractivo, pero que una vez aquí se echan en falta oportunidades empresariales y profesionales.

Gráfico 5. Sugerencias para mejorar la ciudad. Ronda 2



Fuente: Elaboración propia.

El tercer puesto muestra una distancia significativa de los dos primeros, en puntuación y en temática. Apenas la mitad de nuestros expertos ha incluido la solicitud de conseguir "más conexiones aéreas" en el top-10 (57,14%) y de hecho este ítem recibe aproximadamente la mitad de los puntos que tiene el primero de ellos. El tercer lugar es una posición relevante, más teniendo en cuenta que se cuela entre otros ítems directamente vinculados con la esfera laboral y empresarial, que lógicamente mantiene una estrecha relación con el objetivo de la pregunta (atraer profesionales de talento).

Uno de los expertos insiste en la ronda 3, vinculando esta cuestión también a las nuevas formas de vivir y trabajar que ha traído la pandemia y que todo apunta que se mantendrán en un futuro:

"Las conexiones aéreas y terrestres (AVE) son fundamentales. Si se potencia València como residencia para trabajar o para teletrabajar, teniendo una sede física en otra ciudad, es

fundamental estar bien conectado. Valencia, por clima, tamaño, etc., puede ser el lugar ideal donde personas teletrabajen durante 3 - 4 días y desde las que se desplacen una vez por semana para reunirse o visitar sus sedes. La desgeolocalización del trabajo producido por el Covid19 es una oportunidad para captar talento que valoren Valencia por calidad de vida pero que tengan sus sedes o trabajos en otras ciudades (Madrid, Barcelona, por ejemplo)."

Comienzan a partir del 7º lugar sugerencias relacionadas con la vida en la ciudad como ciudadanos. La primera de estas preocupaciones es la integración, solicitada por la mitad de los expertos. Cuanto más alejada está tu cultura de origen de la del lugar al que te desplazas, mayor es la necesidad de apoyo en cuestiones de esta índole. Por otro lado, la diferencia entre mudarse a otro lugar de residencia cuando se tiene familia y cuando no también condiciona seriamente la dificultad de integrarse en el nuevo destino. Probablemente esta sea la causa de que

solo uno de cada dos expertos la ha incluido en los 10 ítems que había decidido puntuar. Siguen a esta posición dos recomendaciones con puntuaciones de solo un tercio respecto de la más votada, y que además reciben el mismo nivel de apoyo, que supera el 40%, el "aumento de las plazas de aparcamiento" y los "incentivos a la vivienda". Parecería que ambas tienen igual importancia para nuestro estudio, pero al observar la desviación típica comprobamos que esta es sensiblemente superior en la segunda, es decir, que la propuesta de ayudar económicamente en el gasto en vivienda a los trasladados es una recomendación que tiene una puntuación más extrema (muy alta para unos, muy baja para otros) entre el colectivo de expertos que la ha escogido que la otra. Además, es llamativo que en la ronda 3 hay dos expertos que insisten en la cuestión del aparcamiento y que se sorprenden de los puntos que ha obtenido.

"Considero que debería de haber obtenido más votos la característica "aumentar las plazas de aparcamiento", ya que son muchos los barrios que carecen de aparcamientos suficientes para los vecinos, unido a aquellas personas que se desplazan a trabajar a distintas zonas de la ciudad, hacen del aparcamiento un bien muy necesario del cual Valencia carece."

"Estoy de acuerdo con el orden general, salvo el ítem de lugares de aparcamiento"

Las siguientes sugerencias son de carácter de difusión. Los expertos que las han escogido, aproximadamente uno de cada dos, parecen querer decir que, si no vienen más profesionales a vivir aquí, es porque no saben que esta es una "ciudad perfecta para vivir y trabajar" (ítem 10^a) o que es "segura y limpia" (ítem 11^o). Un experto concretamente sugiere en la ronda 3 dar más prioridad a promocionar la ciudad.

Curiosamente, el ítem que sugería "fomentar eventos profesionales de calidad", que ha sido puntuado en 13^o lugar, es citado en la tercera ronda por dos expertos como excesivamente bajo. Esta indicación de que no se corresponde con la importancia que merece quizá deba ser tenida especialmente en cuenta, dado que estos dos expertos solo mencionaban dos ítems como merecedores de una mayor puntuación de la recibida.

Vamos bajando en la escala y con ello en la importancia de las propuestas, a criterio de nuestros expertos. Más allá de lo que se observa en la tabla, destacaremos la cuestión de la "oferta cultural", por apuntar a una aparente contradicción entre nuestros expertos, uno de los cuales también destaca su sorpresa en la ronda 3. Mientras que en la pregunta 3 lo que más echaban en falta es la calidad y cantidad de la oferta cultural de la ciudad, no parece que mejorarla sea una de las prioridades que deba tener el ayuntamiento. A primera vista puede parecer una contradicción, pero no lo es si tenemos en cuenta la esencia de ambas preguntas. En la pregunta 3, los expertos exponen que echan en falta más y mejor cultura, pero en esta quinta están suponiendo que los esfuerzos por mejorar este ítem, por sí solos, no atraerían a más profesionales a vivir en nuestra ciudad. Es decir, que tener al alcance una buena oferta cultural es una condición que te hace más feliz, pero no por el hecho de tenerla acudirán más profesionales y se generará atracción de talento.

La lista incluía propuestas muy imaginativas e interesantes, como el nombramiento de "embajadores" o la "organización de foros de encuentro", pero estas han recibido escasa acogida por parte de los expertos, probablemente por su relación con otros ítems centrados en hacer de Valencia un mejor destino profesional y para las empresas.

