



## Libro Blanco sobre las Mejores Prácticas en Movilidad Geográfica Nacional e Internacional de Trabajadores



Universidad de Navarra

CELA



SAGARDOY ABOGADOS  
ius laboris

# Libro Blanco sobre las Mejores Prácticas en Movilidad Geográfica Nacional e Internacional de Trabajadores



# Libro Blanco sobre las Mejores Prácticas en Movilidad Geográfica Nacional e Internacional de Trabajadores

Prof. José Ramón Pin, Director Académico, Centro para la Empresa en Latinoamérica (CELA)

Miguel Quintanilla, Investigador, Centro para la Empresa en Latinoamérica (CELA)

Pilar García Lombardia, Investigadora Asociada del IESE

Ángela Gallifa, Gerente, Centro para la Empresa en Latinoamérica (CELA)

## Entidades colaboradoras:

IESE-CELA – José Ramón Pin, Director del Proyecto de Investigación, Profesor Ordinario del IESE y Director del Centro para la Empresa en Latinoamérica (CELA) del IESE

SAGARDOY ABOGADOS – Iñigo Sagardoy, Socio Director  
– Ana María Pérez del Castillo, Abogada

CREADE – Josep Pau Hortal, Presidente

Queremos agradecer la participación de las personas que han colaborado en la realización de este libro: en primer lugar al Secretario de Empleo, D. Valeriano Gómez. A Alix Carnot y Alberto Pérez (CREADE), Ana María Pérez del Castillo (Sagardoy Abogados), Ángel Presa (U.G.T.), Carlos Sánchez (CC.OO.). Asimismo agradecemos a las empresas patrocinadoras Sagardoy Abogados y CREADE, que con su aportación han hecho posible este trabajo de investigación, así como a todos los representantes de las empresas que participaron en el estudio y sin cuya valiosa contribución no hubiese sido posible la realización de este libro.



Universidad de Navarra

CELA



SAGARDOY ABOGADOS  
ius laboris



# Índice

<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>9</b>
Exmo. D. Valeriano Gómez, Secretario General de Empleo	9
<b>PRÓLOGOS</b>	<b>11</b>
CREADE	11
SAGARDOY ABOGADOS	13
<b>INTRODUCCIÓN Y PRIMERAS CONCLUSIONES</b>	<b>15</b>
<b>I. JUSTIFICACIÓN, METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA</b>	<b>21</b>
1.1. Justificación del estudio	21
1.2. Metodología	23
1.3. Estructura	25
<b>II. CONTEXTO POLÍTICO ECONÓMICO Y SOCIAL DE LA MOVILIDAD GEOGRÁFICA:</b>	
<b>2006, AÑO EUROPEO DE LA MOVILIDAD DE LOS TRABAJADORES</b>	<b>27</b>
2.1. Europa	27
2.1.1. Cifras de la movilidad en Europa	27
2.1.2. Actitud y opinión de los ciudadanos europeos ante la movilidad	28
2.1.3. La movilidad: vía de mejora de las condiciones profesionales	31
2.2. España	32
2.2.1. Características del mercado laboral español	32
a) Entorno económico: breve análisis	32
b) Mercado laboral español	33
c) Perfil de la movilidad geográfica en España	40
2.2.2. Razones, frenos e impulsores de la movilidad geográfica en España	43
a) Razones para la movilidad	43
b) Frenos e impulsores	44
<b>III. LEGISLACIÓN SOBRE MOVILIDAD GEOGRÁFICA DE TRABAJADORES</b>	<b>47</b>
3.1. Legislación internacional en materia de movilidad geográfica	47
3.1.1. Suecia	47
3.1.2. Irlanda	47



3.1.3. Grecia	48
3.1.4. Dinamarca	49
3.1.5. Turquía	50
3.1.6. Luxemburgo	51
3.1.7. Méjico	51
3.2. Legislación en materia de Movilidad Geográfica: España	52
3.2.1. Concepto y regulación legal	52
3.2.2. Clases de traslado y Procedimiento Legal para tramitarlo	53
3.2.3. Opciones del trabajador ante la decisión empresarial de traslado	54
3.2.4. Movilidad geográfica impropia	55
<b>IV. ANÁLISIS DE LAS REUNIONES CON LAS EMPRESAS</b>	<b>57</b>
AGBAR	57
AMERICAN EXPRESS	59
COMSA	62
DANONE	65
ENDESA	67
GRUPO SANTANDER	70
IKEA	72
NH HOTELES	75
REPSOL YPF	78
<b>V. OPINIÓN DE LOS SINDICATOS</b>	<b>83</b>
<b>VI. FOCUS GROUP</b>	<b>85</b>
<b>VII. CONCLUSIONES: MEJORES PRÁCTICAS ENCONTRADAS</b>	<b>89</b>
<b>ANEXO I. CUESTIONARIO MEJORES PRÁCTICAS EMPRESARIALES EN MATERIA DE MOVILIDAD GEOGRÁFICA</b>	<b>91</b>
<b>APÉNDICE I. LISTADO DE PARTICIPANTES</b>	<b>95</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>97</b>





# Presentación

---

*La creación de más y mejores empleos ha sido el objetivo que ha guiado el proceso de diálogo social entre el Gobierno y los interlocutores sociales que ha culminado con la firma del Acuerdo para la Mejora del Crecimiento y del Empleo.*

*El Acuerdo alcanzado constituye un punto de equilibrio que se orienta en la dirección de apoyar y sostener la creación de empleo así como de mejorar el funcionamiento del mercado de trabajo, al tiempo que se contribuye al crecimiento económico, el bienestar social y la cohesión territorial.*

*Estamos seguros de que este Acuerdo tendrá unos efectos muy positivos a corto y medio plazo con el objetivo de reducir progresivamente las tasas de temporalidad, preservando los niveles de empleo, sin atentar contra los derechos de los trabajadores pero sin merma alguna de la flexibilidad necesaria para el funcionamiento de las empresas.*

*Para cumplir ese objetivo de crear más y mejores empleos es esencial promover, entre otras, acciones para favorecer la movilidad de los trabajadores tanto en España como en la Unión Europea.*

*En el ámbito de la Unión Europea, para garantizar la libre circulación consagrada por el Derecho comunitario y elemento esencial de la ciudadanía europea, es necesario poner en marcha políticas dirigidas a alcanzar un mayor grado de movilidad, para crear un mercado de trabajo europeo más flexible y eficiente que beneficie a los trabajadores, a los empresarios y a los Estados miembros.*

*Por ello, consciente de la importancia de la movilidad laboral para los mercados de trabajo europeos, la UE ha declarado 2006 como el Año Europeo de la Movilidad de los Trabajadores, con el objetivo de promover la sensibilización de todos sobre los derechos de libre circulación de los trabajadores entre los Estados miembros y sobre las posibilidades existentes en cuanto a movilidad geográfica y profesional.*

*En el caso de España, las diferencias en la distribución geográfica de los niveles de empleo y desempleo nos obligan a impulsar la movilidad geográfica para lograr el equilibrio entre la oferta y la demanda de trabajo por dos motivos: mejorar la eficiencia de la economía española y mejorar el bienestar de muchos españoles.*

*Los datos de los que disponemos nos muestran que en los últimos cinco años la incidencia de la movilidad geográfica por motivos laborales se ha ido acentuando progresivamente en España, aunque esta tendencia ascendente se vio quebrada por un estancamiento en el año 2005.*

*Para facilitar la movilidad, desde el ámbito político es necesario poner en marcha mecanismos que contrarresten las posibles dificultades asociadas a la misma, tanto en el ámbito de la vivienda o de la educación, como del empleo.*

*Desde el ámbito de las políticas de empleo considero como instrumentos que pueden facilitar la movilidad geográfica, la adecuación de la mano de obra a través de la formación para que sea capaz de responder a las necesidades que va demandando el mercado; la mejora de la organización de las ofertas de empleo por parte de los Servicios Públicos de Empleo; la adaptación de las políticas activas para desempleados a los ciclos productivos; o la mejora de los servicios de información y asesoramiento tanto para empresarios como para trabajadores.*

*La reforma del mercado de trabajo que acabamos de aprobar contiene elementos que van en esta dirección: medidas para impulsar la contratación indefinida y la conversión de empleo temporal en fijo (hay que tener en cuenta que la temporalidad de los contratos puede ser un factor que desincentive la movilidad); medidas para potenciar la eficiencia de las políticas activas de empleo y la capacidad de actuación del Sistema Nacional de Empleo; la puesta en marcha de un Plan Global de Modernización de los Servicios Públicos de Empleo que incluye la mejora los recursos materiales y tecnológicos, y que incorpora medidas*

*específicas, como el establecimiento de un Portal de Empleo que incremente la captación de ofertas de trabajo y asegure la difusión de las mismas, esto es, que asegure que no hay obstáculos para compartir información sobre las vacantes de trabajo existentes tanto en España como en Europa; o el compromiso de evaluar el funcionamiento de las medidas que configuran el conjunto de las políticas activas.*

*Este Año europeo es un buen momento para analizar los beneficios de la movilidad tanto para los trabajadores como para las empresas y para las economías de los países de la UE, como han hecho en su estudio el IESE - CELA, Sagardoy Abogados y Create, a los que felicito por la calidad y el rigor con el que han trabajado para sacar adelante este libro que tengo el honor de presentar.*

*La primera parte del libro enmarca la cuestión de la movilidad geográfica tanto en España como en la UE, con datos recientes, así como la legislación vigente al respecto. A continuación nos ofrece un conjunto de buenas prácticas llevadas a cabo en diversas empresas, que sirven de ejemplo para aprender de otros, y que nos muestra los efectos positivos de la movilidad de los trabajadores en el ámbito nacional e internacional.*

**Valeriano Gómez**  
Secretario General de Empleo

# Prólogos

## Crede

Como recuerda José Ramón Pin en su introducción, este libro es ya el quinto de una colaboración que iniciamos en el año 2002 con el IESE y Sagardoy Abogados, a través de la cual hemos ido estudiando y analizando las mejores prácticas empresariales en aspectos de interés en la gestión de los RR HH.

Para la presente edición, en el Año Europeo de la Movilidad de los Trabajadores, nos pareció adecuado analizar y estudiar el área de las prácticas empresariales sobre la movilidad geográfica. Como muchos de los lectores reconocerán, este es un tema suficientemente "trillado" en nuestra sociedad y en el que se parte de algunos principios que parecen ser reconocidos como "verdades" y que fundamentalmente coinciden en las dificultades para que los trabajadores españoles acepten esta movilidad. En este sentido, todos tendemos a pensar que la falta de movilidad geográfica está básicamente condicionada por cuestiones de índole social, factores culturales y la falta de vivienda asequible. Sin embargo, creo que esta baja movilidad del trabajador español se debe a una legislación social poco favorable que incentive estas medidas y a la falta de atractivo de las ofertas empresariales para apoyar dicha movilidad.

Todos los profesionales de RR HH, de la consultoría y del derecho laboral podemos enumerar multitud de situaciones de carácter individual o colectivo en las que profesionales, de todos los niveles, han decidido no aceptar propuestas de movilidad formuladas por sus compañías, optando por extinguir su contrato con las compensaciones equivalentes por despido. ¿No será que existe en nuestra legislación un alto incentivo por el despido frente a bajos incentivos a la movilidad?

La investigación constata que al mismo tiempo que mantenemos un bajo índice de movilidad, muchas empresas tienen dificultades, en determinadas zonas geográficas, para atraer y reclutar a los trabajadores que precisan. Todos reconocemos la existencia de tensiones entre oferta y demanda de empleo. Existen miles de ofertas o puestos de trabajo sin cubrir cuando nos consta que tenemos trabajadores cualificados y adaptados a estas ofertas, en situación de búsqueda. Simplemente lo que ocurre es que los trabajadores residen y buscan empleo en zonas distintas a las de la oferta.

Por todo ello, resulta evidente el interés de esta investigación, centrada en el análisis de las prácticas que hoy están implementando las organizaciones en nuestro país. Como el lector constatará, han participado en la investigación compañías de todos los sectores (alimentario, servicios, construcción, químico, etc.) y de todas las tipologías (multinacionales americanas, compañías de origen francés, de capital español). No hemos analizado las prácticas en PYMES básicamente porque éstas no tienen estrategias en este ámbito de carácter general que puedan ser analizadas y constatadas como tales. Todos sabemos que las PYMES o bien no se plantean la movilidad o la resuelven caso por caso en función de sus necesidades y de las del trabajador afectado.

Sin embargo, a pesar del interés que estas prácticas tienen, parece que la movilidad no forma parte de las prioridades de los interlocutores sociales. En este sentido, es de destacar que en el Acuerdo para la Mejora del Crecimiento y del Empleo, suscrito en el marco del Diálogo Social sobre el Mercado de Trabajo, que todos conocemos coloquialmente como reforma laboral 2006 y que introduce una serie de medidas dirigidas a mejorar nuestro entorno laboral, no se incluye ninguna relacionada con el tema que es objeto de este Estudio cuando, como ya he indicado, perviven en nuestra legislación restricciones que no favorecen el impulso de una política dirigida a favorecer la movilidad.

Otra de las particularidades del Estudio es la de analizar el problema desde las dos perspectivas, tanto desde el punto de vista empresarial como del social. La comparación entre la percepción de "unos y otros" es, en algunos casos, notoriamente clarificadora de la distinta visión que se tiene sobre este tema, al margen de que haya que reconocer que en muchos casos el conocimiento sindical de estas políticas es muy limitado porque las direcciones de las empresas parten, probablemente con alguna razón, de la dificultad de negociar sobre estos temas con los interlocutores sociales por la posición "cerrada" que éstos a priori puedan tener.

No quisiera terminar estas palabras sin agradecer expresamente su participación a todos los que nos han ayudado a que la investigación fuera posible (representantes de las organizaciones y compañías, interlocutores sociales, participantes en el Focus Group, coordinadores, equipo de redacción y de marketing, etc.), sin cuyo concurso y colaboración no hubiera sido posible llevar a cabo este proyecto.

Esperamos que el esfuerzo de todos sea reconocido por los lectores a través del valor y del conocimiento que les pueda aportar.

He empezado este prólogo haciendo mención a José Ramón Pin y me voy a permitir terminarlo con las mismas palabras con las que él lo finaliza: "Incentivar la movilidad geográfica no es un mero problema macroeconómico sino una necesidad social". Una necesidad que, de satisfacerse, facilitaría la adecuación y la competitividad de nuestra economía en un entorno globalizado.

**Josep Pau Hortal**  
Presidente  
Create  
Septiembre 2006

## SAGARDOY ABOGADOS

La Movilidad Geográfica de los trabajadores es un fenómeno en continuo proceso de crecimiento. La integración de España en el ámbito comunitario y la creciente globalización de los mercados nos convierte en ciudadanos del mundo. Las empresas españolas a lo largo de estos diez últimos años han dado un salto cualitativo y muchas de ellas han invertido en países iberoamericanos o de la Unión Europea principalmente, mediante la compra de empresas locales o la inversión directa en esos mercados, convirtiéndose en auténticas multinacionales. Endesa, Ferrovial o el Grupo Santander son un breve, pero significativo, ejemplo de esta dinámica. Por otro lado, nuestra pujante economía ha atraído la inversión extranjera, con lo que muchas empresas han desembarcado en nuestro país.

Las empresas, al igual que las personas, encuentran cada vez menos fronteras a la hora de instalarse y sacar el mayor rendimiento a sus recursos. El fenómeno de las fusiones y adquisiciones a nivel local e internacional se encuentra, desde hace años en pleno apogeo, lo que se traduce en la creación de grandes compañías en las que las fronteras se difuminan.

Ello convierte en una necesidad imperiosa transmitir la cultura empresarial a todos los países en los que se encuentra la empresa, de forma que el cliente español, inglés, mejicano o chino, cuando traspasa las puertas de la compañía en su país de origen, no perciba diferencias en el servicio prestado, sino que encuentre una atención uniforme, una única imagen. La transmisión del "*know how*" se hace imprescindible para las empresas que no quieren perder su identidad, sino que pretenden que su imagen y saber hacer se perpetúen como seña corporativa.

La Movilidad Geográfica de los trabajadores en este juego empresarial adquiere un papel determinante. El saber hacer del que hablamos, debe transmitirse por empleados foráneos, profundos conocedores de la compañía y de su sistema productivo, lo que conlleva que se instauren políticas que fomenten la movilidad de trabajadores cualificados que tengan interés por desarrollar su carrera profesional. Cada vez son más los ejecutivos que a lo largo de su trayectoria laboral cuentan con periodos en los que deben abandonar su país de origen, siendo destinados durante periodos de tiempo más o menos prolongados, a países en donde su empresa tiene presencia.

La Unión Europea, consciente de la realidad de este fenómeno, ha dedicado este año a la Movilidad Geográfica. Aprovechando este interés, abordamos la realización de este libro, conocedores de su radical importancia en el seno de las relaciones laborales.

El principal objetivo que hemos perseguido con la publicación de la presente edición del Libro Blanco sobre Mejores Prácticas Empresariales en materia de Movilidad Geográfica, ha sido concienciarnos, como trabajadores que vivimos en la denominada "aldea global", en la necesidad de adaptarnos a la realidad que impera y que hace de la Movilidad Geográfica un elemento insoslayable dentro de la vida laboral moderna. A la vez, apreciamos cómo este fenómeno creciente no es percibido como un punto negativo en la vida profesional, sino como una oportunidad de desarrollo personal y laboral.

Del estudio realizado, hemos podido extraer importantes conclusiones que encontrarás a lo largo de su lectura. Con agrado, hemos observado que la totalidad de las empresas participantes contemplan la movilidad como una oportunidad de promoción profesional, que en todo caso, salvo contadas excepciones, depende de la voluntad del trabajador.

También nos hemos dado cuenta de cómo España cuenta con el escollo del desconocimiento de idiomas extranjeros. Hasta épocas muy recientes, España ha sido un país en el que el conocimiento del inglés principalmente y de otras lenguas, era algo extraño. Las nuevas generaciones de estudiantes, a la luz de los tiempos que vivimos han tomado nota de la importancia de no persistir en esta carencia. De ahí que cada vez sea mayor el éxodo vacacional así como los programas de Erasmus para convertir los idiomas en un elemento esencial para la futura vida laboral.

Desde el punto de vista legislativo, la importancia de este fenómeno radica en la determinación de la Ley Aplicable a los casos de movilidad transnacional. Fuera de este punto, la Ley, por regla general deja a las partes

la fijación de las condiciones del traslado. Ni siquiera es habitual ver cláusulas en los convenios colectivos referidas a este punto, dejando un total protagonismo al contrato de trabajo. Es la empresa quien se dirige al trabajador para proponer la experiencia internacional o nacional en otro destino.

Las empresas suelen tener protocolos específicos que reúnen todos los aspectos, dado que en muchas ocasiones la movilidad del trabajador implica la de la familia. Es ese sentido, también hemos constatado la importancia de conciliar la vida laboral y familiar, dado que la experiencia constituye un cambio importante dentro de los hábitos familiares.

