



Universidad de Navarra

CELA



SAGARDOY ABOGADOS
ius laboris

V Libro Blanco sobre la Movilidad Geográfica en las empresas españolas IESE-CELA, CREADE, Sagardoy Abogados

Fe de erratas

En primer lugar, transmitimos nuestro agradecimiento por su asistencia al acto de presentación del Libro Blanco el pasado día 15 de noviembre. El interés mostrado en el estudio sobre la situación en nuestro país respecto a la movilidad geográfica nos anima a las tres empresas colaboradoras, CREADE, IESE y Sagardoy Abogados, a seguir trabajando en analizar cuestiones que actualmente preocupan a los directivos y empresarios. A través del próximo Libro Blanco intentaremos impulsar la creatividad en las soluciones a un nuevo tema de actualidad.

Le adjuntamos una fe de erratas como medio para corregir un error en la transcripción de un texto a imprenta y asegurar la calidad del estudio final.

Muchas gracias por su comprensión e interés,

IESE-CELA, CREADE, Sagardoy Abogados

ENDESA

Introducción

En la actualidad la actividad de Endesa se centra en la generación, distribución y comercialización de energía eléctrica y gas. Está implantada principalmente en España, Francia, Italia, Argentina, Brasil, Chile, Colombia y Perú, aunque tiene actividades en otros países como Portugal, Polonia, Alemania, Holanda, Dinamarca, Eslovenia, Costa Rica o Marruecos. En España, las comunidades autónomas en las que está implantada son Andalucía, Aragón, Baleares, Canarias, Castilla y León, Castilla-La Mancha, Cataluña, Galicia, Extremadura y Madrid.

En el primer semestre de 2006, Endesa ha obtenido un resultado bruto de explotación (EBITDA) de 3.762 millones de euros, lo que supone haber alcanzado un 56% del objetivo de crecimiento para todo el 2006²³.

Endesa cuenta con una serie de valores que forman parte de la filosofía de la compañía.

Desde Endesa se aseguran las oportunidades de desarrollo en base al mérito y a la aportación profesional. Se fomenta la participación de todos los empleados para lograr un objetivo común, compartiendo la información y los conocimientos. Desde Endesa se actúa con profesionalidad, integridad moral, lealtad y respeto a las personas. Centra su esfuerzo en la satisfacción del cliente, aportando soluciones competitivas y de calidad. Promueve la mejora continua y la innovación para alcanzar la máxima calidad desde criterios de rentabilidad. Dirige sus actuaciones hacia la consecución de los objetivos del proyecto empresarial y de la rentabilidad para sus accionistas, tratando de superar sus expectativas. Endesa se compromete social y culturalmente con la comunidad. Adapta sus estrategias empresariales a la preservación del medio ambiente.

Actualmente como multinacional cuenta con unos 27.000 empleados repartidos por todas sus unidades de negocio. El concepto de centro de trabajo en una empresa como Endesa es complejo, puesto que a lo largo de sus instalaciones de energía hay multitud de puntos de trabajo. Entendiendo centro de trabajo donde habitualmente acuden trabajadores, cuenta con 1.000 en España y 2.000 en el conjunto de Endesa. Dentro de Endesa se pueden contar hasta 53 convenios aplicables. Para la contratación de empleados en España se utilizan los modelos tipo del Ministerio de Trabajo con cláusulas adicionales específicas.

En opinión de Juan Riquelme, Director de Políticas de Relaciones Laborables de Endesa, la legislación laboral española en materia de movilidad es, en general, correcta y equilibrada. Cualquier modificación que beneficiara a una parte recortaría derechos a la otra. Por el contrario, sobre la fiscalidad sí se podrían introducir mejoras considerables con incentivos fiscales para el trabajador que se mueve de una localidad a otra.

Movilidad geográfica nacional

Endesa en España cuenta en la actualidad con una política general de movilidad de trabajadores contenida en el Capítulo IX del II Convenio Colectivo Marco del Grupo Endesa. Además existen ocasiones en las que hay necesidades puntuales de deslocalizar a empleados determinados, para las que se adoptan medidas específicas.