Como recomendación final, nuestros expertos sugieren que el ayuntamiento debería

centrar los esfuerzos en cuatro grandes áreas:

- Asegurar que el uso de la lengua propia no es un hándicap para los no nacidos en València
- Facilitar que más empresas se instalen aquí y fomentar servicios de búsqueda de oportunidades laborales
- Mejorar las conexiones aéreas
- Respaldar la integración de los expatriados y sus familias.

Anexos

Anexo 1

Cuestionario de la ronda 1

RONDA 1

Estimado/a experto/a:

En primer lugar, **gracias** por su participación. Esta investigación se enmarca en la **Cátedra “Modelo Económico de Valencia y su entorno - MESVAL”**, patrocinada por el **Ayuntamiento de València**, dentro del plan estratégico de València y en concreto en la línea “Programas de atracción y retención de talento”.

El estudio persigue identificar las **características de Valencia más valoradas por los profesionales** ya residentes en la ciudad, para potenciarlas en las acciones de atracción de talento, cuyos objetivos se alcanzarán siguiendo la **metodología Delphi**. Confiamos en conseguir un gran estudio que nos ayude a todos y todas y cuyas conclusiones difundiremos entre todos los participantes, además de en los medios académicos y de divulgación correspondientes. Participar en este *delphi* va a ser muy sencillo y no le llevará más de **10 minutos** en cada una de las tres rondas:

Ronda 1: se plantean una serie de preguntas cortas. Fecha límite para responder 8 octubre.

Ronda 2: los participantes reciben información de los resultados de la ronda anterior el 20 de octubre y se les pide su opinión sobre las mismas, ordenando su importancia, antes del 27 de octubre.

Ronda 3: los participantes reciben los resultados de la ronda anterior el 10 de noviembre y replantean sus respuestas conociendo las del resto de expertos, enviándolas antes del 17 de noviembre.

En esta primera ronda se trata de contestar a las siguientes 5 preguntas:

1. ¿Qué características de València valoró positivamente cuando se trasladó a vivir aquí?
2. ¿Qué características positivas de València no había tenido en cuenta antes de su traslado y, una vez aquí, considera de gran valor?
3. ¿Qué características echó de menos en València que sí tenían otros lugares donde ha residido antes?
4. ¿Qué características negativas encontró en València una vez estaba residiendo aquí?
5. ¿Qué considera usted que podría hacer el Ayuntamiento de València para mejorar la ciudad como destino laboral para profesionales cualificados?

La ronda 1 se responde en este link: <https://links.uv.es/IX507eI>

Las respuestas pueden ser más o menos esquemáticas, quedando a discreción del participante la profundidad con la que se aborden.

De nuevo muchos gracias por su colaboración y quedamos a la espera de su respuesta.

El equipo de la cátedra “Modelo Económico de Valencia y su entorno - MESVAL” Universitat de València.



Método Delphi - Valencia como ciudad para profesionales

RONDA 1

El equipo de la cátedra "Modelo Económico de Valencia y su entorno - MESVAL", patrocinada por el Ayuntamiento de València, está llevando a cabo una investigación dentro del plan estratégico de València enmarcado en la línea "Programas de atracción y retención de talento".

El estudio persigue identificar las características de Valencia más valoradas por los profesionales ya residentes en la ciudad, para potenciarlas en las acciones de atracción de talento, cuyos objetivos se alcanzarán siguiendo la metodología Delphi.

En este caso se presenta el formulario para la primera ronda del delphi, donde las respuestas pueden ser más o menos esquemáticas, quedando a discreción del participante la profundidad con la que se aborden.

* Obligatorio

1. Escriba, por favor, su nombre y apellidos *

2. ¿Qué características de València valoró positivamente antes de trasladarse a vivir aquí? *

3. ¿Qué características positivas de València no había tenido en cuenta antes de su traslado y, una vez aquí, considera de gran valor?

4. ¿Qué características echó de menos en València que sí tenían otros lugares donde ha residido antes? *

Escriba su respuesta

5. ¿Qué características negativas encontró en València una vez estaba residiendo aquí? *

Escriba su respuesta

6. ¿Qué considera usted que podría hacer el Ayuntamiento de València para mejorar la ciudad como destino laboral para profesionales cualificados? *

Escriba su respuesta

7. Si lo desea, puede formular los comentarios que considere oportunos

Escriba su respuesta

Enviar

No revele nunca su contraseña. [Notificar abuso](#)

Anexo 2

Cuestionario de la ronda 2

Estimado/a experto/a:

En primer lugar, gracias de nuevo por su participación en el presente estudio. En esta segunda ronda del delphi le presentamos el resultado de la ronda anterior, utilizando las respuestas de todos los expertos.

Hemos separado las respuestas anidadas, unificado aquellas que apuntaban a las mismas características y modificado al mínimo la forma en la que fueron planteadas y exclusivamente para facilitar su comprensión por el resto de expertos.

Ahora le pedimos que reconsidere sus respuestas y evalúe dichos resultados en función de sus consideraciones personales. Para ello, escogerá en cada pregunta 10 ítems y les asignará puntuaciones entre 10 (máxima) y 1 (mínima) (el resto de ítems se entiende que los considera menos relevantes y quedan sin puntuar). Los ítems aparecen ordenados alfabéticamente, por favor lea todos con atención para asegurar una respuesta adecuada y asegúrese de no valorar dos ítems de una pregunta con la misma puntuación.