Un elemento esencial que hemos detectado tras el contacto con las empresas que han colaborado en la confección de este Libro Blanco, ha sido el de solucionar el retorno de los trabajadores. En muchas ocasiones, resulta difícil la reincorporación del trabajador a su situación anterior, con lo que es imprescindible cubrir este punto, dado que si los trabajadores de la empresa perciben el traslado como una situación en la que no se garantiza el regreso en las mismas condiciones, o en condiciones análogas, no será fácil implantar o incentivar esta política.

Tras el tiempo dedicado a estudiar la Movilidad Geográfica, hemos concluido que su implantación en las empresas se convierte en una realidad cada vez más presente a través de fórmulas varias, más o menos atractivas, pero en todos los casos importantes para las empresas y para los propios trabajadores. El mundo empresarial se ha convertido en global, y globales han de ser los horizontes de los trabajadores que se encuentran en el mercado laboral.

**Íñigo Sagardoy de Simón**  
Socio Director  
Sagardoy Abogados

# Introducción y primeras conclusiones

José Ramón Pin Arboledas

Profesor del IESE

Director del Departamento de Dirección de Personas en la Organización

Director del IESE-CELA

## La oportunidad del Libro Blanco sobre la movilidad geográfica

Este es el quinto año en el que colaboramos tres organizaciones: el IRCO, un centro de investigación del IESE, que estudia la organización en sus aspectos humanos; Sagardoy Abogados, un bufete internacional, con fuerte especialización en derecho laboral; y Create, una empresa de outplacement del grupo Adecco.

En los cuatro años anteriores hemos elaborado otros tantos libros blancos en temas de actualidad laboral: los planes de acompañamiento social de las reestructuraciones (2005), las mejores prácticas en la integración del inmigrante en las empresas españolas (2004), la estructura de los convenios colectivos (2003), y las mejores prácticas en los procesos de reestructuración (2002). Son documentos que, en mi opinión, tienen dos características.

La primera es su rigor: están basados en un estudio profundo de la literatura y, en particular, de la legislación, que aporta Sagardoy Abogados; junto a ello se realiza una investigación de campo, mediante entrevistas en profundidad con directivos responsables de empresas en esas materias, conseguidas a través de las relaciones de Create, Sagardoy y el IRCO; por último, las conclusiones de este trabajo se completan con las discusiones de un Focus Group en el que están representados expertos, miembros de la administración laboral, directivos del campo de los RR HH y sindicalistas. Una metodología que permite asegurar que estos estudios están "chapuzados", como diría Unamuno, en la realidad empresarial. Por este trabajo vaya mi agradecimiento a los que han participado en su elaboración.

La segunda característica es su oportunidad. Es evidente que durante estos años los temas abordados están en el conjunto de preocupaciones de la economía española en temas laborales.

Por eso cuando Pau Hortal, Presidente de Create, propuso el tema de la "movilidad geográfica" pensamos que este estudio tendría la segunda característica. Sería oportuno abordarlo porque:

- a) Este año es el año de la "movilidad geográfica" en la Unión Europea. Además es un año de "Reforma Laboral" en nuestro país, ya acordada por los sindicatos, la patronal CEOE y aplicada legislativamente por los poderes públicos.
- b) La economía española parece ir bien y está demostrando una fuerza inusitada en Europa. Ello a pesar de los pesimistas anuncios de algunos expertos; la realidad desmiente una y otra vez sus previsiones. Quizás sus modelos de análisis se han quedado anticuados. Por ejemplo, no parece que incluyan entre sus variables el efecto de más de trescientos mil inmigrantes anuales que se incorporan a la economía del país con su deseo de trabajar, ajustarse a salarios menores y consumir. Pero en lo que todos coinciden es en que la productividad de nuestra fuerza laboral no crece al nivel necesario y la competitividad de las empresas se reduce año a año tanto en el mercado interior como en el exterior<sup>1</sup>.
- c) Hay muchas razones para esta falta de mejora de la productividad: la falta de inversión en I+D, la carencia de apoyos a la investigación universitaria de base, la ineficacia a la hora de gestionar la formación dentro de las empresas, el uso de políticas poco motivantes en la dirección de personas, la falta de una cultura de innovación dentro de las compañías, una tasa de inflación superior a la

<sup>1</sup> Véase el informe de IRCO-IESE y Burson Masteller (2006) "La gestión empresarial en España. Opiniones de los directivos de las primeras empresas españolas", Año 14. También, la publicación del Círculo de Empresarios (Julio 2005): "España ante el nuevo paradigma de la competitividad".



media de la Unión Europea que castiga la competitividad de nuestros productos, la preponderancia de ciertos sectores como el de "servicios" donde es más difícil el aumento de la productividad, etc.

Una de estas razones, no la menos importante, es la rigidez del mercado laboral. Las cantidades de indemnización en caso de despido de los contratos indefinidos es un síntoma de esa rigidez, la existencia de comunidades autónomas con casi pleno empleo junto a otras con altos niveles de desempleo es otro síntoma; como lo es el alto porcentaje de contratos laborales temporales, más del 30%, el mayor de la UE; esta cifra indica que las empresas prefieren este tipo de relación laboral ante la sospecha de la dificultad para producir despidos en épocas de crisis.

- d) En este panorama de rigidez del mercado laboral español se incluye la poca "movilidad geográfica" de los trabajadores españoles.

España ha conseguido, no sin esfuerzo, que sus tasas de desempleo no superen los dos dígitos. Nos acercamos a cifras por debajo del 9% y cerca del 8% de la población activa (8,3% según el INEM en el segundo trimestre del 2006<sup>2</sup>), por debajo de Francia y Alemania. Tasas inconcebibles hace diez años son ahora alcanzables.

Pero la reducción del desempleo tropieza con problemas estructurales. Las economías desarrolladas con menos paro (Reino Unido 4,9% o EE UU 4,5%) saben que por debajo de estas cifras de paro el mercado laboral actúa con rigidez y se corre el riesgo de iniciar un proceso de inflación de costes. En España hay comunidades autónomas que se encuentran cerca de esa situación. Es el llamado "Paro Friccional", que representa el grupo de personas estructuralmente en paro, por estar pasando de un trabajo a otro, por no interesarle trabajar en un periodo determinado o por ser de muy difícil colocación.

Entonces las empresas que quieren contratar trabajadores los tienen que sacar de otro puesto de trabajo, ello exige mejorar sus condiciones salariales y, de ahí, que se afirme que cuando el paro está por debajo del friccional se inicia una presión en los costes laborales unitarios por trabajador contratado.

Esta presión en los costes laborales sólo puede ser compensada por un aumento de la productividad, para que no se traslade a los precios y genere inflación. Aumento de la productividad que debido a las otras carencias de inversión, antes citadas, por el momento no se da en España. En consecuencia, cuando el paro se acerca al friccional, al no haber medidas que mejoren la productividad, la economía española se "recalienta": aumenta la inflación. Este año cerca del 4%, más de un punto por encima de la media del territorio euro.

En la actual situación el paro friccional español puede estar sobre el 8%, por debajo del cual es muy difícil cubrir las ofertas de trabajo sin el riesgo de disparar una inflación de costes. Para bajarlo es necesario modificar elementos estructurales del mercado laboral. Uno de ellos es mejorar la movilidad geográfica de la fuerza laboral.

Si se mejora esta movilidad, los trabajadores, que se encuentran en zonas con poca oferta de empleo, en lugar de quedarse en ella y aumentar los números del paro, se trasladarían a zonas donde hay más ofertas de trabajo. De esa manera se reduce el paro y se baja el nivel de "paro friccional" de la economía española. Esto aumentaría la productividad de las empresas y de la economía en general sin tensiones inflacionistas. Primero porque los salarios no presionarían al alza, segundo porque cuando hay más empleados la demanda global aumenta y el PIB también.

En caso contrario, si la movilidad geográfica no se da, tendremos puestos de trabajo sin cubrir mientras la lista del paro se mantiene. En realidad es que los trabajadores no móviles han pasado a ingresar un paro que no se puede reducir porque en la zona donde están asentados no hay oferta de trabajo, mientras la hay en otras zonas, incluso cercanas; a veces a menos de cien kilómetros de distancia. Pasan a formar parte del paro friccional estructural.

Pero si en España mejorar la movilidad geográfica es necesario para mejorar la eficiencia del mercado laboral, también es necesario para mejorar la productividad dentro de las empresas.

---

<sup>2</sup>Véase el informe del Euroíndice laboral (EIL) que elaboran trimestralmente el IRCO y ADECCO. Año 3/ N° 13/Marzo de 2006.

Los efectos beneficiosos de la movilidad geográfica en la empresa se recogen en este estudio. Disponer de personal competente en todas las zonas es absolutamente necesario para mejorar la competitividad de la empresa. A veces esto no se puede lograr sin movilidad geográfica. La empresa necesita que sus trabajadores competentes estén allí donde los necesita. Además, la movilidad geográfica produce un mejor conocimiento de la empresa, conocimiento que permite trabajar mejor y acertar en las decisiones; es una forma eficaz de transmitir la cultura empresarial y una gran ayuda al desarrollo de las personas.

Por último, también para los propios empleados la movilidad geográfica tiene sus ventajas. Mejora su preparación, es una vía de promoción, le da empleabilidad y aumenta sus oportunidades en el mercado de trabajo.

En consecuencia, los estudios sobre la mejora de la "movilidad geográfica" son oportunos. Ahora bien ¿cómo mejorarla?

### Los papeles de cada institución en la mejora de la movilidad geográfica

En esa mejora de la movilidad pueden influir muchos actores. El Gobierno, la Administración Pública, los sindicatos, las empresas y los propios trabajadores. Cada uno tiene su papel.

El Gobierno y las Administraciones Públicas pueden ayudar creando condiciones que reduzcan los frenos para la movilidad geográfica y potenciando los factores que la impulsan. En el caso de España, por ejemplo, la mejora de la oferta de viviendas o de la educación de las personas. El primer factor, la escasez y carestía de la vivienda, es un freno evidente en un país en el que la mayoría de la población adquiere su hogar en propiedad. El segundo factor, la educación, ha demostrado ser un motor de la movilidad geográfica, según se deduce de los estudios de este Libro Blanco. Entre esta educación incluimos los estudios de idiomas, en algunos casos, son un freno importante en la movilidad internacional que, incluso, podría a ser un freno para la movilidad entre algunas comunidades autónomas si no se actúa sensatamente.

El Gobierno y las diferentes Administraciones Públicas también pueden ayudar a esta movilidad mediante: incentivos fiscales; a través de sistemas que mejoren la acogida de los foráneos; promocionando sus territorios como lugares en los que hay oferta cualificada de trabajo; ayudando a crear un clima favorable a la integración social y la cultura de la diversidad etc. En el Focus Group se destacaron dos temas que las empresas pedían a las Administraciones Públicas:

- a) Se requiere una urgente agilidad burocrática, sobre todo a la hora de plantear los permisos de trabajo de las personas extracomunitarios. Todas las empresas consultadas coinciden en este grave problema.
- b) También en lo que se refiere a la Administración Pública, es necesario el impulso a la creación de un importante y activo mercado de viviendas de alquiler, incluyendo desgravaciones fiscales. Los traslados serían menos traumáticos para los nacionales si tuvieran facilidades en alquilar su vivienda y, al mismo tiempo, encontrar otra en condiciones similares de calidad y económicas en su lugar de destino.

Los sindicatos pueden ayudar a la mejora de la movilidad geográfica negociando convenios colectivos que la tengan en cuenta y la promocionen en lugar de dificultarla. Es evidente que hay que defender el derecho a la permanencia en un lugar determinado, pero también es verdad que poner excesivas trabas puede dar lugar a inmovilidades que, a la larga, perjudican a los propios trabajadores. En el Focus Group, los sindicatos expresaron la siguiente opinión:

"Estamos a favor del empleo y si la movilidad lo favorece, bienvenida sea. Por el contrario, una gran preocupación es la actual formación de los trabajadores bastante por debajo de lo que una economía desarrollada debe esperar. Porque nos hemos especializado en trabajos de baja calificación, en un sector servicios de muy baja productividad: construcción y turismo. Existe la imperiosa necesidad de formar personas en sectores de alta productividad, sin dejar de lado los citados".

Los trabajadores también pueden ayudar a esta movilidad tomando la iniciativa para ir de un lugar a otro. Mejorando su formación para reducir barreras como la falta de conocimiento de idiomas u otras competencias. Creando familias dispuestas a aceptar la movilidad como un proceso de mejora.

Las empresas deben ayudar a la movilidad mediante políticas adecuadas para reducir los frenos que la reducen y aplicar prácticas para aumentarla en su interior.

Es el papel de estas últimas el que estudia fundamentalmente este informe, siendo conscientes sus autores de que por la sola acción de las empresas es difícil modificar la estructura básica de rigidez geográfica. Pero también reconociendo que sin la aportación e iniciativa de ellas es muy difícil que la movilidad geográfica mejore.

### ¿Qué pueden hacer las empresas para mejorar la movilidad geográfica?

En el año 2004 presentamos el "Libro Blanco de las mejores prácticas para la integración del inmigrante en la empresa española". En él se relataban una serie de prácticas para ayudar a esta integración. Una de ellas era el reclutamiento en origen de inmigrantes y la preparación de los reclutados en su país. Otra era el proceso de acogida e integración, las ayudas al reagrupamiento familiar, la facilidad de vivienda o estudios, colegios o enseñanza de idiomas, etc.

Probablemente éste es un capítulo que se ha explorado poco en el propio territorio español. Algunas empresas han realizado este meritorio esfuerzo con personas que proceden de miles de kilómetros de distancia. ¿Por qué no hacerlo cuando esa distancia es de unos pocos cientos y, a veces, menos de cien kilómetros?

Sobre este tema hemos encontrado pocas iniciativas innovadoras en las empresas españolas entrevistadas. Algunas multinacionales de capital español hacen esfuerzos a nivel internacional y europeo. Respecto a la movilidad nacional las empresas deberían intensificarlo en este último campo.

Aunque esta labor de reclutamiento puede ser muy útil para la mejora de la "movilidad geográfica", el papel más propio de las empresas es la mejora de la movilidad geográfica en su interior.

Desde el lado legislativo hay ciertas restricciones que la empresa debe superar. Son los derechos de permanencia geográfica reconocidos por la legislación: el Estatuto de los Trabajadores en su artículo 40, el Real Decreto 43/1996 y los convenios colectivos. El empleador no tiene estas restricciones en el caso de la "movilidad geográfica impropia", cuando no hay cambio de residencia (artículo 5 c y 20.2 del Estatuto de los Trabajadores) o cuando el empleado haya sido contratado específicamente para trabajar en centros móviles o itinerantes.

Por estas restricciones legales y por los frenos sociales y personales que siempre hay en un traslado, las empresas tienen que incentivar la movilidad. Éstas son las prácticas que este Libro ha intentado resaltar, por encima de las de los otros protagonistas, sindicatos, Administraciones Públicas y los propios empleados.

En las empresas españolas hemos encontrado las prácticas que se relatan en cada uno de los casos estudiados y que se recogen en las conclusiones de manera más sintética. Entre ellas:

- a) Las dietas por desplazamiento, cuando éstos no son excesivamente largos y primas sobre el sueldo por traslado de residencia.
- b) Las ayudas a las mudanzas, el pago de los gastos de la inmobiliaria en la búsqueda de nueva vivienda, el apoyo en la hipoteca, la oferta de un proceso de outplacement del cónyuge que tiene que dejar su trabajo en otra empresa.
- c) La convicción de que el traslado geográfico supone una oportunidad de desarrollo profesional; en la mayoría de multinacionales es imprescindible para alcanzar puestos de dirección. La publicación en la Intranet corporativa de la oferta de puestos de trabajo, perfiles y competencias necesarias y paquetes de beneficios/ayudas asociadas a los traslados, así como la política de pacto entre la empresa y el trabajador para su realización.

- d) Convenios colectivos que regulan las condiciones de traslado mediante el pacto con el empleado; las ayudas para el traslado en función del tamaño de la familia, los costes de traslado de muebles, billetes y otros gastos y una indemnización de hasta 75.600 euros en concepto de ayuda al alquiler para un periodo de 7 años.
- e) Plurifuncionalidad: se necesitan empleados que conozcan varios oficios o áreas de la empresa, de manera que la movilidad sea más fácil. Poder trabajar en marketing, ventas o en exportaciones ofrece al empleado "amplitud de miras", incluso facilita un posible traslado.

Además de todo ello, la empresa española se está enfrentando de forma progresiva a un reto bastante novedoso: la internacionalización de sus operaciones, debido a la globalización de la economía y la necesidad de salir al exterior para seguir creciendo. Esta internacionalización lleva consigo la gestión de los expatriados o los directivos internacionales. Un nuevo reto para estas empresas.

### ¿Cómo gestionar las necesidades de internacionalización de directivos y empleados? Algunas "Buenas Prácticas" en la gestión de expatriados

Sin ánimo de ser exhaustivos, debido a la abundante literatura que hay sobre el tema, también en este documento se relatan algunas "mejores prácticas" en la gestión de los RR HH internacionales en empresas españolas. Cuando los investigadores empezaron a entrevistarse con grandes empresas españolas en el tema de la movilidad dentro de España, pronto vieron que, muchas veces, estaba indisolublemente unido a la expansión internacional de las mismas.

Si en nuestro territorio es necesario impulsar la movilidad geográfica por las razones expuestas, las empresas españolas necesitan que esta movilidad se dé a nivel internacional por varias causas: para trasladar la cultura de la matriz a las filiales mediante la presencia de empleados de aquella en éstas; para contar con la experiencia y las competencias en otras zonas geográficas; para que los directivos conozcan los diferentes componentes de la empresa y tomar decisiones adecuadas; para utilizar la movilidad geográfica como un sistema de desarrollo profesional y de promoción, etc.

Todo ello hace que tanto las empresas de origen español, como las multinacionales implantadas en nuestro territorio, tengan desarrolladas políticas específicas para fomentar la movilidad geográfica internacional. No obstante, el mayor motor o el mayor freno para la expatriación es la experiencia de quienes la han realizado. La transmisión de esa experiencia "boca oreja" es la clave del éxito de los programas.

En esta transmisión no es la que menos importancia tiene la opinión expresada por la familia. En ese sentido, uno de los procesos clave es la reincorporación y reacomodación del expatriado a su puesto de trabajo cuando acaba el periodo fuera del país de origen. También la reinstalación de la familia a las condiciones sociales a su vuelta, generalmente menos ventajosas que en la expatriación. Si el "rumor" que se crea en la empresa es que no merece la pena, todo tipo de esfuerzos serán baldíos. De ahí que en este tema sea tan importante la formulación de las políticas como la gestión diaria del proceso. Levantar excesivas expectativas, tanto a la ida como a la vuelta, puede ser contraproducente. Cuidar la vuelta suele ser uno de los problemas más importantes.

### La Unión Europea una identidad por hacer

Si una empresa ofrece un traslado desde la costa este de EE UU a la del Pacífico, el empleado no piensa que está cambiando de país. Sin embargo, si a un empleado danés se le ofrece un traslado a Italia o viceversa, ambos países de la Unión Europea, la sensación no es la misma. Las barreras psicológicas son mayores y no sólo por el idioma, las trabas burocráticas, por ejemplo, siguen siendo un elemento disuasorio. Los ciudadanos de la Unión Europea no tienen la sensación de pertenecer aún a un mercado laboral único.

Esta realidad se recoge en el informe "Europeans and mobility", una encuesta realizada en una muestra de 25.000, recogido en este Libro.