En ambos casos se contemplan ayudas en aspectos como, por ejemplo, vivienda, traslado de mobiliario, alojamientos para las primeras semanas, viajes para la familia.

El coste medio de un traslado dentro de España y Portugal es aproximadamente de 47.000 euros.

En Endesa es posible la Movilidad Geográfica Nacional a instancia del empleado para cubrir las vacantes que están disponibles. Para una empresa como Endesa, la movilidad geográfica de sus empleados le permite reorganizar mejor los recursos humanos y, en consecuencia, mejorar la eficacia de la plantilla.

²³ Fuente: Resultados 1S 2006. Endesa vale Más. 25 de julio 2006.

Para los empleados de Endesa los traslados constituyen una oportunidad de desarrollo profesional mejorando las expectativas de futuro. El litoral y las islas son los lugares que tienen mejor acogida en las preferencias de los interesados.

Endesa ha contado en España con planes de formación basados en la movilidad y dirigidos a recién titulados que rotaban por diferentes unidades de negocio. En la actualidad, cuenta con un programa de desarrollo internacional para titulados con unos 5 años de experiencia que mejoran su experiencia trabajando durante 1 año en un país distinto a aquel en el que han sido contratados.

La movilidad nacional de trabajadores en Endesa es una práctica habitual. Se contabilizan, según los años, alrededor de 200 movimientos de personal por la geografía española. Los movimientos de empleados son, en general, pactados con el empleado.

Movilidad geográfica internacional

Dentro de Endesa existe una política para los movimientos internacionales de personal. Esta política diferencia entre tipos de movilidad según su duración: corta, media o larga. La movilidad de duración corta y media hace referencia a los desplazamientos durante unos meses para llevar a término un determinado proyecto en el extranjero.

Los desplazamientos de larga duración son los que se refieren a proyectos fuera del lugar de residencia del empleado que tiene por duración una media de entre 2 y 5 años. Estos movimientos cuentan, en Endesa, con un sistema especial de compensación que fija las condiciones de expatriación. Entre estas condiciones se contemplan préstamos, coches de empresa, sanidad privada o pública dependiendo de los sistemas legales de sanidad que se cuenten en el país de destino, seguros, clases de idiomas, etc. Cuando los dos cónyuges trabajan en Endesa se intenta encontrar un puesto en el mismo destino para el cónyuge.

En relación con la predisposición a la Movilidad Geográfica Internacional, se está observando un cambio en la tendencia. Los empleados empiezan a mostrar cada vez más sus inquietudes hacia la movilidad. Los países de destino con mejor acogida, para el personal en España, son Brasil y Chile. Los chilenos a su vez muestran especial interés en trasladarse a Brasil.

El coste económico medio de un desplazamiento internacional de larga duración es 3 o 4 veces superior al de una movilidad geográfica nacional. Al terminar el periodo de expatriación, normalmente el trabajador vuelve a la misma área de trabajo de la que se fue al comienzo de su periodo de movilidad. El puesto al que se regresa suele ser de la misma o de superior responsabilidad que el que dejó cuando inició su expatriación.

La movilidad internacional aporta a la empresa una mayor visión global de sus trabajadores y facilita la integración de las nuevas empresas que se incorporan a Endesa.

Para el empleado de Endesa la movilidad internacional es tanto una experiencia personal como una oportunidad de desarrollo profesional.

VI. Focus Group

A continuación presentamos las opiniones de los participantes en el Focus Group que se celebró el 22 de septiembre en la sede de Creade en Madrid. El objetivo de la reunión fue recoger las opiniones de profesionales, expertos en la materia y de los sindicatos sobre la movilidad geográfica desde sus diferentes perspectivas.