(El cuestionario está optimizado para ser respondido en ordenador, le pedimos disculpas si al abrirlo con teléfono móvil el formato de visualización de las preguntas dificulta su respuesta)

Cuestiones Ronda 2 - Estudio Delphi

*Nombre y apellidos:

PREGUNTA 1:

De las siguientes características, escoja las 10 que conocía y más VALORABA POSITIVAMENTE ANTES DE TRASLADARSE a vivir a València, asignando 10 puntos a la característica que más valoraba, 9 a la siguiente, etc, hasta llegar a 1.

Por favor, no repita puntuaciones, es decir, escoja 10 características y asigne una puntuación única a cada una entre 10 (máxima valoración) y 1 (mínima valoración), dejando el resto de características sin puntuar.

Para que la respuesta sea aceptada, deben puntuarse 10 ítems y todos con valoraciones diferentes, de lo contrario el sistema informará de un error.

Por favor seleccione 10 respuestas

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sin respuesta
Calidad de la educación y de las universidades	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Calidad de la sanidad	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Calidad de vida	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Ciudad con futuro en pleno desarrollo	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Ciudad cosmopolita	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Ciudad suficientemente grande para hacer negocios	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Ciudad suficientemente grande para tener todos los servicios necesarios y a la vez suficientemente pequeña ("manejable", "humana")	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Clima agradable y cercanía al mar/playa	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Coste de la vida	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Disponibilidad de AVE	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Disponibilidad de conexiones viales con muchas ciudades españolas	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Escasa densidad de tráfico interurbano	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Gastronomía	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Movilidad interurbana sin necesidad de coche	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Oportunidades en el mundo tecnológico a largo plazo	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Parque del Turia	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Precio de la vivienda	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									

Comentarios a la pregunta 1

PREGUNTA 2:

De las siguientes características, escoja las 10 que NO CONOCÍA ANTES de trasladarse a València y, una vez residiendo aquí, considera de gran valor, asignando 10 puntos a la característica más valorada, 9 a la siguiente, etc, hasta llegar a 1.

Por favor, no repita puntuaciones, es decir, escoja 10 características y asigne una puntuación única a cada una entre 10 (máxima valoración) y 1 (mínima valoración), dejando el resto de características sin puntuar.

Para que la respuesta sea aceptada, deben puntuarse 10 ítems y todos con valoraciones diferentes, de lo contrario el sistema informará de un error.

Por favor seleccione 10 respuestas

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sin respuesta
Afición al running	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Ausencia de racismo	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Calidad de la educación y de las universidades	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Calidad de vida	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Cercanía de las personas, acogida, carácter abierto y afable de los valencianos	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Ciudad segura	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Ciudad suficientemente grande para tener todos los servicios necesarios y a la vez suficientemente pequeña ("manejable", "humana")	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Disponibilidad de conexiones con principales ciudades españolas y extranjeras	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Disponibilidad de talento	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Diversidad gastronómica	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Escasa densidad de tráfico interurbano	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Facilidad para moverse en bicicleta	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Facilidad para practicar deportes y llevar un estilo de vida sano	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Mentalidad empresarial y emprendedora de la población	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Movilidad interurbana sin necesidad de coche	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Oferta cultural, atractivos culturales	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Parque del Turia	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Posibilidad de "vivir a pie", por el tamaño de la ciudad	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Proximidad a mar, montaña, pueblos y lugares de interés	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Rapidez en trámites y plazos administrativos	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Relación calidad/precio para vivir	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Variedad de establecimientos comerciales	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									

Comentarios a la pregunta 2



PREGUNTA 3:

De las siguientes características, escoja las 10 que más ECHÓ EN FALTA en València que sí tenían otros lugares donde ha residido antes, asignando 10 puntos a la característica que más echó en falta, 9 a la siguiente, etc, hasta llegar a 1.

Por favor, no repita puntuaciones, es decir, escoja 10 características y asigne una puntuación única a cada una entre 10 (máxima valoración) y 1 (mínima valoración), dejando el resto de características sin puntuar.

Para que la respuesta sea aceptada, deben puntuarse 10 ítems y todos con valoraciones diferentes, de lo contrario el sistema informará de un error.

Por favor seleccione 10 respuestas

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sin respuesta
Apertura de espacios comerciales en domingos y festivos, también 24h	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Bares en la playa (no solo restaurantes)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Cantidad y calidad de oferta cultural (teatro, conciertos, exposiciones...)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Carril bici	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Ciudad más cosmopolita	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Conexiones aéreas	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Mirar más al mar	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Oportunidades de negocios	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Profesionalidad en el sector público	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Profesionalidad en los servicios	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Tejido empresarial (el actual es muy limitado)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Tranquilidad en las calles (con menos tráfico y aceras menos transitadas)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									

Comentarios a la pregunta 3

PREGUNTA 4:

De las siguientes características, escoja las 10 más NEGATIVAS QUE ENCONTRÓ en València una vez estaba RESIDIENDO AQUÍ, asignando 10 puntos a la característica más negativa, 9 a la siguiente, etc, hasta llegar a 1.

Por favor, no repita puntuaciones, es decir, escoja 10 características y asigne una puntuación única a cada una entre 10 (máxima valoración) y 1 (mínima valoración), dejando el resto de características sin puntuar.

Para que la respuesta sea aceptada, deben puntuarse 10 ítems y todos con valoraciones diferentes, de lo contrario el sistema informará de un error.