Las principales conclusiones del mismo son que la tendencia a la movilidad geográfica laboral aumenta con el nivel de educación, mientras que tiene en contra factores como la edad, el género (es menor en las mujeres) y la baja educación.

Tampoco los sentimientos son iguales en todos los países. Irlandeses o daneses están más dispuestos a moverse a larga distancia que griegos, malteses o chipriotas. Sin embargo, sí hay un sentimiento general favorable al derecho de movilidad en toda la Unión Europea. Lo ven como una posible solución en caso de desempleo y como una forma de adquirir conocimientos y habilidades que mejoren su empleabilidad futura.

La realidad es que en la internacionalización de la empresa española, el territorio comunitario ha jugado un papel secundario. Pero esto debe cambiar tanto respecto a la Europa Central, como a la del Este. El caso de NH es paradigmático, los esfuerzos que está realizando en la expansión y la integración del personal europeo son dignos de estudio. Otras empresas españolas, el Grupo Santander por ejemplo, empiezan a tener fuertes intereses en Europa.

En consecuencia, creo que la movilidad europea es una asignatura en la que las empresas europeas tendrán que esforzarse en breve plazo. En el Focus Group se insistió que para ello era necesaria una política activa por parte de las instituciones europeas. La conclusión fue:

"Respecto a la actual legislación europea es imprescindible pasar de la coordinación a la cooperación, principalmente a integrar las políticas fiscales y sanitarias de los diferentes países de la UE. Respecto a la Seguridad Social, la amplia variación de políticas, incluso entre países de la UE, implica problemas graves para la movilidad".

### En resumen

La movilidad geográfica en la empresa española es un tema importante. Importante para la empresa, para el empleado y para la economía en general. Un tema en el que las empresas están realizando esfuerzos, pero que exige el apoyo de los otros actores: las Administraciones Públicas, los sindicatos y los propios empleados.

Un tema en el que parece que hay tres escenarios definidos: la movilidad dentro de España, la movilidad en la Unión Europea y la movilidad a nivel internacional.

Parece que, salvo honrosas excepciones, es la referente a la Unión Europea la que menos desarrollada está por falta de experiencia. En cambio, la movilidad en España tiene muchos incentivos, pero a su vez, importantes frenos, como son los problemas de la vivienda y el arraigo territorial de la fuerza laboral española. Por el contrario, la movilidad internacional, debido a estar centrada en puestos directivos, tiene menos frenos. En este campo un freno, aún importante, es la deficiencia en conocimientos de idiomas; deficiencia cada vez más superada por las nuevas generaciones.

Como se ha indicado al principio, la labor de la empresa en la movilidad geográfica es necesaria; aunque también es cierto que los importantes frenos, que al menos en España existe, sólo se podrán superar con la conjunción de los esfuerzos de los otros actores del mercado laboral. Aquí se han apuntado soluciones que las empresas aportan. La pelota está en el tejado de todos.

Lo que sí puede afirmarse es que acertar en este tema, como en las otras medidas para aumentar la productividad de la fuerza laboral, es una de las maneras de reducir el paro de nuestra sociedad, y el derecho a trabajar es uno de los más importantes en una sociedad moderna. Ahora que tanto se habla de la "Responsabilidad Social Corporativa" podemos decir que incentivar la movilidad geográfica no es, por tanto, un mero problema macroeconómico, es una necesidad social.

Benicasim, agosto de 2006

# I. Justificación, metodología y estructura

## 1.1. Justificación del estudio

El término *movilidad* en el ámbito laboral se aplica mayoritariamente a dos aspectos: la *movilidad funcional* –cambio de actividad dentro de la misma empresa– y la *movilidad geográfica* de trabajadores, producida por el traslado o desplazamiento del trabajador a otro centro de trabajo de la misma empresa, en distinta localidad, que implique un cambio de residencia. El objetivo del presente Libro Blanco será precisamente el análisis de los diferentes aspectos envueltos en esta segunda acepción de movilidad (económicos, sociales, personales, etc.), tanto cuando se produce dentro del territorio nacional como en su dimensión internacional. El traslado de empleados, especialmente de aquellos que ocupan puestos directivos o técnicos, al extranjero suele denominarse *expatriación*.

El año 2005 Sagardoy Abogados, la consultora de RR HH Create y el IESE publicaron el *Libro Blanco sobre las Mejores Prácticas Internacionales en Políticas de Acompañamiento*<sup>3</sup>, en el que se recogen las medidas de acompañamiento social que las empresas ofrecen a sus empleados en los procesos de reestructuración. Una de las medidas de acompañamiento que aparece como medio para seguir trabajando es, precisamente, la movilidad geográfica. Entre las conclusiones de este Libro Blanco respecto a la movilidad, destaca la constatación de la respuesta negativa por parte de los empleados a este tipo de ofertas. Los directores de RR HH participantes en el estudio empírico, al ser preguntados por la acogida que este tipo de medidas tiene entre los trabajadores, respondieron, en un 90%, que la respuesta del empleado es negativa.

Una segunda conclusión que es recogida en esta misma publicación destaca que quienes ocupan puestos directivos son quienes mejor aceptan las propuestas de movilidad geográfica. En el otro extremo, los empleados con menor cualificación muestran una mayor reticencia a acogerse a los procesos de movilidad, prefiriendo otro tipo de compensaciones ante la reestructuración (prejubilación, indemnización, etc.).

En la cuestión de la movilidad geográfica concurren dos tipos de intereses que, en cierta medida, pueden resultar opuestos. Por un lado, los intereses de la empresa, que ve en la movilidad una buena posibilidad de mejorar la flexibilidad y la competitividad. Por otro lado, los intereses del empleado, que suele tender a rechazar la movilidad por el impacto que ésta tiene en la organización de su vida familiar, personal y profesional. Se abre así un campo para la negociación y la puesta en común de prácticas que, por una parte, faciliten y motiven al empleado a trasladarse y, por otra, la empresa no incurra en gastos que anulen o minimicen los beneficios de la movilidad.

En España, sólo un 13% de los directivos está dispuesto a cambiar de residencia, incluso dentro de España, frente a una media del 27% en la Unión Europea: nos encontramos en nuestro país con una notable resistencia a la movilidad que, como veremos, puede explicarse en función de diversos factores, desde el mantenimiento de una mentalidad caracterizada por el apego a las raíces hasta la persistencia de un sistema educativo sin vocación universal, que se manifiesta, entre otras cosas, en un escaso nivel general de conocimiento de otros idiomas.

En este contexto, las principales razones que justifican la realización de este Libro Blanco sobre Movilidad son las siguientes:

1. El mercado laboral en la Unión Europea se caracteriza por unas altas cuotas de desempleo en algunas regiones y sectores concretos y un déficit de conocimientos técnicos y mano de obra cualificada en otros, donde sí hay una fuerte demanda de trabajadores. Una mayor movilidad geográfica es esencial si Europa quiere conseguir su objetivo de tener más y mejores empleos.
2. Una de las respuestas a esta necesidad desde el ámbito institucional ha sido la declaración por la UE del 2006 como *Año Europeo de la Movilidad de los Trabajadores*. Entre los objetivos clave de esta iniciativa está el facilitar la movilidad geográfica eliminando los obstáculos de carácter social, legal o de otro tipo.

<sup>3</sup> Pin Arboledas, J. R., Quintanilla, M. y Gallifa, Á. (2005) *Libro Blanco sobre las Mejores Prácticas Internacionales en Políticas de Acompañamiento* (Planes Sociales). IESE-CELA, Create y Sagardoy Abogados. Madrid.

Entre otras acciones, se ha creado una página Web en la que, por ejemplo, se ofertan 700.000 empleos dentro de los 25 países de la Unión Europea.

3. Recientemente se ha hecho público el informe "Creating an Innovative Europe", realizado por un comité de expertos independientes en el que se analizan los problemas de la movilidad en Europa y su influencia en el desarrollo de los países de la Unión<sup>4</sup>. Según dicho informe, los *fallos en movilidad* entendidos como los errores relativos a una falta de tráfico de trabajadores dentro de la Unión Europea, son una cuestión relevante y motivo de preocupación para el futuro del mercado laboral de la Unión Europea hasta el punto de que en la próxima cumbre del Consejo de la UE será un tema a abordar por los dirigentes políticos de los veinticinco países de la Unión Europea. Se considera un problema estructural para el futuro de Europa.
4. El proceso de deslocalización que comienza a imponerse en los países del mundo desarrollado y, más concretamente, en Europa, conlleva el cierre de centros de trabajo y empresas que trasladan sus actividades a otros países con condiciones más ventajosas para la inversión. El problema aparecerá en su máxima dimensión cuando los trabajadores tengan que buscar una recolocación para poder seguir trabajando, siendo muchas veces el cambio de residencia un requisito imprescindible o, al menos, un factor que incremente las posibilidades de recolocación.
5. Las empresas españolas también están inmersas en un proceso de globalización gracias a la buena situación económica por la que atraviesa nuestro país y tienen también la necesidad de mover su capital humano a los países en los que se implantan. A pesar de que las empresas españolas se incorporaron con un cierto retraso al proceso de internacionalización, en la actualidad podemos encontrar excelentes ejemplos de prácticas exitosas en lo que se refiere al diseño y aplicación de políticas y estrategias de movilidad.
6. Realizar un análisis de las prácticas de las empresas en materia de movilidad ofrece una visión global de un problema global, estudiado tanto por instituciones de ámbito internacional, como la Organización Internacional del Trabajo, como por los Gobiernos de todo el mundo. Desde las Administraciones Públicas se están poniendo en práctica iniciativas para el estudio de la movilidad.
7. El Banco Mundial ha publicado que el 20% de la población mundial vive fuera de sus países de origen. Según esta institución, la movilidad de personas aporta desarrollo económico y bienestar tanto al país de destino como al de origen, pudiéndose considerar un importante motor de la economía. El intercambio de conocimientos y de métodos de trabajo entre personas de diferentes países y culturas ayuda al desarrollo de las empresas y de los empleados que en ellas trabajan y, de forma más general, al desarrollo de las diferentes sociedades.
8. El crecimiento en España de la movilidad geográfica interprovincial sufrió una desaceleración en 2005 pasando de tener un crecimiento del 11,7% entre el 2003 y el 2004 a crecer un 4,9% entre el 2004 y el 2005<sup>5</sup>. Esta desaceleración se ha debido principalmente al notable incremento de los contratos que no implican movilidad, muy superior al de los que sí conllevan cambio de residencia. El índice de movilidad geográfica en España se mantiene por debajo de la media europea, por lo que es necesario seguir trabajando en el desarrollo e implantación de medidas que favorezcan su desarrollo.
9. El objetivo de este Libro es analizar la movilidad geográfica de los trabajadores, una tendencia y una necesidad que probablemente se acentuará a medida que el fenómeno de la globalización se generalice. Acotando aún más el ámbito de estudio, las Buenas Prácticas en él recogidas se referirán sólo a la movilidad geográfica que se produce por iniciativa de la empresa y no la que hace referencia al trabajador individual que, por propia voluntad e iniciativa, que busca un mercado laboral en otra zona geográfica.

Por estas razones el presente Libro Blanco sobre las mejores prácticas nacionales e internacionales en políticas de movilidad geográfica, se encuentra en la línea marcada ya en ediciones pasadas de estos Libros Blancos, inspirados por el afán de ayudar a las empresas y, por tanto, a la sociedad desde el análisis pausado de temas de actualidad.

---

<sup>4</sup>Subirá, Antoni y Esko Aho, "Creating an Innovative Europe" Report of the Independent Expert Group on R&D and Innovation appointed following the Hampton Court Summit.

<sup>5</sup>Fuente: Datos del Observatorio Ocupacional del Servicio Público de Empleo Estatal.

## 1.2. Metodología

De acuerdo con Selltiz<sup>6</sup>, el objetivo de cualquier proyecto de investigación es responder a determinados interrogantes a través de la aplicación de procedimientos científicos. Estos procedimientos han sido creados con el objeto de aumentar el grado de certeza de que la información reunida sea de utilidad para el caso que se estudia y que, además, reúna las condiciones de fiabilidad y objetividad. La investigación, según el mismo autor, tiene siempre sus comienzos en una pregunta o en un problema específico que se trata de resolver.

Cuando el propósito del estudio es la investigación de un hecho o circunstancia, parece adecuado adoptar un esquema flexible, que proporcione la oportunidad de considerar la mayor parte de aspectos posibles. El proceso de investigación consiste en la realización de un número determinado de actividades más que en el cumplimiento estricto de unas normas establecidas a priori. En primer lugar es necesario definir de forma suficientemente clara cual va a ser el tema de la investigación con el objeto de establecer las fuentes de información que se van a necesitar. A continuación, el investigador debe decidir el esquema de investigación que va a seguir. El esquema de investigación es la preparación de las condiciones que posibilitan la recogida y análisis de los datos de tal forma que se combine la obtención de resultados que sean relevantes en la investigación, con la economía en el procedimiento de recogida de estos datos. Los esquemas a seguir durante el proceso de investigación serán distintos según el tipo de información que se quiera obtener.

Miles y Huberman<sup>7</sup>, señalan cuatro parámetros que el investigador debe de tener en cuenta a la hora de establecer las fronteras de un estudio:

- 1) El lugar donde va a tener lugar la investigación.
- 2) Los actores que van a ser entrevistados.
- 3) El contexto en el que estarán los actores cuando estos sean entrevistados.
- 4) El análisis del proceso de evolución de los hechos llevados a cabo por los actores.

Como fuentes de recogida de información los mismos autores destacan:

- Las **entrevistas** son una forma útil de obtener información cuando a través de la investigación se pretende conocer las opiniones y creencias acerca de un determinado asunto o situación que está sucediendo en un contexto concreto.
- El **análisis de documentos** tiene, en general, un gran valor en la recogida de datos de cualquier investigación. No obstante, muchas personas se han mostrado críticas por la excesiva dependencia que recae sobre esta fuente de recogida de datos en algunas investigaciones. Esto se debe a que en ocasiones el investigador se puede equivocar en la selección de los documentos elegidos. Es por tanto importante, cuando se revisa cualquier tipo de documento, entender la razón por la que fue escrito y las personas a las que iba dirigido.
- La **observación directa** de la realidad, tiene la ventaja de que el investigador puede observar el contexto en que se desarrollan los hechos, y aunque no tiene una participación activa en los mismos, el investigador adquiere experiencia de primera mano con los confidentes. Además, el investigador puede grabar la información.

Esta lista de fuentes de investigación no es exhaustiva, ni significa que haya unas fuentes mejores que otras, sino que, de hecho, la utilización de distintas clases de fuentes se pueden complementar y el resultado de la investigación dependerá del uso del mayor número posible de ellas.

- a) **Métodos cuantitativos.** En toda clase de investigación existe una parte de la realidad que el investigador pretende conocer y que puede ser medida, aportando validez y fiabilidad a los resultados obtenidos.

<sup>6</sup>Selltiz, C., Cook, S. W. y Jahonda, M. (1976), "Métodos de investigación en las Relaciones Sociales" (8ª edición), Rialp S. A., Madrid, páginas 17-66.

<sup>7</sup>Citados en Creswell, J. W. (1994), "Research Design. Qualitative & Quantitative Approaches", SAGE Publications Inc., Londres.



Esta información se puede obtener mediante el diseño de una encuesta que proporciona una descripción cuantitativa o numérica de una fracción de la población -la muestra- a través del proceso de recogida de datos consistente en hacer una serie de preguntas a los encuestados<sup>8</sup>.

De entre las ventajas de esta forma de recogida de información destacan: la economía de diseño, la rapidez en la recogida de datos, y el hecho de poder obtener una gran cantidad de información de una sola vez.

- b) **Métodos cualitativos.** De acuerdo con Merriam<sup>9</sup> la metodología basada en métodos cualitativos se caracteriza por ser descriptiva, el investigador está interesado en el proceso, significado, y comprensión obtenida a través de palabras o pinturas. Inductiva, el investigador construye abstracciones, conceptos, hipótesis y teorías desde el detalle. La utilización de métodos cualitativos también implica la realización de trabajo de campo ya que el investigador "va a la gente" y observa o graba el comportamiento en su hábito natural. Los investigadores que utilizan una metodología basada en métodos cualitativos muestran un especial interés por el significado de las experiencias de la gente, de su visión del mundo etc. La utilización de métodos cualitativos implica también utilizar como instrumento principal la colección de datos y su análisis. Finalmente en los métodos cualitativos el investigador se muestra más preocupado con el proceso que con los productos o resultados.

Debido al objeto de nuestro estudio, conocer las medidas que las empresas están adaptando para llevar a cabo una mejor movilidad de trabajadores, consideramos que una metodología basada tanto en métodos cualitativos como cuantitativos era la más adecuada con el objeto de obtener la mayor información posible.

De este modo, para la primera parte del estudio, que versa sobre la situación de la movilidad laboral en España y Europa, realizamos una selección de material (libros, artículos, etc.) que fuese lo más actual y relevante y que nos permitiese realizar un enfoque del problema lo más amplio posible. Para esta primera parte llevamos a cabo una exhaustiva revisión de la literatura existente sobre el tema y una recopilación de análisis estadísticos procedentes de distintas fuentes que nos ayudase a cuantificar la evolución de los Índices de Movilidad de trabajadores. Para el capítulo de legislación española en tema de despidos colectivos utilizamos información proporcionada por el bufete de Abogados Sagardoy y su red de despachos por todo el mundo IUS LABORIS. La información que analiza la situación de la Movilidad y su aplicación en otros países europeos y su posterior análisis comparado fue también facilitado por IUS LABORIS y el bufete Sagardoy Abogados.

Para la segunda parte del Libro, cuyo objeto era conocer las experiencias de las empresas que están o han estado en procesos de reestructuración, realizamos una serie de entrevistas a directores de RR HH (Véase Apéndice 1). Estas entrevistas, que se realizaron en las instalaciones de las propias empresas, fueron grabadas y su contenido fue transcrito y enviado posteriormente a las personas entrevistadas para su corrección.

Las entrevistas fueron semiestructuradas, siguiendo el guión que se incluye en el Anexo 1.

---

<sup>8</sup> Creswell, J. W. (1994), "Research Design. Qualitative & Quantitative Approaches", SAGE Publications Inc., Londres.

<sup>9</sup> Creswell, J. W. (1994), "Op. Cit."

## 1.3. Estructura

La comprensión del fenómeno de la movilidad geográfica de los trabajadores y el análisis de las mejores prácticas llevadas a cabo por las empresas al respecto exige un análisis de la estructura del mercado laboral y de las raíces que subyacen a la actitud de los trabajadores hacia su traslado. De este modo, la estructura del presente Libro Blanco se ha definido del siguiente modo:

- A) Una primera parte en la que se dan las claves necesarias para definir qué es la movilidad geográfica.
- B) Una segunda parte en la que se analiza la estructura y características principales del mercado laboral, primero a nivel europeo y, posteriormente, el español. En ambos casos, además de los datos estadísticos referentes a la estructura de dicho mercado, se realiza un análisis de la actitud de los trabajadores europeos y españoles ante la movilidad. Como factores relevantes en dicha actitud aparecen cuestiones como la percepción de Europa como ámbito de libre circulación de trabajadores, las carencias en el conocimiento de idiomas como freno a la movilidad o el sentimiento de apego a las raíces (muy característico, por cierto, de los empleados españoles).
- C) El análisis anterior permite establecer cuáles son los frenos e impulsores de la movilidad geográfica, así como las principales razones para la misma.
- D) A continuación se presenta el marco legal que establece las condiciones en que se produce la movilidad geográfica.
- E) Finalmente, la presentación de los casos concretos de empresas que adoptan políticas exitosas en temas de movilidad ofrece al lector la posibilidad de reflexionar sobre las alternativas que tienen las organizaciones para impulsar la tan necesaria movilidad geográfica, salvaguardando los intereses de los empleados.