Intervinieron:

- José Ramón Pin, profesor del IESE, que actuó como moderador.
- Luis Alonso, director de recursos humanos de American Express.
- Ramón Castelltort, director de recursos humanos por CARREFOUR.
- Antonio Romero, director de recursos humanos de CITIBANK.
- Juan Riquelme Brotons, director de políticas de relaciones laborales de ENDESA.
- Leonor de Pablos, directora de recursos humanos de FERROVIAL SERVICIOS.
- Ángel Presa, director del gabinete técnico de U.G.T.
- Jose M^a Carpena, M^a Jesús Herrera y Ana M^a Pérez, abogados del despacho de abogados SAGARDOY.
- Javier Martín, director general de Creade, y Alberto Pérez, director de relaciones institucionales de Creade.
- Carlos Sánchez, de la secretaría de acción sindical de CC.OO., que ha estado participando en las tareas del libro, no pudo asistir porque se encontraba de baja por enfermedad.

Tras unas palabras de bienvenida por parte de Alberto Pérez, director de relaciones institucionales de Creade, comenzó hablando el profesor Pin. Comentó la oportunidad del Libro Blanco sobre la movilidad geográfica que está llegando a su etapa final. El libro es adecuado por ser el 2006 el Año Europeo de la Movilidad Geográfica. La economía española parece ir bien, aunque todo el mundo diga que existen riesgos. Parece que los economistas, por ejemplo, no han introducido aún en su modelo macroeconómico los 300.000 inmigrantes que están dispuestos a trabajar y consumir con unos sueldos reducidos.

En España hay un problema de productividad. Un dato que lo corrobora es la movilidad geográfica sobre todo dentro de España, dado que tenemos un país en el que, con distancias de 100 km, puede haber provincias, por ejemplo Castellón, donde prácticamente el paro es cero, o por debajo incluso del paro friccional, y a 100 km, coexisten zonas con altas tasas de desempleo. Para abordar este tema hay que identificar a los diferentes agentes que participan en el problema de la movilidad geográfica.

- 1- El Gobierno y las Administraciones Públicas donde la educación y la vivienda son temas que dificultan la movilidad geográfica.
- 2- Los sindicatos en relación con lo que permiten firmar a sus afiliados en los convenios colectivos respecto a la movilidad geográfica.
- 3- Las empresas ¿qué prácticas de RR HH pueden hacer para facilitar esa movilidad geográfica si la necesitan?
- 4- Los trabajadores: ¿qué es lo que ellos pueden hacer, qué mentalidad tienen que tener o qué ventajas e inconvenientes conocen y aprovechan con la movilidad geográfica?

Para Ramón Castelltort, director de RR HH de Carrefour, es cierto que la inmigración es algo necesario, se están viendo en el mercado de trabajo cada vez más dificultades en contratación, no sólo de altos directivos sino de personal base. Estamos en un país que cuesta movilizar a los empleados. En Carrefour los empleados base en su contrato no tienen movilidad geográfica, sólo es a título voluntario. En cuanto hablamos de mandos, por contrato tienen movilidad geográfica nacional, se trasladan donde es necesario en este momento para la empresa.

El consejo de Ramón Castelltort es que se mueva al extranjero a gente de máximo nivel, porque a su regreso no tienen ningún problema para encontrar una nueva posición dentro del grupo.

Luis Alonso, director de RR HH de American Express, comentó el enfoque que tiene su empresa sobre la movilidad geográfica, dado que es diferente por la naturaleza de su negocio: la movilidad geográfica viene dada sobre todo por las oportunidades de desarrollo profesional. La compañía establece un marco en el que los empleados tienen la oportunidad de desarrollar su carrera, todos los puestos vacantes están en una base de datos a la que accede cualquier empleado, y cualquiera que cumpla los requisitos se puede presentar.

Estos traslados pueden tener lugar dentro del propio mercado nacional, dentro de la región, en este caso Europa, o a cualquier otra zona: EE UU, Canadá y Pacífico.

En AMEX se da el caso contrario: el de empleados de otros países que deciden venir a trabajar a España. Es un país atractivo para trabajar, americanos, ingleses, europeos, argentinos, mexicanos han mostrado su interés en venir a trabajar en las oficinas de Madrid. Pero a la hora de pensar en españoles que se vayan fuera es más difícil. Seguramente tiene que ver cómo construimos nuestras relaciones sociales.