Por favor seleccione 10 respuestas

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sin respuesta
Aglomeraciones en el centro	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Alto precio de la vivienda en alquiler y en compra	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Carácter poco hospitalario (el valenciano no invita a su casa)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Comunicación de responsables públicos locales solo en valenciano	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Conversión de los bares tradicionales en bares re- gentados por foráneos (asiáticos...)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Demasiados coches	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Empeoramiento de la movilidad urbana	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Escasez de aparcamientos públicos en algunas zonas	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Escasez de conexiones aéreas y el consiguiente en- carecimiento de los vuelos	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Escaso interés de la población en pagar por cultura (conciertos...)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
La ciudad da la espalda al mar, los valencianos no aprecian los barrios cercanos a la playa	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Procesos burocráticos (numerosos y altos tiempos de espera para realizar trámites)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Ruido en las avenidas	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Ruidos nocturnos derivados de la vida en la calle (terrazas...)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Suciedad y malos olores en las calles	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Talento con alto nivel de inglés	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Uso del valenciano	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Uso exclusivo del valenciano en la TV pública valenciana	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Uso obligatorio en toda o parte de la escolarización del valenciano	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Vandalismo	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									

Comentarios a la pregunta 4

PREGUNTA 5:

De las siguientes propuestas, escoja las 10 mejores que considera que PODRÍA HACER el Ayuntamiento de València para mejorar la ciudad como destino laboral para profesionales cualificados, asignando 10 puntos a la mejor propuesta, 9 a la siguiente, etc. hasta llegar a 1.

Por favor, no repita puntuaciones, es decir, escoja 10 características y asigne una puntuación única a cada una entre 10 (máxima valoración) y 1 (mínima valoración), dejando el resto de características sin puntuar.

Para que la respuesta sea aceptada, deben puntuarse 10 ítems y todos con valoraciones diferentes, de lo contrario el sistema informará de un error.

Por favor seleccione 10 respuestas

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sin respuesta
Aumentar las plazas de aparcamiento	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Conseguir más conexiones aéreas	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Crear un servicio para facilitar a los profesionales identificar oportunidades laborales	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Dar facilidades a las empresas para que tengan su sede aquí (alquileres, fiscalidad...)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Dar facilidades a las empresas tecnológicas para que tengan su sede aquí (alquileres, fiscalidad...)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Dar incentivos a la vivienda para los profesionales que se trasladan	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Eliminar el requisito del valenciano para determinados puestos y que sea un complemento valorable	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Fomentar eventos profesionales de calidad	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Fortalecer la educación	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Fortalecer la sanidad	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Hacer mayor uso del inglés en las gestiones administrativas y en las comparecencias públicas	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Mejorar la imagen de seguridad y limpieza	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Mejorar la oferta cultural	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Mejorar los accesos a la ciudad (tráfico)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Nombrar "embajadores" a personas foráneas que, por sus características, podrían ser motores de atracción de otros profesionales	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Ofrecer servicios de ayuda a la integración del expatriado y su familia (actividades, quedadas, ayuda y asesoramiento en trámites...)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Organizar foros de encuentro para foráneos instalados en la ciudad	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Posicionar a la ciudad como destino para turismo de eventos	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Promocionar la ciudad como destino perfecto para vivir y trabajar	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Reconsiderar el uso del valenciano	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Reorganizar la ciudad para favorecer la movilidad	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									
Simplificar los procesos burocráticos y mejorar la gestión administrativa	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>									

Comentarios a la pregunta 5

Anexo 3

Cuestionario de la ronda 3

Estimado/a experto/a:

Hemos llegado a la tercera ronda del estudio, obteniendo muy interesantes conclusiones gracias a su participación. Queda ya una última etapa en la que se trata de evaluar los resultados del conjunto, que tendrá como fecha límite el lunes 23 de noviembre. A continuación, encontrará de nuevo las 5 preguntas ya conocidas, con el listado de los ítems que se han valorado, en este caso ordenados por la puntuación que ha obtenido cada uno, que aparece en la segunda columna (normalizada sobre 10 a partir de la más alta).

La tercera columna recoge el porcentaje de personas que le han otorgado alguna puntuación a ese ítem (como recordará, solo estaban autorizados a elegir 10 ítems de cada pregunta, por lo que no todos los ítems han sido escogidos por todos los expertos). En esta última ronda le pedimos por favor que comente la ordenación de los ítems. Obviamente el resultado final puede ser diferente del que Vd. escogió, por eso ahora le pedimos que lo mire con la perspectiva de que es un resultado matemático a evaluar.

Tras cada pregunta le agradeceremos que nos escriba sus reflexiones al respecto: ¿le parece adecuado el orden?, ¿hay algún ítem que ha salido con demasiada puntuación para Vd.?, ¿o en una posición demasiado baja?, ¿algún ítem que le haya sorprendido los muchos/pocos expertos que lo han tenido en cuenta?, etc.

Muchísimas gracias de nuevo. Con esta tercera ronda habremos terminado la investigación, cuyos resultados le haremos llegar tras los análisis.

Reciba un muy cordial saludo,

Ronda 3 - Método Dephi

Estimado/a experto/a:

Hemos llegado a la tercera ronda del estudio, obteniendo muy interesantes conclusiones gracias a su participación. Queda ya una última etapa en la que se trata de evaluar los resultados del conjunto, que tendrá como fecha límite el lunes 23 de noviembre.

A continuación, encontrará de nuevo las 5 preguntas ya conocidas, con el listado de los ítems que se han valorado, en este caso ordenados por la puntuación que ha obtenido cada uno, que aparece en la segunda columna (normalizada sobre 10 a partir de la más alta). La tercera columna recoge el porcentaje de personas que le han otorgado alguna puntuación a ese ítem (como recordará, solo estaban autorizados a elegir 10 ítems de cada pregunta, por lo que no todos los ítems han sido escogidos por todos los expertos).