## II. Contexto político económico y social de la movilidad geográfica: 2006, Año Europeo de la Movilidad de los Trabajadores

### 2.1. Europa

El mercado laboral europeo ofrece en la actualidad nuevas oportunidades para los trabajadores. Pero para acceder a los beneficios de este entorno es necesario que los ciudadanos europeos estén dispuestos a asumir la movilidad geográfica: ¿Están preparados para ello? ¿Conocen sus derechos y las oportunidades que ofrece el mercado? ¿Qué actitud tienen hacia la movilidad?

El trabajo en nuevos países aporta a los trabajadores nuevas competencias y experiencias, lo que beneficia tanto a los empleados como a los empleadores. Sin embargo, las cifras actuales muestran que son pocos los europeos que trabajan en otro país. Durante los últimos 30 años, el porcentaje de europeos que residen en un país de la UE distinto al suyo de origen ha permanecido constantemente alrededor del 1,5%. La baja movilidad se debe en parte a los obstáculos jurídicos, administrativos y lingüísticos existentes, cuestiones a las que se suma la falta de información.

En este contexto, la Unión Europea ha puesto en marcha un conjunto de iniciativas para facilitar el traslado de trabajadores entre los diferentes países de la UE, iniciativas que abarcan tanto las medidas de carácter legal como las acciones dirigidas a mejorar el acceso a la información y la transparencia del mercado laboral europeo. La declaración del año 2006 como Año Europeo de la Movilidad de los Trabajadores tiene como principal objetivo abrir el debate sobre los beneficios y retos que supone trabajar más allá de las propias fronteras. Se espera que esta iniciativa suponga una oportunidad para mejorar el conocimiento de todos los aspectos implicados en este fenómeno por parte de los agentes protagonistas: administraciones públicas, empresas y trabajadores. Una de las herramientas más importantes para conseguir estos objetivos, en el marco del Año Europeo de la Movilidad de los Trabajadores, es la puesta en marcha del European Job Mobility Portal (EURES)<sup>10</sup>, cuyo objetivo principal es ofrecer información, asesoramiento y servicios de contratación y colocación para beneficio de empleados y empleadores.

#### 2.1.1. Cifras de la movilidad en Europa<sup>11</sup>

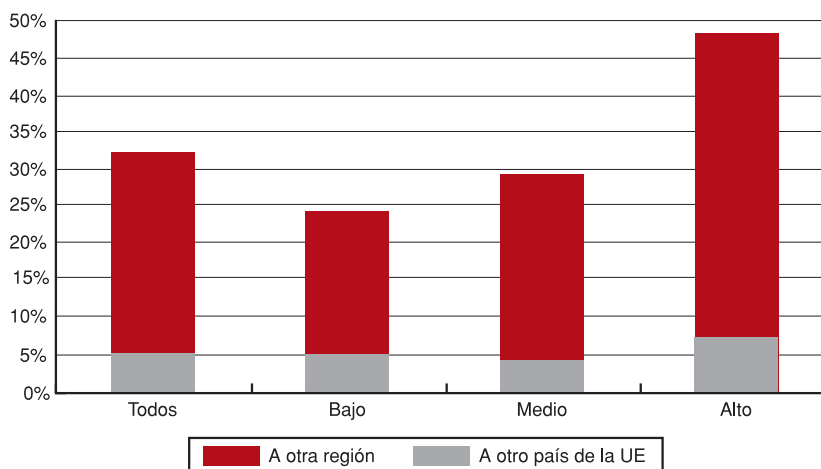
Uno de cada tres europeos ha dado el paso de trasladarse fuera de su región de origen al menos una vez en el pasado. De este grupo de ciudadanos que se han trasladado en alguna ocasión, el 24% ha obtenido trabajo al menos en una ocasión en otra región, el 4% en otro país de la UE y el 3% en algún país fuera de la UE. Es decir, la mayoría de los trabajadores que se han trasladado desde sus lugares de origen lo han hecho dentro de su propio país. Por otra parte, respecto a la formación, el 12% de los europeos entrevistados declara haber participado en algún tipo de programa de formación en un país de la UE distinto del suyo de origen. No hay diferencias significativas respecto al género, pero sí respecto al nivel de formación: la movilidad es más frecuente entre los empleados con mayor nivel de formación (Gráfico 1).

La gran mayoría de los ciudadanos europeos (70%) no tiene intención de trasladarse en el futuro. Las mujeres, las personas de mayor edad y aquellas con niveles inferiores de formación componen el segmento de europeos más reacios a la movilidad. La principal razón para no desear un traslado es el hecho de estar satisfechos con el actual lugar de residencia.

<sup>10</sup> [europa.eu.int/eures](http://europa.eu.int/eures).

<sup>11</sup> Eurobarometer 64.1: "Europeans mobility: first results of an EU-wide survey", Sep. 2005.

**Gráfico 1. Proporción de personas que han salido de su región de origen al menos una vez, según nivel de formación**

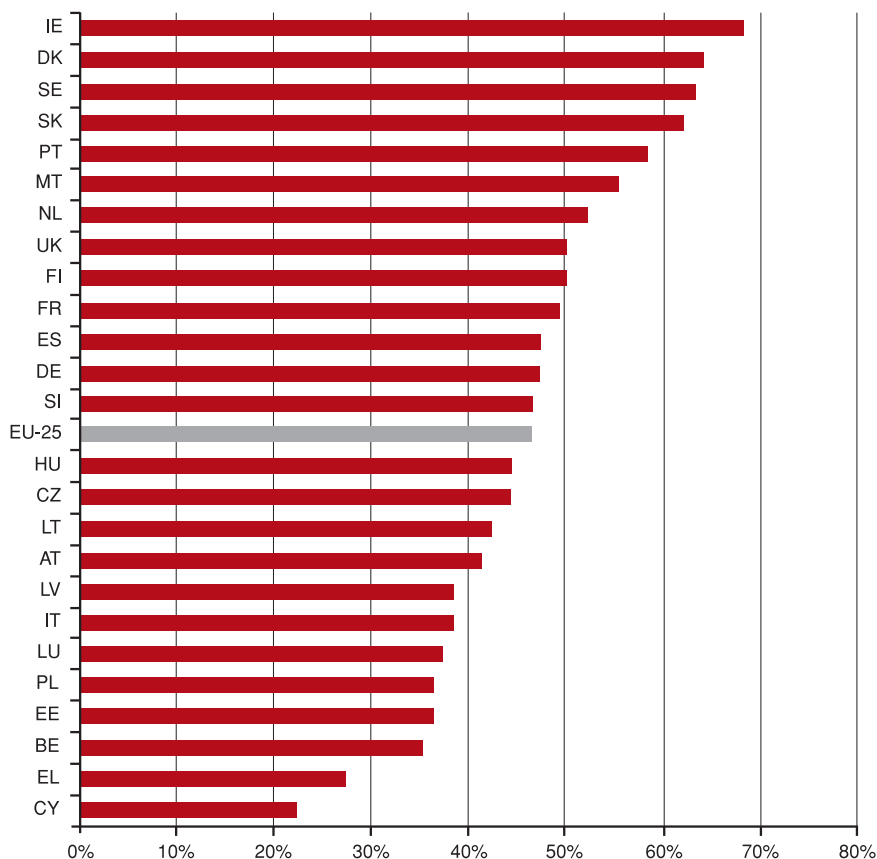


Fuente: Eurobarometer 64.1 sobre movilidad en el mercado laboral. Septiembre 2005.

### 2.1.2. Actitud y opinión de los ciudadanos europeos ante la movilidad

Los datos de movilidad muestran que la gran mayoría de los europeos son reacios a un traslado, especialmente si se trata de un traslado a otro país. Sin embargo, mantienen por lo general un punto de vista positivo respecto a los efectos de la movilidad sobre los individuos y sobre el mercado laboral (Gráfico 2).

**Gráfico 2. Porcentaje de personas que consideran que la movilidad es algo positivo para los individuos, por países**



Fuente: Eurobarometer 64.1 sobre movilidad en el mercado laboral. Septiembre 2005.

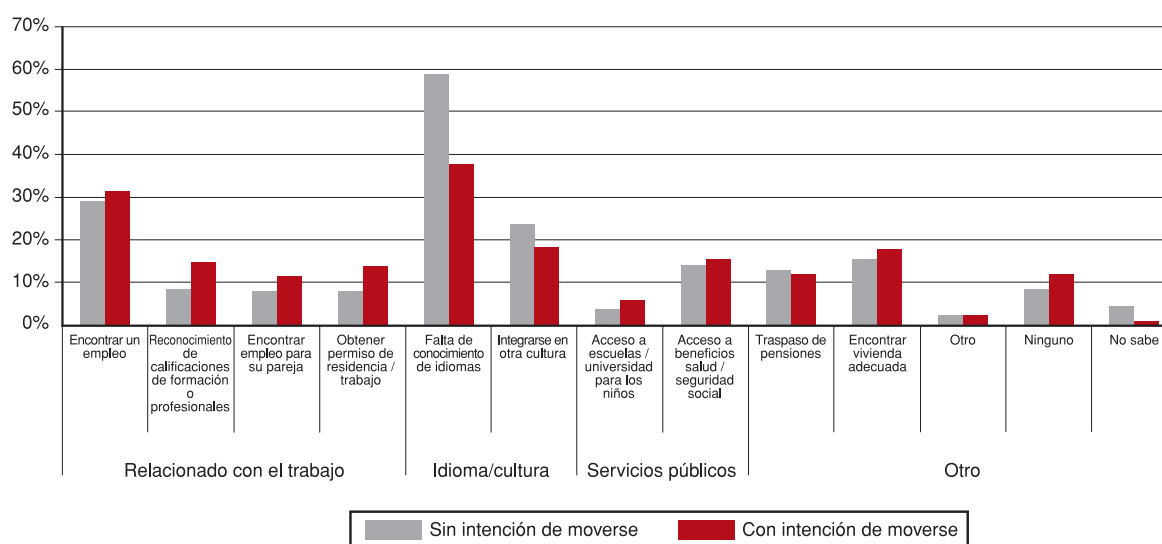
Esta valoración positiva es menos clara, sin embargo, al ser preguntados acerca del impacto de movilidad sobre la vida familiar (Tabla 1).

**Tabla 1. Punto de vista de los ciudadanos europeos respecto al impacto de la movilidad**

Impacto de la movilidad sobre:	Positivo	Negativo
Los individuos	46%	11%
El mercado laboral	49%	19%
La vida familiar	32%	27%

La mayoría de los europeos que se han trasladado a otros países consideran que la experiencia ha sido positiva, considerando que ningún aspecto de su vida se ha visto perjudicado (46%) y que tanto su trabajo (25%) como su situación económica (22%) han mejorado. Los dos aspectos que, tal como cabía esperar, aparecen como aquellos cuya situación ha empeorado con el traslado son la ayuda prestada por la familia y los amigos y la red de contactos sociales (Gráfico 3).

**Gráfico 3. Dificultades que uno espera afrontar si se quiere mover a otro país dentro de la EU-25**



Fuente: Eurobarometer 64.1 sobre movilidad en el mercado laboral.

Los europeos creen firmemente en la libertad de trabajadores entre los diferentes países de la UE, pero consideran que existen algunas dificultades para que esta libertad se dé de hecho. Entre las dificultades que se señalan con mayor frecuencia están las siguientes:

- Insuficiente nivel de conocimiento de idiomas (50%)
- Dificultades para adaptarse a la cultura de otro país (20%)
- Acceso a los servicios sociales (15%)
- Dificultades para obtener el reconocimiento de sus títulos académicos (10%)

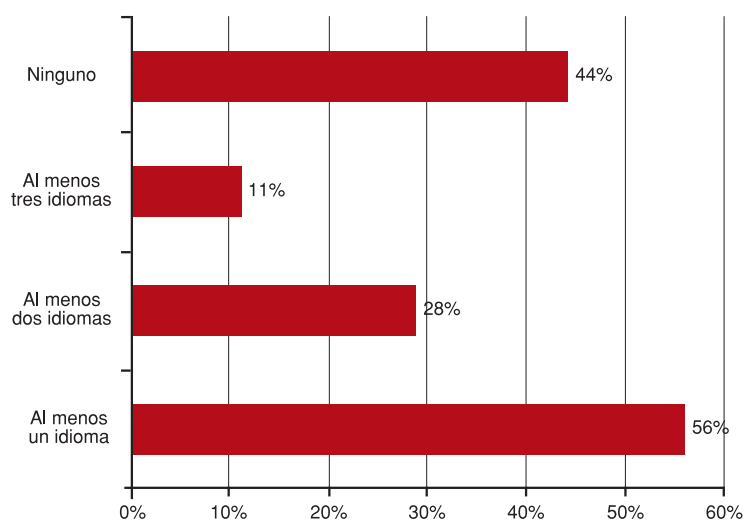
Las dos primeras cuestiones mencionadas están, desde luego, muy relacionadas: difícilmente una persona podrá adaptarse a la cultura de otro país y comprenderla si no tiene conocimientos del idioma. Hoy en día

conviven en la Unión Europea 450 millones de personas de contextos étnicos, culturales y lingüísticos diferentes. La Unión Europea reconoce actualmente veinte lenguas oficiales<sup>12</sup> y en su territorio se hablan aproximadamente otras sesenta lenguas autóctonas y no autóctonas. Las ventajas de conocer idiomas extranjeros son incuestionables y es la mejor vía para comprender la cultura y la forma de vida de otro país, facilita el acceso al trabajo y la comunicación entre culturas.

El 56% de los ciudadanos de la UE puede mantener una conversación en un idioma distinto de su lengua materna<sup>13</sup> o, dicho de otro modo, el 44% de los europeos admite no conocer ningún otro idioma aparte de su lengua materna. En seis Estados miembros, la mayoría de los ciudadanos pertenece a esta categoría:

Irlanda	65%
Reino Unido	62%
Italia	59%
Hungría	58%
Portugal	58%
España	56%

**Gráfico 4. ¿Qué idiomas puede hablar lo suficientemente bien como para intervenir en una conversación aparte de su idioma materno?**



La política de multilingüismo de la Comisión Europea persigue tres objetivos: fomentar el aprendizaje de idiomas, promover una economía multilingüe sana y dar acceso a los ciudadanos a la legislación, los procedimientos y la información de la UE en su propio idioma.

El perfil del europeo multilingüe es el siguiente: es joven, cuenta con buena formación o cursa todavía estudios, ha nacido en un país distinto de su país de residencia, utiliza idiomas extranjeros por motivos profesionales y está motivado para aprender. Los factores que se mencionan más a menudo para no acometer el aprendizaje de idiomas son la falta de tiempo, la falta de motivación y el coste de los cursos de idiomas.

<sup>12</sup> Las lenguas oficiales de la UE son: alemán, checo, danés, eslovaco, esloveno, español, estonio, finés, francés, griego, húngaro, inglés, italiano, letón, lituano, maltés, neerlandés, polaco, portugués y sueco.

<sup>13</sup> Eurobarómetro especial 243: "Los europeos y sus lenguas".

Promover el aprendizaje de al menos un idioma aparte de la lengua materna es un paso necesario para lograr el objetivo de impulsar la movilidad de los trabajadores. Medidas como la subvención de los cursos de idiomas o facilitar programas flexibles de aprendizaje son algunas de las propuestas de los ciudadanos europeos encuestados.

### 2.1.3. La movilidad como vía de mejora de las condiciones profesionales

La experiencia de los ciudadanos europeos que se han trasladado a trabajar a otro país responde, en la mayoría de los casos, a las expectativas que tenían antes de salir: han mejorado sus condiciones de trabajo y económicas, las dos principales razones que impulsan a los europeos a la movilidad. Descubrir nuevas culturas es una razón mencionada por el 30% de los encuestados como impulso a cambiar su lugar de residencia y trabajo.

Como muestra la Tabla 2, el 59% de los europeos que, estando desempleados, se trasladaron de país, encontraron trabajo. En el caso de la movilidad dentro del mismo país de origen este porcentaje es menor, del 35%. La movilidad parece ser, de este modo, un buen impulsor del empleo y la mejora de las condiciones profesionales.

**Tabla 2. Correspondencia entre la movilidad geográfica y la situación laboral**

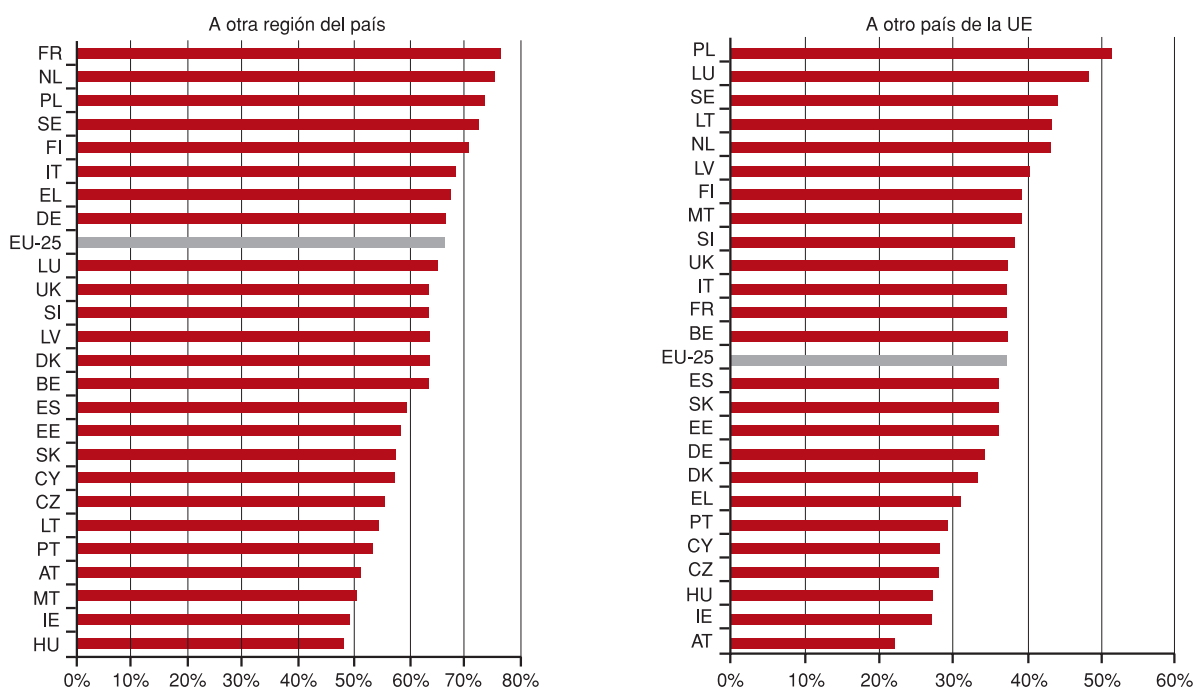
UE-15		Situación laboral actual		
País de origen el año anterior	Situación laboral año anterior	Empleado	Desempleado	Inactivo
Mismo país	Empleado	94%	3%	3%
	Desempleado	65%	43%	22%
	Inactivo	5%	2%	93%
Otro país de UE-15	Empleado	74%	13%	12%
	Desempleado	59%	25%	16%
	Inactivo	26%	10%	34%

Fuente: Eurobarometer 64.1.