Cómo motivar a los directivos para que se quieran mover es un tema que se debe abordar en el futuro. Luis Alonso le pediría a la Administración agilidad sobre todo a la hora de plantear los permisos de trabajo de los empleados.

Ramón Castelltort comentó que Carrefour ha ido a países de Latinoamérica para traer gente a trabajar aquí, Colombia, Perú, Ecuador. En total han venido alrededor de 300 trabajadores. Les conceden a los empleados ayudas para el viaje y para los primeros días. Asimismo se ha fomentado que viniesen matrimonios.

A continuación Ángel Presa de U.G.T. comenzó apuntando que todo esto hay que considerarlo en uno de los problemas que para él es el más grave: el tema de la vivienda. Mientras que el español medio quiera una vivienda en propiedad, entre otras razones porque el mercado difícilmente le permite otras salidas, va a ser difícil. Respecto a la movilidad geográfica, al contrario que en España, los demás países europeos viven de alquiler, que se resuelve muy rápido, se da el preaviso 2 o 3 meses y el cambio a otra vivienda de alquiler. En España cuando te vas fuera, hay que vender la casa o cerrarla, con lo cual los incentivos económicos son mayores, vender y comprar casas no es fácil, se habla del 10% más o menos de la operación por la compra y venta de una vivienda.

Para Ángel Presa hay una falta de desarrollo tecnológico en España, nos queda mucho para alcanzar la media que nos corresponde por nuestra situación geográfica y por nuestro nivel de desarrollo y, por otra parte, y asociado a este problema, la formación de los trabajadores; que está bastante por debajo de lo que una economía desarrollada debe esperar. ¿Y por qué? Porque nos hemos especializado en "poner ladrillos", y para esto no hace falta una ingeniería. Tenemos muchos servicios de baja cualificación, y de ahí vamos tirando y va saliendo el gran tirón económico.

Intervino a continuación Leonor de Pablos, directora de RR HH de Ferrovial Servicios. Para ella la expatriación de empleados viene dada por la necesidad de movilizar personas por la falta de candidatos o bien porque hay zonas donde existe pleno empleo o no se encuentran personas con los conocimientos técnicos requeridos.

La propia necesidad que tiene la compañía de colocar a un candidato, en un momento concreto de fuerte expansión internacional, y enviar al extranjero debido a tener que exportar el *know how* y la cultura de la empresa con el objetivo de integrar las nuevas empresas al grupo.

Para Leonor de Pablos la movilidad geográfica es más sencilla porque en España: "te sigues moviendo más o menos en tu mismo ambiente cultural, tu mismo tipo de vida. Cuando sales al extranjero existen importantes barreras culturales e idiomáticas, en muchos casos no conocidas previamente por los expatriados. La adaptación suele ser costosa que generalmente la gente cuando sale no conoce y le cuesta mucho adaptarse y el idioma se convierte en un handicap importante".

Juan Riquelme, Director de Políticas de Relaciones Laborales de Endesa comentó que, en su caso, la movilidad geográfica nacional afecta a todos los trabajadores y la internacional básicamente a directivos y mandos. Normalmente ninguna de ellas es forzosa. En la movilidad geográfica internacional el principal problema es el retorno.

Las necesidades empresariales de movilidad geográfica pueden obedecer a múltiples causas (expansión, reorganizaciones, cierres de centros, etc.). Por ello y porque la movilidad geográfica afecta a personas, cada una con sus circunstancias, hay soluciones múltiples y diferentes para cada caso, tanto en condiciones como en plazos.

Para Javier Martín, Director General de Creade, la movilidad nacional es especialmente complicada puesto que desde la experiencia de Creade, cuando ofrece los programas de recolocación en otros puntos geográficos poca gente se acoge a esta medida. Lo esencial es tratar la movilidad dentro del país como una verdadera expatriación, no sólo hay que apoyarla con medidas económicas, sino también con instrumento de acompañamiento a las familias y de inserción en el nuevo trabajo.