En esta última ronda le pedimos por favor que comente la ordenación de los ítems. Obviamente el resultado final puede ser diferente del que Vd. escogió, por eso ahora le pedimos que lo mire con la perspectiva de que es un resultado matemático a evaluar.

Tras cada pregunta le agradeceremos que nos escriba sus reflexiones al respecto: ¿le parece adecuado el orden?, ¿hay algún ítem que ha salido con demasiada puntuación para Vd.?, ¿o en una posición demasiado baja?, ¿algún ítem que le haya sorprendido los muchos/pocos expertos que lo han tenido en cuenta?, etc.

Muchísimas gracias de nuevo. Con esta tercera ronda habremos terminado la investigación, cuyos resultados le haremos llegar tras los análisis.

Reciba un muy cordial saludo,

***Obligatorio**



mesval
Càtedra Model Econòmic
Sostenible València i Entorn



Nombre y apellidos *

Tu respuesta

Pregunta 1. Este es el listado de las características más valoradas por Vds. ANTES de trasladarse a vivir a Valencia, ordenado por puntuación.

ITEM	Puntuación normalizada (10)	Respuestas totales (%)
Calidad de vida	10	100%
Ciudad suficientemente grande para tener todos los servicios necesarios y a la vez suficientemente pequeña ("manejable", "humana")	8,9	92,9%
Clima agradable y cercanía al mar/playa	8,2	92,9%
Coste de la vida	6	85,7%
Ciudad suficientemente grande para hacer negocios	4,5	71,4%
Ciudad con futuro en pleno desarrollo	3,0	57,1%
Escasa densidad de tráfico interurbano	2,9	71,4%
Disponibilidad de conexiones viales con muchas ciudades españolas	2,7	57,1%
Gastronomía	2,6	64,3%
Calidad de la educación y de las universidades	2,1	35,7%
Ciudad cosmopolita	2,1	50,0%
Disponibilidad de AVE	2,1	35,7%
Precio de la vivienda	1,8	50,0%
Movilidad interurbana sin necesidad de coche	1,7	57,1%
Calidad de la sanidad	1,6	35,7%
Parque del Turia	1,4	35,7%
Oportunidades en el mundo tecnológico a largo plazo	0,3	7,1%

1. Por favor, anote sus reflexiones del tipo "el orden me parece adecuado", "me sorprende que el ítem X está demasiado alto/bajo", "me sorprende que el ítem X ha sido escogido por muchos/muy pocos expertos", etc.

Tu respuesta

Pregunta 2. Este es el listado de las características positivas que **NO CONOCÍA ANTES** de trasladarse a vivir a Valencia y, una vez aquí, **CONSIDERA DE GRAN VALOR**, ordenado por puntuación.

ÍTEM	Puntuación normalizada (10)	Respuestas totales (%)
Facilidad para practicar deportes y llevar un estilo de vida sano	10	78,6%
Ciudad segura	9,6	85,7%
Posibilidad de "vivir a pie", por el tamaño de la ciudad	7,8	71,4%
Cercanía de las personas, acogida, carácter abierto y afable de los valencianos	7,6	64,3%
Relación calidad/precio para vivir	6,6	50,0%
Disponibilidad de talento	6,5	50,0%
Calidad de vida	6,3	35,7%
Parque del Turia	6,3	50,0%
Afición al running	6,0	57,1%
Calidad de la educación y de las universidades	5,9	64,3%
Escasa densidad de tráfico interurbano	5,4	50,0%
Movilidad interurbana sin necesidad de coche	5,3	42,9%
Proximidad a mar, montaña, pueblos y lugares de interés	4,7	57,1%
Mentalidad empresarial y emprendedora de la población	5,0	28,6%
Ciudad suficientemente grande para tener todos los servicios necesarios y a la vez suficientemente pequeña ("maneable", "humana")	4,4	28,6%
Facilidad para moverse en bicicleta	3,4	21,4%
Oferta cultural, atractivos culturales	3,1	50,0%
Diversidad gastronómica	2,9	21,4%
Variedad de establecimientos comerciales	2,3	35,7%
Rapidez en trámites y plazos administrativos	2,1	21,4%
Disponibilidad de conexiones con principales ciudades españolas y extranjeras	1,8	28,6%
Ausencia de racismo	0,1	7,1%

2. Por favor, anote sus reflexiones del tipo "el orden me parece adecuado", "me sorprende que el ítem X está demasiado alto/bajo", "me sorprende que el ítem X ha sido escogido por muchos/muy pocos expertos", etc.

Tu respuesta

Pregunta 3. Este es el listado de las características que ECHÓ EN FALTA al trasladarse a vivir a Valencia que sí tenían otros lugares donde ha residido antes, ordenado por puntuación.

ÍTEM	Puntuación normalizada (10)	Respuestas totales (%)
Cantidad y calidad de oferta cultural (teatro, conciertos, exposiciones...)	10	100%
Oportunidades de negocios	8,4	100%
Conexiones aéreas	8,3	92,7%
Profesionalidad en los servicios	8,2	100%
Mirar más al mar	8,1	71,4%
Profesionalidad en el sector público	7,3	92,9%
Tejido empresarial (el actual es muy limitado)	7,0	85,7%
Ciudad más cosmopolita	6,8	92,9%
Apertura de espacios comerciales en domingos y festivos, también 24h	6,7	71,4%
Tranquilidad en las calles (con menos tráfico y aceras menos transitadas)	4,9	71,4%
Bares en la playa (no solo restaurantes)	3,5	50,0%
Carril bici	2,7	71,4%

3. Por favor, anote sus reflexiones del tipo “el orden me parece adecuado”, “me sorprende que el ítem X está demasiado alto/bajo”, “me sorprende que el ítem X ha sido escogido por muchos/muy pocos expertos”, etc.