Los ciudadanos europeos son relativamente conscientes de las ventajas que a este respecto reporta la movilidad y de las oportunidades que ofrece el mercado laboral europeo para quienes opten por cambiar su lugar de residencia. En Francia, Holanda y Portugal, casi el 80% de los ciudadanos estarían dispuestos a cambiar de país o de región para encontrar trabajo si estuvieran en situación de desempleo.



**Gráfico 5. Porcentaje de personas sin empleo que estarían dispuestas a cambiar de país para encontrar trabajo**



Fuente: Eurobarometer 64.1 sobre movilidad en el mercado laboral. Septiembre 2005.

En resumen, a la luz de los resultados de la encuesta elaborada para el Eurobarómetro, es posible señalar que los ciudadanos europeos consideran que la movilidad mejora sus condiciones laborales y económicas, aunque la vida familiar y social puede verse algo perjudicada. No obstante, los índices de movilidad son relativamente bajos. Uno de los principales obstáculos a la hora de trasladarse a otro país es el desconocimiento del idioma del país de destino y, en consecuencia, las dificultades para conocer la cultura y la forma de vida. El conocimiento de al menos una lengua comunitaria además de la materna ha mejorado en los últimos años, pero aún hay un 44% de europeos que no puede mantener una conversación en ninguna otra lengua que no sea la materna. Desde las instituciones europeas existe una voluntad clara de mejorar esta situación, siendo los principales obstáculos al aprendizaje de idiomas la falta de tiempo, de motivación y el coste de este aprendizaje.

## 2.2. España

### 2.2.1. Características del mercado laboral español

#### a) Entorno económico: breve análisis

La economía española ha mostrado un buen ritmo de crecimiento: en el año 2005 el PIB per cápita, en términos reales, superaba en un 32% al de 1999, año de nuestra incorporación a la moneda única. En estos 6 años, el PIB per cápita español expresado en porcentaje sobre la media de la UE-15, ha ganado más de 3 puntos hasta situarse en el 91,3%, su máximo histórico. A pesar de ello, diversas fuentes (analistas, Gobierno y otras instituciones) coinciden en señalar que dos grandes males afectan a la economía española: inflación y saldo exterior.

Nuestro país padece un déficit de competitividad que puede poner en peligro la prosperidad mantenida hasta el momento con la creación de empleo y el incremento de la productividad. A este respecto, los índices anuales publicados por el World Economic Forum<sup>14</sup> son una referencia obligada y muestran

<sup>14</sup>Se trata del Growth Competitiveness Index (GCI), que pretende sintetizar en un indicador único la capacidad actual de crecimiento futuro de la economía.

que en los últimos cinco años, España no ha dejado de perder posiciones en el ranking internacional de competitividad. En el año 2005, España se encontraba en el puesto 29, mientras que en 2004 se encontraba en el puesto 23. Ha descendido en varios aspectos del índice:

- En la clasificación del *Índice Tecnológico* ha descendido solo en un año del puesto 20 al 27.
- En *Calidad de las Instituciones Públicas*, la pérdida es menor, de tan sólo dos posiciones, pero se coloca en el puesto 36, muy alejado de los países líderes.
- Respecto a *Entorno Económico*, en el que tradicionalmente España ha obtenido buenos registros en los últimos años, 2005 ha significado una brusca ruptura de la tendencia con la pérdida de nada menos que ocho puestos, del 16 al 24.

Como conclusión, si la productividad no se incrementa –y ni las condiciones actuales ni el marco institucional parecen reunir las condiciones más adecuadas para ello– las expectativas de sostenibilidad del crecimiento de nuestra economía está en riesgo.

En el actual escenario internacional, España no puede seguir basando su competitividad en unos costes laborales moderados. Han aparecido en escena competidores muy fuertes, con mano de obra muy accesible, contra los que competir va a resultar muy duro. Estos costes laborales podrían ser compensados con un incremento de la productividad, pero la realidad muestra que tal incremento no se produce. La globalización de los procesos, la fragmentación de la cadena de valor hace posible la deslocalización de cada uno de los segmentos de dicha cadena. Por último, la inversión directa extranjera ya no se dirige hacia nuestro país, sino a regiones más competitivas, como Asia.

#### b) Mercado laboral español

El mercado laboral español ha experimentado en la última década una considerable transformación. En líneas generales, desde inicios de 1996 el crecimiento de los puestos de trabajo en España está siendo muy positivo. Con todo y con ello, todavía quedan importantes problemas a resolver. Por ejemplo la alta *temporalidad* en los empleos, el *paro femenino* o una *baja productividad* de los trabajadores españoles son cuestiones que ponen en riesgo la estabilidad del mercado laboral y que más adelante se tratarán y que no terminan de ser resueltos por una reforma laboral que parece estar siempre pendiente.

Los últimos datos facilitados por Eurostat acerca de España muestran que es el tercer país de la UE que más redujo la tasa de paro en 2005, pasando del 15% en la primera mitad de los años 90 al 9,2% en 2005. Según la Encuesta de Población Activa (EPA), el número de sujetos activos aumentó en 654.400, situándose su cifra total a finales de año en 21.155.500. La tasa de actividad (porcentaje de personas empleadas de la población en edad de trabajar, 16 a 65 años) ascendió al 57,72%, esto es, 0,98 puntos porcentuales más que a finales de 2004. Este aumento ha sido mayor en el caso de las mujeres: en el último trimestre de 2005 su tasa de actividad se situaba en el 46,95%, frente al 45,79% del mismo periodo del año anterior, mientras que la tasa de actividad masculina en ambos periodos fue del 68,95% y 68,19% respectivamente. La tasa de actividad de la población extranjera (73,85%) sigue siendo significativamente más alta que la de la población española.

Esta diferencia de más de 17 puntos porcentuales entre extranjeros con permiso de trabajo y nacionales, se explica por la estructura de edad de la población extranjera, que se concentra en las edades en las que la actividad laboral está más generalizada. Trataremos más adelante la influencia del colectivo de trabajadores inmigrantes en la flexibilidad y movilidad geográfica del mercado laboral en nuestro país.

Para mostrar una fotografía actual del mercado laboral español en comparación con los de los 6 países europeos más potentes (suponen el 90% del PIB de la UE-15 más Polonia) de nuestro entorno podemos observar el Euroíndice Laboral IESE-Adecco<sup>15</sup> (EIL) que alcanzó en el primer trimestre un valor de

<sup>15</sup> El Euroíndice Laboral IESE Adecco es una publicación trimestral del IESE. Para este libro se han utilizado los datos del EIL Marzo 2006 y Junio 2006.

71,8 puntos sobre 100, con un incremento interanual de 0,3%. Este índice refleja las condiciones de 7 mercados laborales europeos analizados a través de una serie de variables tales como por ejemplo, las tasas de desempleo y de actividad (ocupación), la productividad con respecto a los salarios, inserción de colectivos menos favorecidos (mujeres y jóvenes) o datos relativos a la temporalidad del trabajo, ésta última variable vista como positiva en cuanto a ocupación de la población activa y negativa en cuanto a ocupación obligada por falta de trabajo fijo alternativo. Si tenemos en cuenta que en los últimos siete trimestres el EIL ha oscilado en torno a valores similares a los actuales (la media de ese lapso es también de 71,8 puntos), podemos concluir que el mercado laboral europeo está atravesando en estos últimos meses dificultades para seguir progresando y permanece estancado en el área baja del rango de valores considerado bueno.

El incremento de la ocupación (de 1% interanual), el descenso de la tasa de desempleo (que ahora se encuentra en 9,2%, cinco décimas menos que un año antes), así como la reducción del paro femenino y juvenil (hasta 10% y 19,2%, respectivamente), contribuyen positivamente a un mejor posicionamiento de los mercados laborales que se analizan.

Sin embargo, esas aportaciones fueron neutralizadas en amplia medida por un deterioro en la mejora de la productividad media del trabajo (el aumento interanual de 0,8% del primer trimestre es inferior al 1,1% que se registraba hace un año), la reducción del diferencial positivo entre productividad media y salarios reales y un incremento interanual de 8 décimas en la proporción de parados de larga duración dentro del total de desocupados, que alcanzó a 41,2% (véase Tabla 3).

**Tabla 3. Productividad laboral media**

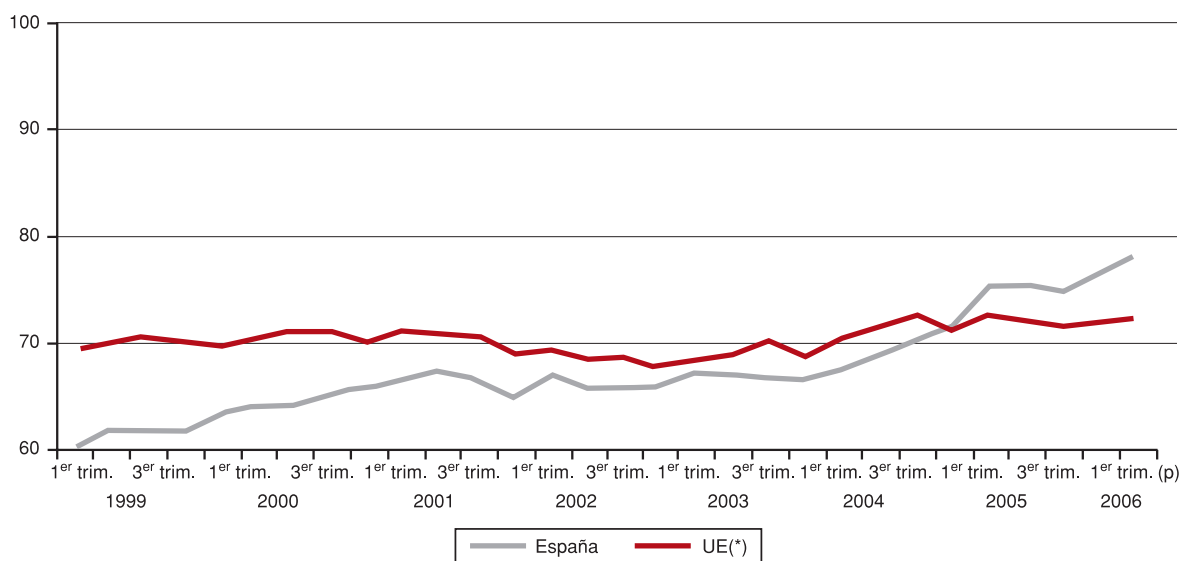
PIB por persona ocupada; índice base 1997 - 100

	4º trim. 04	1º trim. 05	2º trim. 05	3º trim. 05	4º trim. 05	1º trim. 06	2º trim. 06
<b>Promedio 7 países</b>	<b>108,9</b>	<b>108,9</b>	<b>109,1</b>	<b>109,2</b>	<b>109,3</b>	<b>109,5</b>	<b>109,5</b>
Alemania	106,2	106,1	106,6	107,1	107,5	107,9	107,9
España	95,9	95,3	95,1	94,7	94,4	94,3	94,0
Francia	108,8	109,2	109,5	109,9	110,0	110,0	110,1
Italia	100,6	100,1	100,0	99,9	100,0	100,3	100,4
Polonia	141,0	141,5	141,2	141,4	141,9	141,9	142,5
Portugal	107,8	107,9	108,0	108,0	108,1	108,1	108,1
Reino Unido	113,7	114,0	114,2	114,3	114,7	115,2	115,7

Fuente: IESE-IRCO en base a INE, Eurostat y oficinas nacionales de estadística.

El EIL español avanzó 5,5% (Gráfico 6), con lo que encabezó los incrementos y marcó un nuevo máximo histórico. La base de este progreso fue amplia, ya que todas las variables contribuyeron positivamente con excepción del Rendimiento (relación entre productividad y salarios reales). En particular, fueron relevantes las aportaciones derivadas del crecimiento del empleo así como la reducción de la proporción de parados de largo plazo, que cayó 3,5 puntos porcentuales hasta 26,1%.

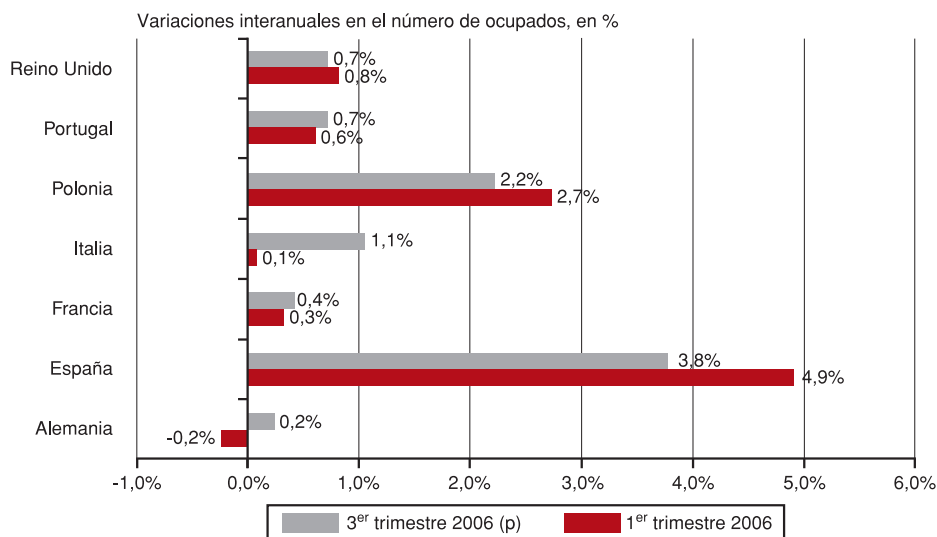
**Gráfico 6. Euroíndice laboral IESE- Adecco**



Nota: (\*) UE: se refiere al promedio ponderado de los siete países analizados.  
Fuente: IESE-IRCO en base a INE, Eurostat y oficinas nacionales de estadística.

Dentro del marco de los países europeos más representativos, hasta junio de 2006 en datos interanuales<sup>16</sup>, la evolución del mercado laboral español parece positiva y estable. España continúa generando más de la mitad de los nuevos empleos de la UE.

**Gráfico 7. Creación de empleo: datos y proyecciones**



Fuente: EIL - Adecco realizado por el IESE. Año / N° 14 / Junio de 2006.

El Gráfico 7 muestra el incremento de la tasa interanual en la creación de empleo. En el caso de España es de 4,9% en el primer trimestre de 2006. En este aspecto y en comparación con otros países que muestra el Euroíndice laboral España es la que más empleo crea.

<sup>16</sup>Fuente: EIL- Adecco realizado por el IESE. Año23/ N° 14/ Junio de 2006.

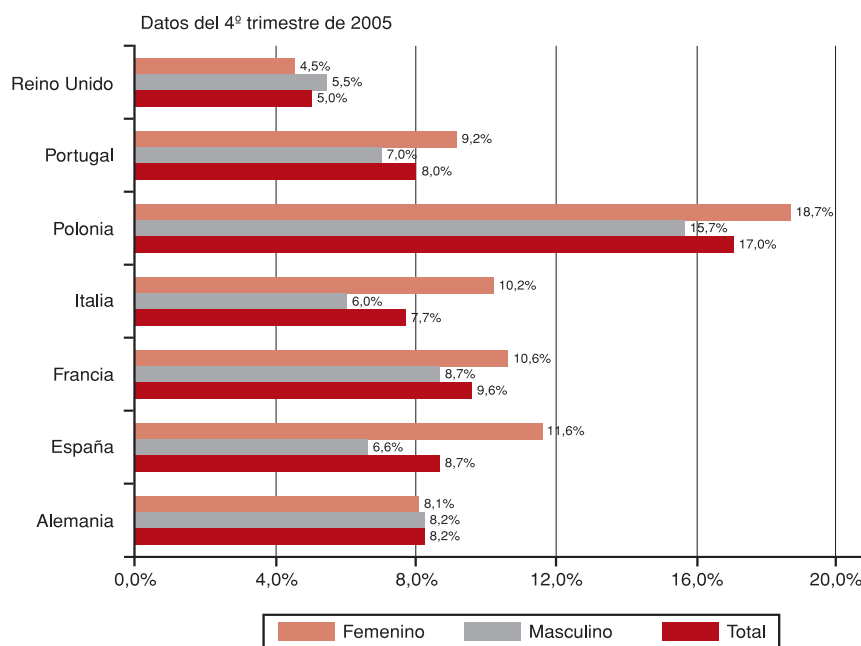
Sin embargo hay otros indicadores que reflejan otra situación más preocupante. Así por ejemplo, a pesar de los datos dados anteriormente, seguimos siendo uno de los países con la tasa de desempleo más alta en relación a otros países de nuestro entorno con un 8,7% en el cuarto trimestre del 2005, solo Francia nos supera en esta alta tasa a parte de Polonia, recién incorporada. La Tabla 4, muestra los datos relativos al año 2005 divididos por trimestres y la proyección de los dos primeros trimestres de 2006.

**Tabla 4. Tasa de desempleo (% de desocupados respecto a la población económicamente activa)**

	Datos 4º trim. 04	Datos 1º trim. 05	Datos 2º trim. 05	Datos parciales 3º trim. 05	Datos parciales 4º trim. 05	Proyecciones 1º trim. 06	Proyecciones 2º trim. 06
<b>Promedio 7 países</b>	<b>9,1%</b>	<b>9,6%</b>	<b>9,2%</b>	<b>8,9%</b>	<b>8,7%</b>	<b>9,2%</b>	<b>8,8%</b>
Alemania	8,5%	10,0%	9,6%	8,9%	8,2%	9,5%	9,1%
España	10,2%	10,2%	9,3%	8,4%	8,7%	8,8%	8,3%
Francia	10,0%	10,1%	10,2%	9,9%	9,6%	9,7%	9,6%
Italia	8,2%	8,2%	7,5%	7,1%	7,7%	7,9%	7,4%
Polonia	18,0%	18,9%	18,1%	17,4%	17,0%	17,9%	16,8%
Portugal	7,1%	7,5%	7,2%	7,7%	8,0%	8,1%	7,7%
Reino Unido	4,6%	4,7%	4,6%	5,0%	5,0%	5,1%	4,9%

El mercado de trabajo español sigue teniendo otros problemas que, al no haber entrado en una vía de solución consistente, pueden en cualquier momento, hacer retroceder los actuales avances. Por un lado, la tasa de desempleo femenino (Gráfico 8). Es cierto que se incrementa la actividad de éstas, pero siguen encontrando muchos más obstáculos que los hombres, hasta el punto de que doblan la tasa de paro masculina (14,39% en el caso de las mujeres y 7,55% en los varones).