Para Antonio Romero, director de Relaciones Laborales de Citibank, parte del problema de la movilidad geográfica está no en los idiomas, como en la educación, las costumbres, la realidad y la economía de cada país. Aquí tenemos problemas de vivienda que hasta cierto punto frenan dicha movilidad. Hay otros aspectos en este sentido que han sido tocados por el resto de participantes en los que se está de acuerdo y que no merece la pena reiterar por sabidos.

El que parece futuro diseño del estado de las autonomías puede ser un problema a la movilidad geográfica, puesto que en el mismo no se está teniendo en cuenta que una de las riquezas de este país era la diversidad. Por el contrario, parece que lo que se pretende es que esa diversidad nos separe más que nos acerque, y eso va a ser determinante en el mercado de trabajo y en la movilidad geográfica.

Las actuales infraestructuras de transportes no ayudan y consideramos que los trenes de Alta Velocidad pueden ayudar de forma muy determinante a facilitar el acercamiento entre regiones.

La movilidad internacional presenta dos factores determinantes. Uno de ellos es la adaptación y el otro es planificar un adecuado retorno. Al margen de ambos factores, existen otros como que económicamente sea atractiva para ambas partes y que contribuya profesionalmente tanto al trabajador como a la empresa que lo destina. Además existen barreras administrativas, la lentitud de la concesión de los permisos de trabajo es preocupante.

Hay un problema claro en lo que a la bis atractiva del Derecho del Trabajo se refiere, cuando una empresa española traslada a un trabajador al extranjero, dada la clara diferencia entre el derecho de trabajo anglosajón y el derecho del trabajo español, más proteccionista, por ejemplo. En este supuesto sería interesante definir cuál es el derecho del trabajo aplicable, permitiendo que determinadas demandas de trabajadores que prestan sus servicios en el extranjero no se dedujeran de acuerdo con lo previsto en la legislación española, aun cuando partieran de este país, si dicho traslado es ordenado y/u ofrecido por la matriz de la empresa en el extranjero, sobre todo en el caso de grandes multinacionales. Hay que tener en cuenta que determinadas empresas de este país son meras sucursales de una gran multinacional y que buena parte de los traslados efectuados al extranjero son tramitados, ordenados o dispuestos no por la sucursal española, sino por la casa matriz.

Hay, además, dilatadas trayectorias internacionales de trabajadores españoles dentro de una misma multinacional con multitud de cambios de país cuyo conflicto final culmina en los Juzgados de lo Social españoles, no porque el conflicto se haya generado aquí, sino porque se busca una mayor protección sobre la justificación de un cordón umbilical con España prácticamente inexistente.

María Jesús Herrera, Socio Abogado de Sagardoy Abogados, apuntó una serie de reflexiones sobre las aportaciones de los directores de recursos humanos que intervinieron en la reunión, destacando la importancia de que todos ellos plantearan la movilidad geográfica de sus trabajadores siempre desde la voluntariedad. Parece una apreciación desde la sensatez establecer medidas de movilidad voluntarias para el trabajador. Siempre que haya voluntariedad no va a haber normativa legal que la impida, siempre que no haya, como bien apuntó Antonio Romero de Citibank, una renuncia de derechos.

Por eso en la política de gestión empresarial desde RR HH, la Ley tiene que aplicarse con sensatez, sin perjuicio de que en ocasiones puedan existir causas organizativas que justifiquen un traslado forzoso, tal y como previene el artículo 40 del Estatuto de los Trabajadores.

Como última aportación al Focus Group, los participantes convinieron que es necesaria una mejora en la educación en España puesto que los últimos datos sobre fracaso escolar nos hacen ser muy pesimistas. Una reforma y mayor especialización en la formación profesional es necesaria para una mejor cualificación de los futuros empleados para que en los momentos de movilidad, su polivalencia funcional les permita adaptarse con mayor facilidad al cambio.