Tu respuesta

Pregunta 4. Este es el listado de las características **NEGATIVAS** que **ENCONTRÓ** una vez estaba **RESIDIENDO** en Valencia, ordenado por puntuación.

ÍTEM	Puntuación normalizada (10)	Respuestas totales (%)
Uso obligatorio en toda o parte de la escolarización del valenciano	10	78,6%
Empeoramiento de la movilidad urbana	8,5	78,6%
Escasez de conexiones aéreas y el consiguiente encarecimiento de los vuelos	8,4	57,1%
Comunicación de responsables públicos locales solo en valenciano	8,3	71,4%
Escasez de aparcamientos públicos en algunas zonas	7,7	71,4%
Procesos burocráticos (numerosos y altos tiempos de espera para realizar trámites)	7,3	64,3%
Escaso interés de la población en pagar por cultura (conciertos...)	6,1	71,4%
La ciudad da la espalda al mar, los valencianos no aprecian los barrios cercanos a la playa	5,9	50,0%
Suciedad y malos olores en las calles	5,1	50,0%
Demasiados coches	4,7	42,9%
Alto precio de la vivienda en alquiler y en compra	4,4	50,0%
Carácter poco hospitalario (el valenciano no invita a su casa)	4,1	35,7%
Uso del valenciano	3,9	50,0%
Uso exclusivo del valenciano en la TV pública valenciana	3,5	42,9%
Aglomeraciones en el centro	3,2	50,0%
Talento con alto nivel de inglés	3,2	35,7%
Ruidos nocturnos derivados de la vida en la calle (terrazas...)	2,7	21,4%
Ruido en las avenidas	2,4	28,6%
Vandalismo	1,9	21,4%
Conversión de los bares tradicionales en bares regentados por foráneos (asiáticos...)	1,5	28,6%

4. Por favor, anote sus reflexiones del tipo “el orden me parece adecuado”, “me sorprende que el ítem X está demasiado alto/bajo”, “me sorprende que el ítem X ha sido escogido por muchos/muy pocos expertos”, etc.

Tu respuesta

Pregunta 5. Este es el listado de las iniciativas que, a su juicio, PODRÍA LLEVAR A CABO el Ayuntamiento de Valencia para mejorar la ciudad como destino residencial para profesionales cualificados, ordenado por puntuación.

ÍTEM	Puntuación normalizada (10)	Respuestas totales (%)
Eliminar el requisito del valenciano para determinados puestos y que sea un complemento valorable	10	100%
Dar facilidades a las empresas para que tengan su sede aquí (alquileres, fiscalidad...)	7,1	78,6%
Conseguir más conexiones aéreas	5,6	57,1%
Dar facilidades a las empresas tecnológicas para que tengan su sede aquí (alquileres, fiscalidad...)	5,3	57,1%
Crear un servicio para facilitar a los profesionales identificar oportunidades laborales	4,8	50,0%
Simplificar los procesos burocráticos y mejorar la gestión administrativa	4,0	42,7%
Ofrecer servicios de ayuda a la integración del expatriado y su familia (actividades, quedadas, ayuda y asesoramiento en trámites...)	3,6	50,0%
Aumentar las plazas de aparcamiento	3,4	42,9%
Dar incentivos a la vivienda para los profesionales que se trasladan	3,4	42,9%
Promocionar la ciudad como destino perfecto para vivir y trabajar	3,4	57,1%
Mejorar la imagen de seguridad y limpieza	3,2	42,9%
Fortalecer la educación	2,9	42,9%
Fomentar eventos profesionales de calidad	2,8	50,0
Fortalecer la sanidad	2,6	35,7%
Mejorar la oferta cultural	2,3	42,9%
Reconsiderar el uso del valenciano	2,3	42,9%
Hacer mayor uso del inglés en las gestiones administrativas y en las comparecencias públicas	2,1	42,9%
Nombrar "embajadores" a personas foráneas que, por sus características, podrían ser motores de atracción de otros profesionales	1,8	28,6%
Posicionar a la ciudad como destino para turismo de eventos	1,3	28,6%
Mejorar los accesos a la ciudad (tráfico)	1,0	28,6%
Reorganizar la ciudad para favorecer la movilidad	0,8	28,6%
Organizar foros de encuentro para foráneos instalados en la ciudad	0,5	7,1%

5. Por favor, anote sus reflexiones del tipo “el orden me parece adecuado”, “me sorprende que el ítem X está demasiado alto/bajo”, “me sorprende que el ítem X ha sido escogido por muchos/muy pocos expertos”, etc.

Tu respuesta

Referencias bibliográficas

ALCAIDE, M. C., M. R. GONZÁLEZ e I. S. FLÓREZ (2016). «La Dirección Internacional de los Recursos Humanos». Apuntes curso Máster GENI. Sevilla: Universidad de Sevilla.

BHASKAR-SHRINIVAS, P. P., D. A. HARRISON, M. A. SHAFFER y D. M. LUK (2005). «Input-based and time-based models of international adjustment: Meta-analytic evidence and theoretical extensions». *Academy of Management Journal* 48, n.º 2: 257-281.