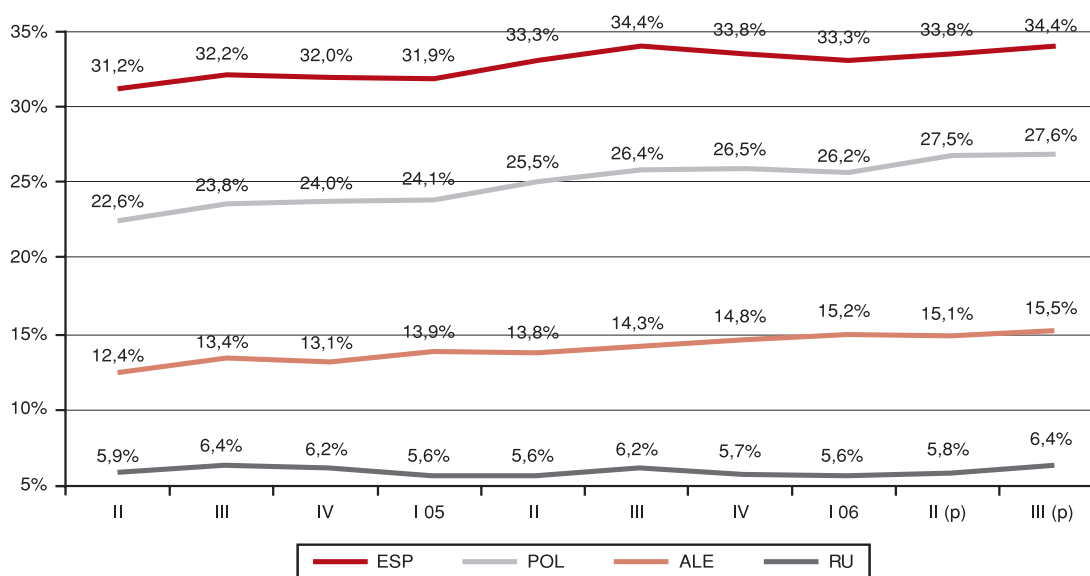
**Gráfico 8. Tasa de desempleo total, masculina y femenina**



Fuente: EIL - Adecco realizado por el IESE. Año 3 / N° 13 / Marzo de 2006.

Por otro lado, el mantenimiento de una elevada temporalidad laboral, tal como se muestra en el siguiente gráfico (Gráfico 9), que afecta a jóvenes y personas cada vez de más edad, puede convertirse en un grave riesgo de desintegración social. En los últimos periodos que se muestran incluso la Tasa de temporalidad se está incrementando, como medida de flexibilidad en las plantillas de las empresas. Las principales actividades económicas en nuestro país, construcción y turismo, son altamente estacionales y al no existir en nuestra legislación laboral medidas de flexibilidad, contratar empleados temporales para cubrir las puntas de trabajo, se convierte en una necesidad.

**Gráfico 9. Tasa de temporalidad: España y otros países**



Fuente: EIL - Adecco realizado por el IESE. Año 3 / Nº 13 / Marzo de 2006.

Con todos estos datos ahora habría que parar la mirada en la necesaria reforma laboral que tanto empresarios como agentes sociales están solicitando. La considerada por muchos como *mini reforma* que hace pocos meses se aprobó, no hace mella en los aspectos más importantes del mercado laboral español. De ahí que haya que seguir apostando por una nueva reforma laboral de más calado.

Así, en base a un estudio del Círculo de Empresarios<sup>17</sup> "la legislación relativa al despido y las provisiones que regulan el uso de las diferentes formas contractuales introducen restricciones sobre la capacidad que los empleadores tienen para ajustar plantillas y costes. Aun cuando la protección del empleo tiene efectos positivos (por ejemplo, la estabilidad en el puesto incentiva la formación), introduce también importantes rigideces en el modo en que las empresas pueden responder al cambiante entorno en que se mueven. Por tanto, tenemos un primer aspecto que hay que mejorar de cara a una mejora del Mercado laboral.

Todos los analistas coinciden en señalar el deficiente funcionamiento del mercado de trabajo como uno de los males de la economía española. No hay gobierno que no prometa una reforma laboral en profundidad para hacer más justo y eficiente el funcionamiento del mercado, como tampoco hay gobierno que haya cumplido plenamente sus promesas. Es justo reconocer que todos los gobiernos democráticos, desde los Pactos de la Moncloa, han seguido con desigual intensidad una política de reformas graduales, pactadas, que han supuesto una cierta liberalización progresiva de las relaciones laborales. También es sabido, aunque sea menos citado, que la emigración ha sido el principal factor de liberalización de las relaciones laborales por lo que ha significado de movilidad, tanto geográfica como funcional y salarial. Pero no cabe olvidar, parafraseando al primer ministro Blair en su discurso ante el Parlamento Europeo, que una economía que condena a más de 1.700.000 trabajadores al paro, más del 8% de la población activa, no puede considerarse justa ni eficiente<sup>18</sup>.

<sup>17</sup> Círculo de Empresarios "España ante el nuevo Paradigma de la competitividad". Editado por el Círculo de Empresarios en Julio de 2005.

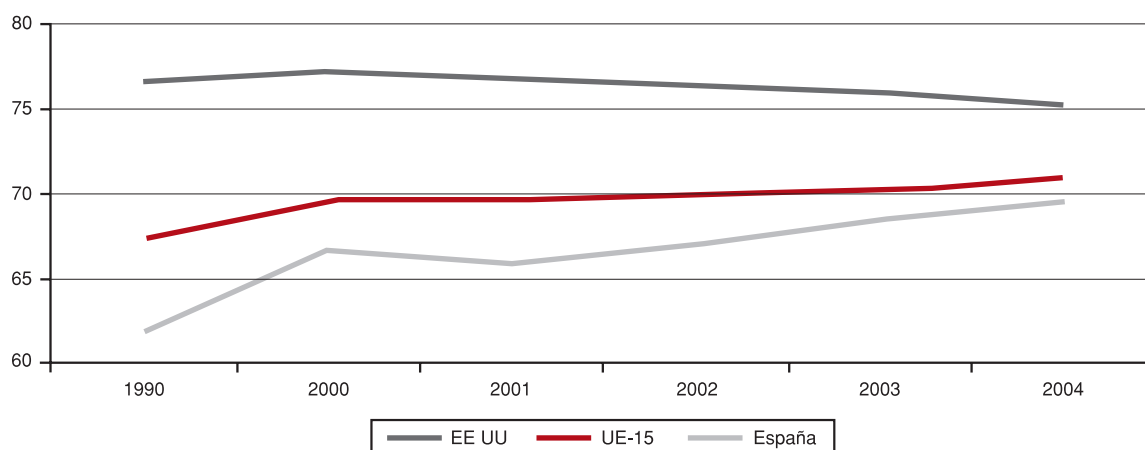
<sup>18</sup> Fuente: Círculo de Empresarios. 2006. Informe Círculo sobre la economía española. Cómo garantizar el futuro. Madrid.

Los libros de economía política están llenos de ejemplos que subrayan las bondades del consenso, de la legitimidad social, como fuente del éxito de las reformas económicas. La búsqueda del acuerdo de las partes ha sido la constante de la política laboral española. Este consenso no ha evitado varias huelgas generales y no exime de responsabilidad al gobierno de turno, que no puede refugiarse en la ausencia de acuerdo entre empresarios y sindicatos para la inactividad y la parálisis. Es más, también están los libros de economía llenos de ejemplos de por que existen poderosos intereses creados en mantener un *status quo* que, si bien no es satisfactorio para el conjunto de la sociedad española, puede no ser especialmente malo para las partes involucradas en la negociación.

Los últimos estudios internacionales sobre reformas laborales subrayan que la eficacia de las mismas para impulsar la creación de empleo y el crecimiento económico aumentaría si estas no dejaran paquetes de medidas vacíos que impiden que el resto de las medidas adoptadas por los gobiernos en las reformas causen su efecto de una manera plena. Esto es, que los gobiernos a la hora de proceder a reformas deberían abordar de una sola vez las medidas del mercado laboral en vez de ir "parcheando" el mercado laboral en aras de una mal llamada paz social. Más aún, la presión actual de circunstancias económicas externas como la globalización y la ampliación de la Unión Europea, e internas como la pérdida de competitividad y el déficit comercial, se unirían a desarrollos teóricos recientes para hacer necesaria una reforma en profundidad del mercado de trabajo español.

Que el mercado de trabajo no funciona adecuadamente es un lugar común que casi no necesita justificación. España según el citado informe del Círculo de Empresarios sobre como garantizar el futuro en la economía española, en el capítulo sobre la necesaria reforma laboral aborda tres problemas diferentes: un problema de actividad, uno de empleo y otro de paro. Como se intenta ilustrar con los gráficos comparativos siguientes, la población activa española, aunque lleva creciendo ininterrumpidamente desde hace más de diez años, apenas supera el 69% de la población en edad de trabajar, cuando en la Unión Europea la cifra se acerca al 71% y en Estados Unidos está por encima del 75% (véase Gráfico 10). En España contamos en la actualidad con un tanto por ciento de la población con capacidad para trabajar que decide no trabajar.

**Gráfico 10. Tasa de actividad española en relación con Estados Unidos y Japón**



Fuente: Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2005 Tabla B.

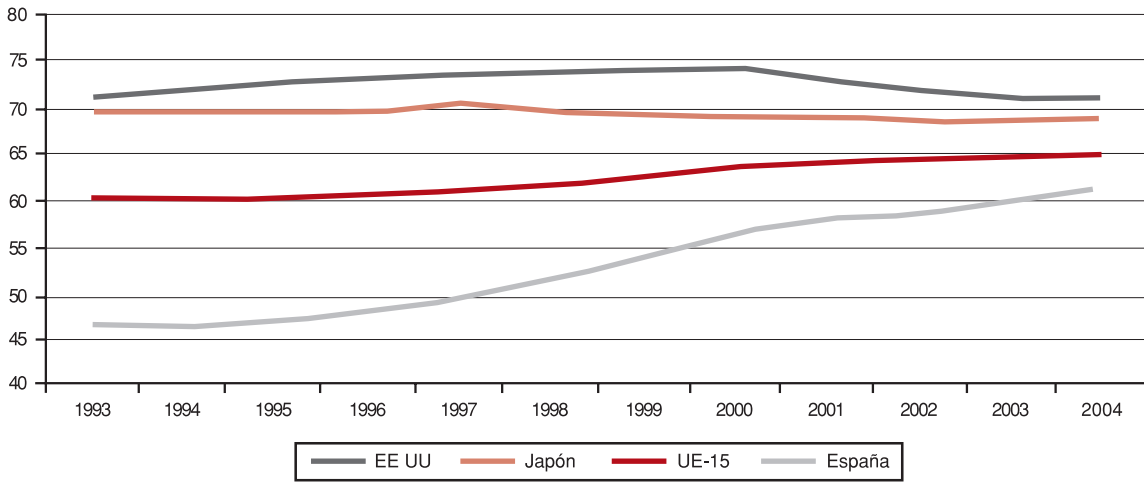
Conseguir un aumento real en el número de activos sería pues, un objetivo irrenunciable de cara a una futura reforma laboral, lo que implica profundizar en los determinantes de la elección ocio renta de los individuos y disminuir los costes fijos de la actividad y la llamada brecha salarial. Muchos de estos determinantes se encuentran fuera de lo que se entiende tradicionalmente como política de empleo.

Conviene recordar que las jubilaciones anticipadas y la temprana edad efectiva de jubilación, las dificultades para la incorporación de la mujer al mercado de trabajo –entre las que se encuentra un exceso de celo reglamentista pretendidamente igualitario que sólo pueden hacerla más difícil–, las rigideces de la jornada laboral –que dificultan compatibilizar estudio y trabajo en edad juvenil– y las insuficiencias de nuestro sistema educativo –que provocan un desajuste entre las cualificaciones demandadas en el mer-

cado y las ofrecidas por los buscadores de empleo–, son cuatro causas fundamentales de la baja tasa de actividad española.

Con la nueva medición de la EPA España se ha acercado a la media de los países europeos en relación a la tasa de paro, 9,5%, asimilándose a tasas de países como Alemania o Francia pero desde una visión conformista este porcentaje supone el paro endémico de gran parte de la población. En las economías más dinámicas, como Japón o Estados Unidos, el paro afecta prácticamente sólo a la mitad de la población activa que en España (Gráfico 11).

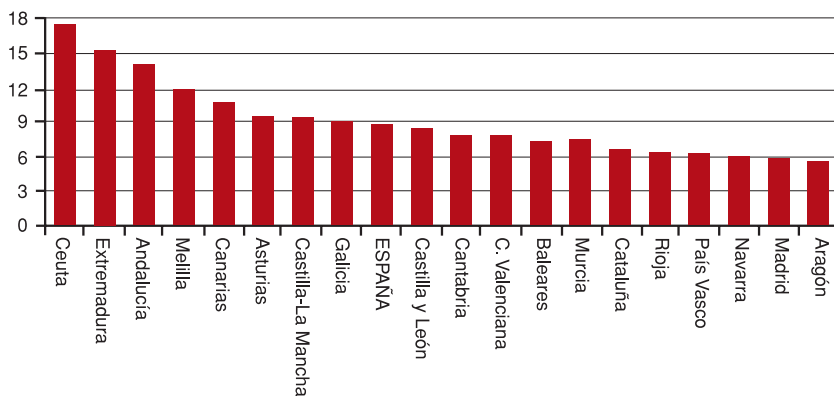
**Gráfico 11. Tasa de empleo en Japón, EE UU y España**



Fuente: Eurostat.

Si descendemos a la situación del mercado laboral en España, las diferencias en la tasa de paro por Comunidades Autónomas son muy notables (Gráfico 12); diferencias que se agravarían aún más si el análisis se hiciera por provincias. Existen Comunidades, que llevan años instaladas en el pleno empleo, con tasas de paro más bajas incluso que las americanas o japonesas, mientras que otras todavía presentan tasas del orden del 15%. Que esas diferencias se den dentro de un mismo país, y a menos de 100 kilómetros de distancia, dice algo sobre la falta de movilidad geográfica de la mano de obra en España, incluso en el contexto de una fortísima inmigración exterior que ha actuado de estabilizador. Así pues una eventual reforma laboral ha de plantearse en profundidad las causas de estas diferencias regionales en la incidencia del desempleo y contribuir a erradicarlas fomentando la movilidad. Causas que están muchas veces más allá de la política laboral e incluso de la política económica.

**Gráfico 12. Tasa de paro por CC AA**



Fuente: INE.



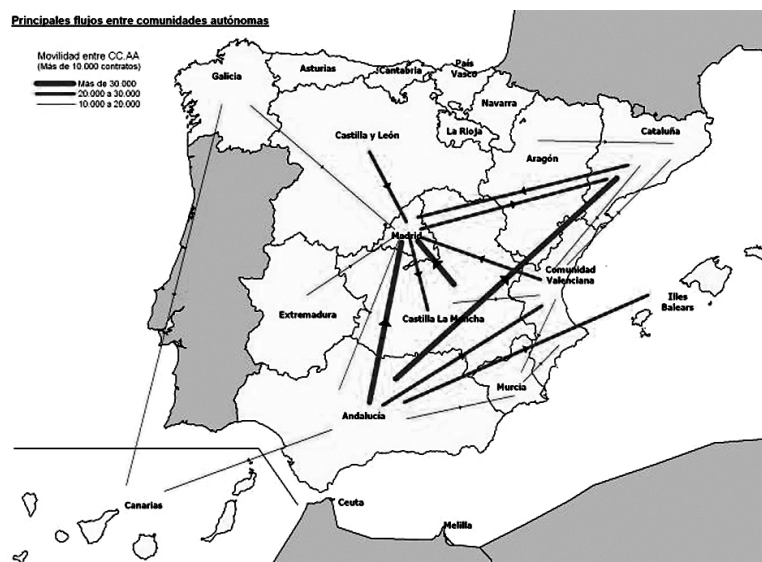
Sirva este último apunte como dato significativo de la falta de movilidad geográfica que se da dentro del sistema laboral español. Provincias con pleno empleo tienen como vecinas otras, que cuentan con elevadísimas tasas de desempleo.

### c) Perfil de la movilidad geográfica en España<sup>19</sup>

Como ya se ha mencionado, el mercado laboral europeo ofrece buenas oportunidades para quienes están dispuestos a trasladar su lugar de residencia y, especialmente, para quienes dejan su país de origen. Estas ventajas no se refieren sólo a las personas concretas, que mejoran sus condiciones económicas y profesionales, sino que, la adquisición de habilidades diferentes, el conocimiento de nuevas formas de trabajar y la transmisión de información y experiencia que implica la movilidad –especialmente la internacional– puede impulsar la mejora de la productividad de los empleados, su competencia y, en definitiva, las condiciones de competencia del país.

A pesar de ello, la movilidad geográfica en España es muy inferior a la de los ciudadanos de otros países europeos. La situación comienza a darse con frecuencia. En algunos lugares de España las empresas tienen dificultades crecientes para encontrar trabajadores adecuados a sus necesidades mientras que en otras regiones, las tasas de desempleo se disparan. Estos desajustes entre la oferta y la demanda de empleo se producen no sólo a nivel interautonómico, sino también a nivel de los mercados de trabajo locales. En el año 2005, se ha roto la tendencia de los últimos 5 años: la tasa de movilidad interprovincial se ha reducido ligeramente y la interautonómica se ha mantenido igual. El ligero descenso mencionado ha afectado más intensamente a las mujeres, en todos los tramos de edad. Por lo que se refiere a los niveles formativos, es en los más elevados niveles de esta categoría en los que se produce un aumento de la movilidad, reduciéndose en los más bajos.

Los flujos más importantes se han producido hacia Madrid, Barcelona, Málaga, provincias del arco mediterráneo y del valle del Ebro, además de las insulares: son las zonas receptoras de trabajadores. Las provincias emisoras de fuerza de trabajo están fundamentalmente en la parte occidental del país, la cornisa cantábrica y el sur. Las que presentan mayores saldos negativos son: Cádiz, Sevilla, Córdoba, Cáceres, Pontevedra y Asturias.



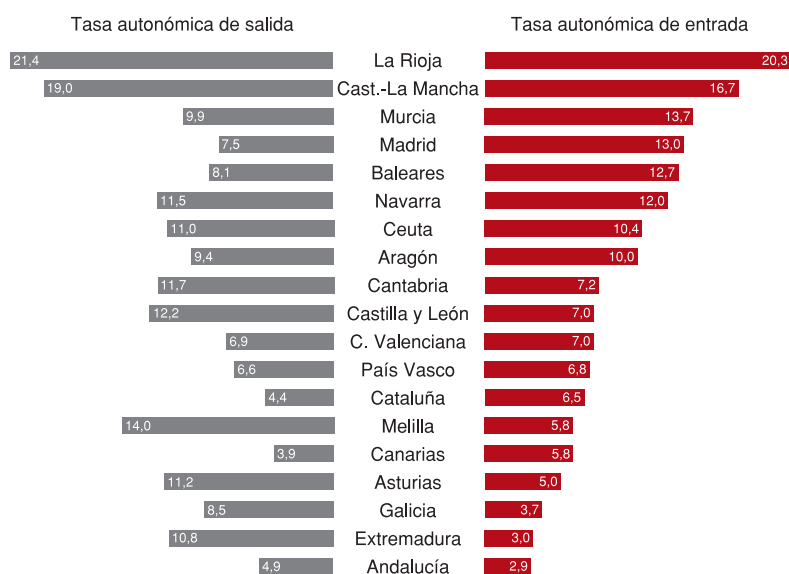
Las diferencias entre las comunidades autónomas con saldos positivos y negativos de movilidad (es decir, entre aquellas que son receptoras de mano de obra y las que son emisoras) responden a la diferente incidencia en ellas de factores como el desempleo, la tasa de actividad o la predominancia de determinados sectores económicos (Tabla 5).