BLACK, G. O., J. STEWARD y G. ODDOU (1991). «Toward a comprehensive model of International Adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives». *Academy of Management Review* 16, n.º 2:291-317.

BLACK, J. S. y M. MENDENHALL (1991). «The U-Curve adjustment hypothesis revisited: A review and theoretical framework». *Journal of International Business Studies* 22: 225-247.

BONACHE, J. y Á. CABRERA (dir.) (2002). *Dirección estratégica de personas: evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Madrid: Pearson Educación.

BORGONOVI, F. y K. MIYAMOTO (2010). «Education and civic and social engagement». En Centre for Educational Research and Innovation. *OECD, Improving health and social cohesion through education*. Paris: OECD Publishing: capítulo 3.

BRETT, J. M. y L. K. STROH (1995). «Willingness to relocate internationally». *Human Resource Management* 34, n.º 3 (otoño): 405-424.

BYNNER, J., P. DOLTON, L. FEINSTEIN, G. MAKEPEACE, L. MALMBERG y L. WOODS (2002). *Revisiting the benefits of higher education. Technical Report*. Londres: Centre for Research on the Wider Benefits of Learning, Institute of Education. Disponible en: <https://researchonline.lshtm.ac.uk/id/eprint/11846>

CONNELL, R. W. y J. WOOD (2002). «Globalization and scientific labour: patterns in a life-history study of intellectual workers in the periphery». *Journal of Sociology* 38, n.º 2: 167-190.

DALKEY, N. C., D. L. ROURKE, R. LEWIS y D. SNYDER (1972). *Studies in the quality of life: Delphi and decision-making*. Lexington (EE. UU.): Lexington Books.

DEFILLIPPI, R. J. y M. B. ARTHUR (1996). «Boundaryless Contexts and Careers: A Competency-based Perspective». En M. B. Arthur y D. M. Rousseau (eds.). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Nueva York: Oxford University Press: 116-131.

DELBECQ, A. L., A. H. VAN DE VEN y D. H. GUSTAFSON (1975). *Group techniques for program planning: a guide to nominal group and Delphi processes*. Glenview (EE. UU.): Scott, Foresman.

DELGADO, C. y J. R. PIN (1999). *Cómo complementar la pensión de jubilación a través de la empresa: La previsión empresarial en España*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.

DICKMANN, M. (2012). «Why do they come to London?: Exploring the motivations of expatriates to work in the British capital». *Journal of Management Development* 31, n.º 8: 783-800.

DICKMANN, M., N. DOHERTY, T. MILLS y C. BREWSTER (2008). «Why do they go? Individual and corporate perspectives on the factors influencing the decision to accept an international assignment». *The International Journal of Human Resource Management* 19, n.º 4: 731-751.

EBY, L. T., M. BUTTS y A. LOCKWOOD (2003). «Predictors of Success in the Era of the Boundary-less Career». *Journal of Organizational Behavior* 24, n.º 6 (septiembre): 689-708.

FALKENBERG, L. y M. MONACHELLO (1990). «Dual-career and dual-income families: Do they have different needs?». *Journal of Business Ethics* 9, n.º 4-5: 339-351.

GEIS, W., S. UEBELMESSER y M. WERDING (2011). «Why go to France or Germany, if you could as well go to the UK or the US? Selective features of immigration to the EU 'Big Three' and the United States». *JCMS: Journal of Common Market Studies* 49, n.º 4 (julio): 767-796.

GOBY, V. P., Z. U. AHMED, M. ANNAVARJULA, D. N. IBRAHIM y A. OSMAN-GANI. (2002). «Determinants of expatriate success: An empirical study of Singaporean expatriates in The Peoples Republic of China». *Journal of Transnational Management Development* 7, n.º 4: 73-88.

GONZÁLEZ, A. M. (2011). «Atrayendo talento: estrategias de movilidad de los profesionales altamente cualificados en España». *Sociología y tecnociencia: Revista digital de sociología del sistema tecnocientífico* 2, n.º 1: 72-87.

HALL, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Glenview (EE. UU.): Scott, Foresman.

__ (1996). *The career is dead--long live the career: a relational approach to careers*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

HANDLER, C. e I. LANE (1997). «Career Planning and Expatriate Couples». *Human Resource Management Journal* 7, n.º 3: 67-78.

HARRIS, H. y M. DICKMANN (2005). *The CIPD Guide on International Management Development*. Londres: The Chartered Institute of Personnel and Development.

HARVEY, M. G. (1985). «The executive family: an overlooked variable in international assignments». *The International Executive* 27, n.º 3 (otoño): 15-16.

HARZING, A. W. y J. VAN RUYSSSEVELDT (eds.) (2004). *International Human Resource Management*. 2ª ed. Londres: Sage Publications.

HIPPLER, T. (2009). «Why do they go? Empirical evidence of employees' motives for seeking or accepting relocation». *The International Journal of Human Resource Management* 20, n.º 6: 1381-1401.

HSU, C. y B. SANDFORD (2007). «The Delphi Technique: Making Sense of Consensus». *Practical Assessment Research & Evaluation* 12, n.º 10.