<sup>19</sup>Los datos recogidos en este apartado proceden del avance de resultados de la encuesta realizada por el INEM en 2005: "Observatorio Ocupacional del Servicio Público de Empleo Estatal".

**Tabla 5. Datos de paro, movilidad e intercambio de las CC AA españolas**

CC AA	Tasa de Paro (%)	Índice de Movilidad	Índice Intercambio
Madrid	6,92	0,4	0,19
Cataluña	9,6	0,28	0,11
Andalucía	20,19	-0,49	0,07
Aragón	6,3	0,09	0,18
Asturias	9,99	-0,39	0,13
Baleares	8,1	0,52	0,23
Canarias	11,26	0,35	0,10
Cantabria	10,68	-0,26	0,17
Castilla y León	10,04	-0,41	0,17
Castilla-La Mancha	9,68	-0,29	0,29
Ceuta	4,95	0,03	0,20
Com. Valenciana	10,5	0,10	0,12
Extremadura	18,98	-0,67	0,13
Galicia	11,97	-0,30	0,12
La Rioja	6,10	0,01	0,31
Melilla	3,32	-0,35	0,20
Murcia	11,43	0,06	0,19
Navarra	5,24	0,07	0,19
País Vasco	9,28	0,07	0,12

El Gráfico 13 muestra la relación, para cada una de las Comunidades Autónomas, entre las salidas y las entradas de trabajadores. La Rioja es la Comunidad en la que coincide a la vez el mayor número de entradas y de salidas, siendo ambas similares. Castilla-La Mancha, Murcia, Navarra y Aragón son Comunidades de parecidas características, aunque las entradas y salidas se producen en menor número.

**Gráfico 13. Tasas de movilidad interautonómica, 2005**

Fuente: "Observatorio Ocupacional del Servicio Público de Empleo Estatal".

En otro grupo se pueden agrupar aquellas Comunidades que aparecen como receptoras de trabajadores: Madrid, Baleares, Cataluña y Canarias. Por último, aparece el grupo de Comunidades que proveen de fuerza de trabajo, especialmente Extremadura y Asturias.

Al igual que ocurre a nivel europeo, el mercado laboral español muestra diferencias importantes respecto a la tasa de desempleo, diferencias que pueden percibirse –y, de hecho, parece que así ocurre– como oportunidades para salir de dicha situación laboral. La predominancia de los diferentes sectores económicos en cada una de las Comunidades Autónomas españolas influye en las tasas de desempleo y, por tanto, en la movilidad.

La siguiente tabla muestra, por Comunidades Autónomas, en qué sectores se producen las principales entradas y salidas de trabajadores:

Entradas en:	AGR.	IND.	CONS.	SER.
Madrid		X	X	X
Cataluña		X		X
Comunidad Valenciana			X	
Baleares			X	X
Navarra		X		
Murcia	X			
Aragón	X			
La Rioja	X			

Salidas de:	AGR.	IND.	CONS.	SER.
Andalucía	X	X	X	X
Extremadura	X	X	X	
Cataluña	X			
Castilla y León		X		X
Castilla-La Mancha			X	X

Las principales entradas de fuerza de trabajo se registran en Madrid, Cataluña, Comunidad Valenciana y Baleares, en todos los sectores excepto en el de la agricultura. En el sector agrícola, aparece un saldo positivo en las Comunidades de Murcia, Aragón y La Rioja. Por lo que respecta a la salida de trabajadores, es de destacar que en Andalucía, con una tasa de paro del 20%, las salidas de trabajadores se dan en todos los sectores.

En resumen, el perfil de la movilidad geográfica en España presenta los siguientes rasgos<sup>20</sup>:

- “Las mayores tasas de movilidad se producen entre los varones.
- Por edad, la mayor tasa de movilidad se da entre los 25 y los 34 años. En el caso de las mujeres, la mayor tasa de movilidad se da a una edad más temprana, entre los 16 y los 24 años.
- Por nivel formativo, se da una polarización notable: las mayores tasas de movilidad geográfica se dan entre los niveles superiores de formación y los inferiores a la ESO.
- Por sectores, la movilidad se da con mayor frecuencia en Agricultura y Construcción.”

<sup>20</sup> “Observatorio Ocupacional del Servicio Público de Empleo Estatal”, INEM 2005.

## 2.2.2. Razones, frenos e impulsores de la movilidad geográfica en España

En las páginas previas de este documento se ha insistido en una idea básica: la necesidad de mejorar los ratios de movilidad, tanto a nivel español como europeo. La movilidad mejora la competitividad de las empresas, flexibiliza y equilibra el mercado laboral, mejora las condiciones laborales y salariales de los empleados, etc. Sin embargo, los índices de movilidad continúan estancados. En este capítulo se analizarán las principales razones, tanto individuales como de la empresa, para la movilidad, los obstáculos y, como síntesis de ambos puntos de vista, los factores que actúan como frenos e impulsores de la misma.

### a) Razones para la movilidad

A la vista de los datos aportados tanto por el Eurobarómetro como por los estudios del INEM en España, podemos concluir que las principales razones que impulsan a un empleado a trasladarse son las siguientes:

#### 1) *Mejorar la situación laboral*

En casi todos los casos, la movilidad supone una mejora de la situación laboral de los trabajadores. En el caso de los desempleados, la movilidad supone la posibilidad de acceder a otros mercados donde la oferta de empleo sea superior al mercado del lugar de residencia. La probabilidad de encontrar trabajo aumenta en el caso de movilidad internacional, como se señalaba en páginas anteriores. En el caso de personas que están empleadas –y de modo especial, en el caso de puestos directivos y técnicos– la movilidad suele ir acompañada de una mejora notable de la situación profesional, que se traduce en promoción y en mejora de las condiciones económicas.

#### 2) *Mejora de la situación económica*

Lógicamente relacionado con el factor anterior, la búsqueda de una mejor retribución o de la salida a una situación de desempleo es una razón importante para decidirse por la alternativa de la movilidad. El incremento en la retribución suele ir acompañado, especialmente en el caso de la expatriación, de una mejora en el nivel de vida producida por el esfuerzo de las empresas por acomodar a los expatriados en las mejores condiciones posibles en las ciudades de destino y facilitar la adaptación y la integración de los trasladados y sus familias.

#### 3) *La movilidad como experiencia personal*

El descubrir nuevas culturas y nuevas realidades en ciudades o países diferentes, según la experiencia de muchos, abre la mente ante cosas que parecían de una manera y que se pueden ver de otra. Para los directores de RR HH entrevistados, la experiencia personal y cultural que se lleva cada trabajador que ha tenido una experiencia internacional es algo que ellos adquieren y que la empresa apenas percibe en el caso de que decida cambiar de empresa. Para los directores entrevistados, esta cuestión es una razón para aceptar un traslado en muchas ocasiones. La movilidad como experiencia personal tiene diversas facetas: aprendizaje de otro idioma, conocimiento de otra cultura, posibilidad de que los hijos se formen en un entorno internacional, etc. En cualquier caso, una experiencia de este tipo supone, en la mayoría de los casos, una mejora en la empleabilidad del trabajador, en tanto que la experiencia personal implica un desarrollo de capacidades como la adaptación al cambio, la capacidad para iniciar nuevos proyectos, etc., además del conocimiento de idiomas.

Estas son las principales razones que pueden impulsar a un empleado a aceptar la movilidad como alternativa propuesta por su empresa, o a un desempleado a buscar en la movilidad una mejora de su situación laboral. Desde el punto de vista de las empresas, ¿cuáles son las principales razones para demandar una mayor movilidad?

- a) Obviamente, en un entorno global, las empresas con dimensión internacional deben desarrollar en sus empleados una actitud positiva ante este tipo de movilidad: iniciar nuevas actividades o proyectos en otros países –o en otras áreas geográficas dentro del mismo país– implica siempre un riesgo que se minimiza si quienes están al frente del mismo son empleados con experiencia dentro de la empresa. Después de las reuniones mantenidas con nueve empresas de diferentes sectores de la economía podemos apuntar que la movilidad geográfica de los trabajadores es una necesidad creciente para las empresas.

- b) Además, la movilidad supone una pieza clave en la gestión del conocimiento y la información dentro de la organización, especialmente si ésta tiene una dimensión global.
- c) Por último, tener la movilidad –o tener una plantilla con una cierta proporción de empleados dispuestos a aceptarla– es esencial para mejorar la flexibilidad de la plantilla y adaptarla a las diferentes necesidades de la empresa en diferentes áreas geográficas.

#### b) Frenos e impulsores

La movilidad es un fenómeno complejo que tiene un impacto muy relevante no sólo en los aspectos económicos de la empresa y el mercado sino también en la vida profesional, personal y familiar de los trabajadores. Aunque los beneficios son innegables, existen ciertos riesgos que han de ser tenidos en cuenta por las empresas a la hora de ofrecer esta alternativa a sus empleados y, en la medida de lo posible, se debe asegurar que el impacto negativo de la movilidad sea mínimo.

Los frenos a la movilidad, los factores que actúan en contra, son básicamente los siguientes:

- a) El *desarraigo cultural, familiar y social* que experimentan los expatriados. Es indudable que, sobre todo cuando hablamos de un cambio de país, el traslado fuera de la región de origen produce una cierta desubicación de la persona y un alejamiento –no sólo físico– de su red social y familiar. Esta falta de arraigo se puede ver agravada en caso de desconocimiento del idioma de la región de destino.
- b) *Posible empeoramiento de la situación laboral del cónyuge*. En el caso cada vez más frecuente de las parejas de doble ingreso, el traslado de uno de los cónyuges puede provocar que el otro tenga que dejar su empleo y buscar trabajo en el lugar de destino, lo que puede suponer, en ocasiones, una relegación de sus aspiraciones e intereses profesionales.
- c) En el caso de unidades familiares, *los hijos pueden sufrir desajustes en el progreso normal de sus estudios*, especialmente si hablamos de traslado a países diferentes del de origen o a Comunidades Autónomas con lengua oficial diferente.
- d) La *incertidumbre respecto al regreso*. Si no se especifica adecuadamente en qué condiciones y en qué momento se producirá el regreso, los empleados serán más reticentes a aprovechar las ventajas de la movilidad.
- e) *Carencias en el conocimiento de idiomas*. No hablar el idioma del país de destino es un importante freno a la movilidad, puesto que impide no sólo el adecuado desarrollo de las actividades profesionales sino también la adaptación al nuevo entorno y la integración en la comunidad local de destino.
- f) *Actitud cerrada a la diversidad y cierto localismo*. La ausencia de un sistema educativo de orientación internacional y la presencia en la sociedad de ciertos valores localistas, así como la estructura de apoyo familiar tan característica de nuestro país, actúan como frenos a la movilidad al desarrollar una actitud de apego a las raíces sociales, culturales y familiares.

¿Cómo pueden las empresas y otras instituciones neutralizar o minimizar la influencia de estos frenos? En primer lugar, desde las empresas se debe hacer un esfuerzo por prestar todo el apoyo posible al expatriado, tanto en la región de origen como en la de destino: proporcionar información práctica y contactos sociales, ayudar en el traslado y en los trámites necesarios para el mismo, ofrecer información sobre empleados que han pasado por esa situación y compartir las experiencias de éxito, proporcionar ayuda, en la medida de lo posible, para mejorar la situación profesional del cónyuge, etc.

Además, la claridad en la redacción de las condiciones en que se produce el traslado y asegurar las condiciones del regreso ayuda a reducir la incertidumbre y puede ser un buen estímulo para la movilidad. Las acciones propuestas en estas líneas se refieren al momento de la decisión. Pero, como paso previo, una empresa que desee desarrollar en sus empleados una actitud a favor de la movilidad debe tener en cuenta la necesidad de establecer medidas a medio y largo plazo, como impulsar una cultura de diversidad

(por ejemplo, y si ya tiene filiales en el extranjero, invitar a empleados de otras latitudes a pasar períodos de intercambio en la ciudad de la matriz) o apoyar el aprendizaje de idiomas. Esta cuestión nos lleva a plantear la presencia de otro grupo de factores, los impulsores, que actúan mejorando y promoviendo la movilidad:

- a) *Generación de cultura y una actitud positivas respecto a la movilidad* y valoración de la interculturalidad como algo positivo.
- b) No dejar nada al azar: asegurar las condiciones del traslado y de la adaptación al nuevo entorno.
- c) *Mejora de la retribución.*
- d) Mejora de la situación profesional: *promoción.*
- e) Establecimiento de *medios de comunicación fluidos* con la matriz, para evitar la sensación de estar apartado de la empresa.
- f) Información completa sobre las condiciones en que se producirá el regreso.
- g) *Promover la integración en el país o región de destino*, a través de la inclusión del expatriado en redes sociales del lugar de destino.
- h) Desde las instituciones públicas, ofrecer información asequible sobre cuestiones de *fiscalidad internacional*. Facilitar en lo posible los trámites de la movilidad.
- i) También desde las instituciones públicas, impulsar en el *sistema educativo* el desarrollo de actividades que promuevan la generación de una actitud positiva hacia la movilidad.
- j) Impulsar y facilitar el *aprendizaje de idiomas.*



## III. Legislación sobre Movilidad Geográfica de Trabajadores

### 3.1. Legislación internacional en materia de movilidad geográfica

#### 3.1.1. Suecia

En términos generales, las leyes laborales suecas no difieren, en lo que respecta al desplazamiento de trabajadores, a lo establecido en este Libro Blanco. De esta forma, la Ley Sueca sobre Protección en el Empleo entra en juego cuando un empleado va a ser desplazado geográficamente compañía durante un largo o corto periodo de tiempo (no existe distinción entre más o menos de 12 meses), ya sea el mismo de carácter nacional o internacional.

Las razones más habituales para desplazar a un trabajador son debidas a necesidades de la compañía. Una vez el empleador informa al trabajador sobre el indicado desplazamiento, la regla general a seguir es el acuerdo entre ambas partes. Únicamente el empleador podrá imponer tal desplazamiento si ha existido un acuerdo previo en el contrato de trabajo. De igual forma y respecto a este desplazamiento, las partes generalmente acuerdan condiciones suplementarias, tales como la indemnización por gastos del viaje, de estancia, etc., y todo ello dependiendo de las causas del desplazamiento, el tiempo durante el que se producirá, etc.

Si el empleado no acepta el desplazamiento y éste viene impuesto por causas justificadas, por ejemplo, la reubicación de la empresa, o de un departamento de la misma, el empleador podrá notificar al trabajador la extinción de su contrato laboral. Tal extinción suele ocurrir en aquellos casos en los que no existen puestos de trabajo en la compañía en los que el trabajador pueda ser reubicado.

El empleador también será obligado a negociar o consultar con los sindicatos antes de proceder al desplazamiento. Asimismo, los pactos sobre los nuevos términos y condiciones son plasmados por escrito y añadidos al contrato de trabajo.

#### 3.1.2. Irlanda

En Irlanda, se encuentra vedado para un empleador la contratación de un trabajador no perteneciente al ámbito del Espacio Económico Europeo (EEE) sin haber obtenido previamente los correspondientes permisos que lo autoricen. Ante ello, se expondrán brevemente algunos procedimientos para poder contratar a extranjeros en Irlanda. No obstante, la relación que se expondrá a continuación no se podrá considerar como de carácter exhaustivo ya que existen otros procedimientos posibles, tales como la obtención de una Visa de trabajo durante un periodo vacacional. También es importante destacar que se tiene previsto que una nueva legislación en la materia sea aprobada a finales de año, la cual regulará aspectos sobre empleo y protección a determinados no nacionales.

##### Contratación de un nacional del espacio económico europeo en Irlanda

Los ciudadanos pertenecientes a este ámbito que quieran trabajar en Irlanda no necesitarán permiso alguno ya que los mismos son titulares de los mismos derechos que los ciudadanos Irlandeses. Se debe destacar en este punto que Irlanda fue uno de los pocos países que decidió suprimir toda restricción en este ámbito ya desde que la UE estaba formada por únicamente 10 países miembros.

##### Contratación de un no nacional del espacio económico europeo en Irlanda

Los ciudadanos ajenos a este ámbito requerirán del correspondiente permiso. Existe un buen número de procedimientos en Irlanda encaminados a la contratación de un trabajador no perteneciente al EEE dependiendo de las particulares circunstancias de cada caso. Todos los nacionales extranjeros (no comprendidos dentro del EEE) estarán obligados a registrarse dentro de los tres meses anteriores a su llegada a Irlanda de cara a conseguir un permiso de residencia, salvo que se esté exento de ello (en el caso de la esposa o viuda de un ciudadano Irlandés).



#### *Visa de trabajo / Autorización de trabajo*

Si el trabajador no nacional tiene una oferta de empleo relativa a un puesto de trabajo considerado como carente de trabajadores cualificados, la autorización de trabajo o la Visa de trabajo podrá ser concedida. Los trabajadores en posesión de tales documentos, estarán autorizados a cambiar de empleo una vez se encuentren en Irlanda, aunque dicho cambio se deberá efectuar a empleos de similares características. Sin embargo, la expedición de una Visa de trabajo o una autorización de trabajo no otorga a su poseedor un derecho automático de entrada a Irlanda ya que los agentes de inmigración podrán negar la entrada a un no nacional, siempre que se cumplan específicas circunstancias.

#### *Permiso de trabajo*

Un nacional no perteneciente al EEE y que no cumpla los requisitos para obtener una VISA de trabajo o una autorización para trabajar, requerirá de un permiso de trabajo para trabajar en Irlanda. Bajo la actual legislación, los permisos de trabajo, que no son transferibles, se expiden directamente al empleador y para periodos superiores a un año. No obstante, el empleador tendrá que probar que ha hecho todo lo posible para emplear a un irlandés o a un nacional del EEE antes de que el permiso sea concedido. De igual forma, ciertas ocupaciones no son consideradas como aptas a la hora de conceder un permiso de estas características. Actualmente, las solicitudes son sólo consideradas si el empleador desea contratar a personal especializado o altamente cualificado y en aquellos ámbitos en donde se pueda demostrar la carencia de tales tipos de trabajadores en el mercado de trabajo. Se debe resaltar que si el permiso de trabajo es solicitado por el empleado, al mismo se le podrá requerir la obtención de una Visa de cara a la entrada en el país, dependiendo de su nacionalidad.

#### *Desplazamiento temporal de un nacional no perteneciente al EEE a otro Estado miembro*

El empleador situado en un Estado miembro del EEE que desplace temporalmente a un trabajador legalmente contratado, aunque no nacional del EEE, a otro país miembro, no tendrá que solicitar permiso de trabajo alguno para aquél durante el tiempo que dure la prestación de servicios.