INKSON, K., M. B. ARTHUR, J. PRINGLE y S. BARRY (1997). «Expatriate assignment versus overseas

- experience: Contrasting models of international human resource development». *Journal of World Business* 32, n.º 4: 351-368.
- KATES, A. y J. GALBRAITH (2007). *Designing your organization: using the star model to solve 5 critical design challenges*. San Francisco: Jossey-Bass.
- LINEHAN, M. y J. S. WALSH (2000). «Work–family conflict and the senior female international manager». *British Journal of Management* 11, n.º s1: S49-S58.
- LISTONE, H. A. y M. TUROFF (eds.) (1975). *The Delphi method: techniques and applications*. Reading (EE. UU.): Addison-Wesley Pub. Co., Advanced Book Program.
- LÓPEZ-GÓMEZ, E. (2018). «El método Delphi en la investigación actual en educación: una revisión teórica y metodológica». *Educación XX1* 21, n.º 1: 17-40.
- M McNULTY, Y. y C. BREWSTER (2017). «The concept of Business Expatriates». En Y. McNulty y J. Selmer (eds.). *Research Handbook of Expatriates*. Cheltenham (Reino Unido): Edward Elgar Publishing: 21-60.
- MILLER, E. L. y J. L. CHENG (1978). «A Closer Look at the Decision to Accept an Overseas Position». *Management International Review* 18, n.º 3: 25-33.
- MONDY, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos*. Naucalpan de Juárez (México): Pearson Educación.
- MORETTI, E. (2004). «Human capital externalities in cities». En J. V. Henderson y J. F. Thisse (eds.). *Handbook of regional and urban economics. Volume 4: Cities and Geography*. Boston: Elsevier: capítulo 51.
- NOVAKOWSKI, N. y B. WELLAR (2008). «Using the Delphi technique in normative planning research: methodological design considerations». *Environment and Planning A: Economy and Space* 40, n.º 6: 1485-1500.
- OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) y EUROSTAT (1995). *Measurement of Scientific and Technological Activities: Manual on the Measurement of Human Resources Devoted to S&T - Canberra Manual*. París: OECD Publishing. Disponible en: <https://doi.org/10.1787/9789264065581-en>.
- OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) (2016). *PISA 2015 Results (Volume I): Excellence and Equity in Education*. París: OECD Publishing. Disponible en: <https://doi.org/10.1787/9789264266490-en>.
- __ (2018). *A Broken Social Elevator? How to Promote Social Mobility*. París: OECD Publishing. Disponible en: <https://doi.org/10.1787/9789264301085-en>.
- OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos), E. A. HANUSHEK y L. WOESSMANN (2015). *Universal Basic Skills: What Countries Stand to Gain*. París: OECD Publishing. Disponible en: <https://doi.org/10.1787/9789264234833-en>.
- ORSI, A., N. BERTOIA y M. BARBOSA-LIMA (2015). *Gestão internacional de recursos humanos*. São Paulo (Brasil): Elsevier.
- PASTOR, J.M., F. PÉREZ (dirs.), J. ALDÁS-MANZANO, F.J. GOERLICH, P. J. PÉREZ, L. SERRANO, A. CATALÁN, Á. SOLER e I. ZAERA (2019). *La contribución socioeconómica de las Universidades Públicas Valencianas: Cuarto informe del SUPV 2018*. València: Universitat de València: Universitat

Politécnica de València: Universidad de Alicante: Universitat Jaume I: Universidad Miguel Hernández.

PORRET, M. (2014). *Gestión de personas: manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. 6ª edición. Pozuelo de Alarcón (Madrid): ESIC Editorial.

POWELL, C. (2003). «The Delphi technique: Myths and realities». *Journal of Advanced Nursing* 41, n.º 4 (febrero): 376-382.

RAMOS, A. M. G. (2011). «Atrayendo talento: estrategias de movilidad de los profesionales altamente cualificados en España». *Sociología y tecnociencia: Revista digital de sociología del sistema tecnocientífico* 2, n.º 1: 72-87.

RICHARDSON, J. y M. MALLON (2005). «Careers Interrupted? The Case of the Self-directed Expatriate». *Journal of World Business* 40, n.º 4 (noviembre): 409-420.

SCHADE, M., R. PIEHLER, A. MÜLLER y C. BURMANN (2018). «How cities can attract highly skilled workers as residents: the impact of city brand benefits». *Journal of Product & Brand Management* 27, n.º 7: 847-857.

SPARROW, P., C. BREWSTER y H. HARRIS (2004). *Globalizing human resource management*. Londres: Nueva York: Routledge.

SPONY, G. (2003). «The Development of a Work-value Model Assessing the Cumulative Impact of Individual and Cultural Differences on Managers' Work-value Systems: Empirical Evidence from French and British Managers». *The International Journal of Human Resource Management* 14, n.º 4: 658-679.

STAHL, G. K., E. L. MILLER y R. L. TUNG (2002). «Toward the boundaryless career: A closer look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment». *Journal of World Business* 37, n.º 3 (otoño): 216-227.

STEURER, J. (2011). «The Delphi method: an efficient procedure to generate knowledge». *Skeletal Radiol* 40: 959-961.

SUUTARI, V. y C. BREWSTER (2003). «Repatriation: Empirical evidence from a longitudinal study of careers and expectations among Finnish expatriates». *The International Journal of Human Resource Management* 14, n.º 7: 1132-1151.

TUNG, R. L. (1998). «American Expatriates Abroad: From Neophytes to Cosmopolitans». *Journal of World Business* 33, n.º 2 (verano): 125-144.

YAN, A., G. HU y D. HALL (2002). «International Assignments for Career-building: A Model of Agency Relationships and Psychological Contracts». *Academy of Management Review* 27, n.º 3: 373-391.

YURKIEWICZ, J. y B. ROSEN (1995). «Increasing receptivity to expatriate assignments». En J. Selmer (ed.). *Expatriate Management*. Westport (Irlanda): Quorum: 37-56.



mesval

Càtedra Model Econòmic
Sostenible València i Entorn