#### *Desplazamiento entre compañías*

El desplazamiento entre compañías fue creado para facilitar el desplazamiento temporal de trabajadores especialmente cualificados, así como personal directivo a Irlanda. Este sistema está actualmente en suspenso, aunque un empleador que, ante una urgente y específica necesidad necesite desplazar a Irlanda personal de estas características podrá solicitar dicho permiso, siempre que actúe de buena fe. Estas solicitudes serán estudiadas caso a caso y no se encuentra asegurada su concesión.

### **Derechos de los trabajadores desplazados**

Los trabajadores desplazados a Irlanda desde otros países miembros de la UE tendrán la protección que dispensen las leyes laborales irlandesas y en la misma medida que protejan a los trabajadores irlandeses.

#### **3.1.3. Grecia**

La libre circulación de trabajadores es una de las cuatro libertades fundamentales recogidas en la legislación de la Unión Europea, contemplada junto a la libertad de circulación de bienes, servicios y capitales. Consagrada en el Tratado de la Comunidad Europea desde el principio de la Comunidad Económica (1957). La sección que incluye "el movimiento libre de personas, servicios y capital" hace un especial enfoque en el movimiento libre de trabajadores.

Grecia, considerando que el principio de libre circulación de trabajadores es uno de los principios fundamentales de la integración europea, no impone restricciones sobre los ciudadanos de otros estados miembros de la Unión Europea (UE), en su acceso al mercado de trabajo. El pasado 1 de Mayo de 2006 fueron eliminadas las barreras que limitaban la búsqueda de empleo de los ocho nuevos estados miembros de la Unión.

Según esta decisión, Grecia da la bienvenida a todos los ciudadanos de los estados de adhesión (Eslovenia, Eslovaquia, Hungría, la República Checa, Estonia, Lituania, Latvia y Polonia) a través de la concesión de derechos de residencia y empleo equivalentes a los de otros ciudadanos de la UE, de acuerdo con el principio de libertad de circulación de trabajadores. Por lo tanto, tal y como indicamos, nacionales de los nuevos ocho estados miembros de la UE serán tratados por las autoridades griegas, en particular con respecto al empleo retribuido, como nacionales de la comunidad.

Los nacionales de la UE que pretendan quedarse y trabajar en Grecia por más de tres meses necesitarán un permiso de residencia y un permiso de trabajo, que deberán solicitar quince días antes de la expiración del plazo.

Los nacionales de la UE que son empleados dependientes deben solicitar su permiso de residencia antes o dentro de los tres primeros meses de estancia en Grecia. Si el empleado pretende trabajar en Grecia por menos de un año, puede solicitar un permiso unificado temporal. La legislación griega proporciona un procedimiento simplificado por obtener el permiso de residencia y trabajo. Este procedimiento proporciona un permiso de residencia y trabajo normalmente expedido por un máximo de cinco años y renovable por un periodo semejante de duración.

Los empleados nacionales de la UE pueden solicitar el permiso de residencia y trabajo en el departamento de extranjeros en la policía. Entre la documentación necesaria para la obtención del permiso, deberán entregar una declaración del lugar de residencia en Grecia, un informe de su seguro médico y social (con documentos expedidos por una organización pública de seguridad social o un corporativo de seguros privados) y la indicación del tiempo por el que estará contratado.

En referencia al destino de trabajadores en el marco de la libre circulación de trabajadores, Grecia ha adoptado el EC Directive número 71/96, por el decreto presidencial número 219/2000. El estatuto arriba mencionado se aplica a las empresas situadas en estados miembros de la UE o en países que han firmado el acuerdo del Área Económica Europea sin ser miembros de la UE. Esta normativa aplicable a todos los trabajadores se refiere a cuestiones como el salario mínimo, jornada máxima laboral, prevención de riesgos, normas que promueven la igualdad entre trabajadores, etc.

Los trabajadores destinados a Grecia en orden a realizar una prestación laboral, estarán protegidos automáticamente por estas normas de carácter mínimo.

Asimismo, matizar que es imprescindible formalizar un acuerdo específico entre el empleador inicial "directo" y el empleador anfitrión "indirecto", así como una declaración por parte del desempleado en el que se muestra conforme con la decisión de traslado. La duración del *outsourcing* no puede exceder un periodo de ocho meses, según el art. 22. pár. 4 de la Ley 2956/2001.

### 3.1.4. Dinamarca

La legislación sobre movilidad geográfica en Dinamarca regula tanto el acceso al empleo para trabajadores extranjeros, como la expatriación de trabajadores daneses a otros países.

#### Trabajar en Dinamarca

Nacionales y ciudadanos de la UE/EEA de Suiza son gobernados por las normas relativas a la libre circulación de trabajadores y servicios permitiéndoles residir y trabajar en Dinamarca, sin embargo, ciudadanos de los nuevos estados miembros de la UE también están afectados por un conjunto de reglas de transición que contienen varios requisitos suplementarios. Las reglas de transición han sido modificadas recientemente para facilitar a los empresarios daneses la contratación de empleados de los nuevos estados miembros. Las reglas sobre libre circulación de trabajadores se recogen en el Decreto Danés de Extranjeros.

Un ciudadano de la EU/EEA puede residir en Dinamarca por un máximo de 6 meses si está buscando trabajo en Dinamarca, pero si la estancia excede 6 meses, el ciudadano debe obtener un certificado de residencia de la UE/EEA que acredita su derecho a moverse libremente por Europa.

Como consecuencia de un acuerdo suscrito entre Dinamarca y los países nórdicos, los ciudadanos de estos países pueden residir y trabajar en Dinamarca sin necesidad de obtener un permiso de residencia. Por el contrario, los ciudadanos de la UE/EEA así como los de los países nórdicos o de terceros países, deberán obtener un permiso de trabajo y residencia tal y como indica el Decreto Danés de Extranjeros, permiso que no es fácil de obtener, salvo que el ciudadano sea un profesional de un sector de trabajo en el que falten trabajadores cualificados.

La normativa mencionada resulta también de aplicación en aquellos casos en los que el empresario es extranjero y quiere contratar a un trabajador danés. Como complemento a este Decreto de Extranjeros, existen otros en vigor, relativos a contratación de empleados, protección de trabajadores, no discriminación de trabajadores, etc., que son de aplicación obligatoria con independencia de la nacionalidad de trabajador o empresario.

### **Movilidad de trabajadores**

Como regla general, depende de lo estipulado en el contrato de trabajo, ya que son las partes intervinientes en el mismo las que voluntariamente establecen la legislación aplicable.

Aún siendo así, la Directiva comunitaria en materia de movilidad geográfica establece como normativa mínima la legislación aplicable al contrato de trabajo del país donde se desarrolla la relación laboral.

En lo que respecta al mantenimiento de los derechos de Seguridad Social, Dinamarca ha suscrito numerosos acuerdos al respecto con países no comunitarios. Dependerá del contenido de estos acuerdos, los derechos que el trabajador conserve en su periodo de traslado.

Por ejemplo, en el caso de traslados a los países nórdicos, el empleado podrá conservar la Seguridad Social danesa durante tres años como máximo, siempre y cuando haya cumplido además otros requisitos adicionales.

#### **3.1.5. Turquía**

El derecho laboral turco, no tiene una regulación específica que recoja la figura de los trabajadores desplazados. Sin embargo su legislación sí hace referencia al concepto de relación laboral de carácter temporal, que engloba situaciones que tienen que ver con los trabajadores desplazados o trasladados.

La relación laboral de carácter se regula en el Artículo 7 de la ley laboral número 4857.

Según el Artículo 7, la relación laboral de carácter temporal se da cuando el empleador transfiere temporalmente a un empleado dentro de un grupo de empresas siempre y cuando realice un trabajo similar al actual. Será un requisito esencial del contrato el consentimiento escrito por parte del trabajador en el momento del traslado.

En este caso, mientras el contrato de trabajo continúa vigente, el trabajador se compromete a efectuar las nuevas funciones encomendadas, bajo la figura de un contrato temporal con la empresa. El empleador con quien se ha establecido la relación temporal de trabajo se obliga a ofrecer al trabajador la formación necesaria para el nuevo puesto, en especial, en materia de Prevención de Riesgos.

El artículo 7 de la mencionada normativa laboral, contiene una serie de restricciones:

- a) Los contratos de trabajo de carácter temporal deben formalizarse por escrito. No pueden exceder los seis meses de duración, aunque se permiten hasta un máximo de dos prórrogas, que no podrán superar la duración total de dieciocho meses.
- b) La relación de carácter temporal en los casos de movilidad geográfica solo puede darse dentro del grupo de empresas y para efectuar funciones semejantes a las que se efectuaban con anterioridad.

### 3.1.6. Luxemburgo

#### Definición y regulación

##### *Definición*

Las previsiones legales sobre movilidad geográfica de trabajadores se aplican a aquellos casos en que un trabajador extranjero es destinado a territorio luxemburgués como parte de una prestación transnacional de servicios. Como requisito esencial debe existir un contrato de trabajo entre la empresa que realiza el traslado y el propio trabajador.

##### *Regulación*

Las normas mínimas de derecho necesario luxemburgués también resultan de aplicación a los trabajadores desplazados, en lo referente por ejemplo a las condiciones de los contratos, salarios mínimos, incrementos anuales mínimos, vacaciones y permisos retribuidos, las fiestas, las normas relativas a la no discriminación de trabajadores, las previsiones legales en materia de Prevención de Riesgos, etcétera.

#### La diferencia entre movilidad permanente (más de doce meses) y la movilidad temporal (menos de doce meses).

La legislación de Luxemburgo no hace distinciones entre unos y otros trabajadores, salvo en lo que se refiere a la renovación del formulario E101 relativo a la Seguridad Social que tendrán que realizar aquellos trabajadores cuya estancia se prolongue por un tiempo superior a doce meses.

#### Procedimiento legal para tramitarlo

Toda empresa instalada en Luxemburgo que como consecuencia de una movilidad geográfica se disponga a recibir a un trabajador extranjero, deberá poner en conocimiento de la Inspección de Trabajo, *Labour and Mines Inspectorate*, la información que le sea solicitada, (nombre y fecha de nacimiento de los trabajadores, ocupación, categoría profesional, duración de la prestación que le será asignada, lugar de residencia, etc.).

Además la empresa deberá facilitar a la Inspección el nombre y dirección de un residente representativo *ad hoc*, que custodiará los documentos concernientes al "posting" de los trabajadores.

#### Opciones de los trabajadores ante la decisión empresarial de traslado

Si el contrato contiene una cláusula de movilidad geográfica, no será necesario contar con el consentimiento del trabajador para realizar el traslado. Si por el contrario tal cláusula no está recogida en el contrato, habrá de cumplirse un procedimiento concreto que impone al empresario el cumplimiento de un plazo de preaviso, y una aceptación por parte del trabajador.

### 3.1.7. Méjico

La movilidad de empleados se ha convertido en una cuestión esencial en el ámbito de las relaciones laborales a nivel mundial. El número de empleados expatriados a países de América Latina está aumentando debido a la gran cantidad de empresas multinacionales que están comerciando en esta parte del mundo. Sin embargo, los empresarios que pretenden mover trabajadores a otros países, han de tener en cuenta que con frecuencia las condiciones laborales en Méjico son más beneficiosas.

Hay que tener en cuenta que la legislación mejicana en esta materia, resulta de aplicación a todos los trabajadores que se encuentren empleados en Méjico, con independencia de su nacionalidad, de la nacionalidad del empleador, del lugar de formalización del contrato, así como del lugar donde se retribuyan los servicios. Cualquier trabajador por tanto que realice su labor en Méjico, tendrá como mínimo los mismos derechos laborales que un trabajador nacional. De esta forma, disfrutarán por ejemplo de las mismas vacaciones, y de los mismos beneficios sociales que el resto.

La legislación mejicana obliga a una planificación cuidadosa que todo proceso de expatriación, en orden a evitar problemas de doble contratación, por la empresa de origen y la de destino. Hay varios posibles enfoques para tratar este asunto; sin embargo nosotros recomendamos uno de los siguientes:

- *Extinción del Contrato con la empresa matriz.* Para limitar la exposición a este problema, la empresa matriz debería rescindir su relación de empleo con el expatriado antes de que éste comience a trabajar en Méjico. Tal terminación se debería realizar y documentar según los requisitos de la ley aplicable a la relación de empleo entre la empresa matriz y el expatriado. Posteriormente, el expatriado debería formalizar un nuevo contrato de nuevo empleo con la empresa mejicana donde se recogerán por escrito las nuevas condiciones laborales.
- *Mirror Payroll.* Una alternativa adicional que consiste en lo siguiente: la empresa matriz y la empresa mejicana firman un segundo acuerdo en que la matriz deja que la empresa mejicana contrate al expatriado durante un periodo limitado y que deposite el sueldo del expatriado en una cuenta bancaria designada por el expatriado (según las instrucciones de la empresa mejicana porque es la entidad legal obligada a pagar el sueldo al expatriado). La empresa mejicana y el expatriado acordarán las condiciones concretas aplicables al contrato, conforme al marco legal mejicano que será el que resulta aplicable. La empresa matriz cobra a la mejicana las cantidades pagadas por los sueldos y los beneficios. Además el expatriado deberá estar dado de alta como empleado en el sistema de seguridad social mejicano.
- *El contrato dividido.* Esta opción requiere la entrada en juego de tres contratos diferentes que definen las relaciones entre el expatriado, la empresa mejicana y la empresa matriz,<sup>21</sup> "un contrato de interrupción", ejecutado entre la empresa matriz y la empresa mejicana, por el cual la empresa matriz deja que la empresa mejicana contrate al expatriado, asumiendo ésta la obligación de pagar a la empresa matriz<sup>22</sup> un contrato de empleo formalizado entre el expatriado y la empresa matriz por el que se suspende la relación laboral con esta y un contrato laboral entre el expatriado y la empresa mejicana, a la que le será aplicable la legislación mejicana, donde se establecerá la fecha de inicio de la actividad así como su sueldo total y sus beneficios sociales adicionales. En virtud de la estrategia arriba mencionada, se puede concluir que no resultaría de aplicación la legislación mejicana a la empresa matriz, así como que tampoco las juntas mejicanas de conciliación y arbitraje tendrían jurisdicción sobre estos contratos en caso de despido improcedente por ejemplo.

## 3.2. Legislación en materia de Movilidad Geográfica: España

### 3.2.1. Concepto y regulación legal

Se considera movilidad geográfica el traslado o desplazamiento de los trabajadores a otro centro de trabajo de la empresa, en localidad diferente siempre que implique cambio de residencial, con independencia de cuál haya sido el motivo que la ha originado. (iniciativa del trabajador, causas objetivas o disciplinarias...).

La movilidad geográfica o traslado se define en el artículo 40 del Estatuto de los Trabajadores, y se desarrolla reglamentariamente a través del RD 43/1996 de 19 de enero.

La ley distingue dos supuestos diferentes de movilidad geográfica con consecuencias jurídicas distintas: El traslado y el desplazamiento. La distinción se establece en base a la duración del cambio.

El artículo 40 del ET define la movilidad geográfica como la facultad empresarial de alterar unilateralmente el lugar de trabajo, siempre y cuando se realice por causas objetivas, es decir las que sean justificables por motivos económicos, técnicos, organizativos o de producción. En estos supuestos no es preceptivo contar con la autorización del trabajador. Esta facultad empresarial, va intrínsecamente unida a unos requisitos formales.

Estos requisitos formales, conforme a lo que la legislación establece, sólo son exigibles cuando el cambio implique necesariamente un cambio de residencia. Por el contrario todos aquellos cambios que no jus-

<sup>21</sup> Comparar, por ej.: Legislación en inmigración y desplazamiento de trabajadores.

<sup>22</sup> Especiales circunstancias sobre imposición fiscal, Seguridad Social, etc, suelen aparecer si el desplazamiento se realiza fuera del país.

tifiquen un cambio en el lugar habitual de residencia del trabajador, se entienden que forman parte del ámbito de organización del empresario, y que son necesarios para contribuir a una organización ágil de los RR HH de una empresa.

Por tanto, para que se de un supuesto de movilidad geográfica, de los establecidos en el artículo 40 del ET, son necesarios los siguientes requisitos:

- Traslado del trabajador a otro centro de trabajo distinto, dentro de la misma empresa.
- El cambio debe conllevar un cambio de residencia. La doctrina entiende que es imprescindible el cambio cuando resulta materialmente imposible el traslado diario al centro de trabajo, o cuando éste es especialmente gravoso, por ejemplo, distancias superiores a los 90 Km.
- Razones objetivas que justifiquen el cambio: económicas, técnicas, organizativas y/o de producción.
- Carácter permanente del traslado. Si no es permanente, al menos tiene que ser superior a un año, dentro de un periodo de tres.
- Que se trate de trabajadores que no hayan sido contratados específicamente para trabajar en centros de trabajo móviles o itinerantes.

Las condiciones laborales del trabajador no pueden verse afectadas por el traslado de un centro de trabajo a otro. De ser así, estaríamos ante una modificación sustancial de las condiciones de trabajo, para lo que sería imprescindible que el empresario se ajustara a un procedimiento específico establecido en el artículo 41 del ET.

En este aspecto concreto, la regulación legal es de carácter mínimo, y son los convenios colectivos, que prevalecerán siempre frente a los dispuesto en el Estatuto, los que regularán dicho procedimiento.

### 3.2.2. Clases de traslado y Procedimiento Legal para tramitarlo

El artículo 40 del Estatuto de los Trabajadores establece dos tipos distintos de traslado.

#### El traslado individual y el colectivo

Traslado individual es aquel traslado que afecta a la totalidad del centro de trabajo con plantilla de 5 o menos trabajadores y aquel que afecte a un número de trabajadores inferior a los umbrales establecidos para el traslado colectivo.

Traslado colectivo es aquél traslado que afecta a la totalidad del centro de trabajo con plantilla superior a cinco trabajadores y, los que afectan, en un periodo de 90 días, al menos a:

- 10 trabajadores en empresas que ocupen menos de 100 trabajadores,
- 10% de trabajadores en empresas que ocupen entre 100 y 300 trabajadores y,
- 30 trabajadores en empresas de más de 300 trabajadores.

Aquellos traslados que se realicen en número inferior al citado, con el objeto de eludir las previsiones legales, se considerarán realizados en fraude de ley, y por tanto, nulos.

#### Procedimiento

El artículo 40.1.3 del Estatuto de los Trabajadores regula el procedimiento para el **traslado individual** de trabajadores.

- Notificación del traslado al trabajador afectado y a sus representantes legales con un mínimo de treinta días de antelación a la fecha en que tendrá efecto.
- Alegación de una causa que lo justifique, lo suficientemente amplia y descriptiva que permita al trabajador su impugnación en caso de ser necesario.

El artículo 40.2 del Estatuto de los Trabajadores y RD 43/1996 de 19 de enero, regula el procedimiento para el **traslado colectivo** de trabajadores.

- Notificación del traslado a los representantes legales de los trabajadores, con la alegación de la causa que lo justifica.
- Apertura de un periodo de consultas, cuyo objeto es el de evitar o reducir sus efectos.
- Obligación de negociar de buena fe, y durante un periodo no inferior a quince días.
- La apertura del periodo de consultas, así como su finalización, deberá comunicarse a la autoridad laboral para su conocimiento.
- Notificación de la decisión de traslado a los trabajadores afectados con una antelación mínima de treinta días.

La facultad de control de las causas que justifican el traslado corresponde a los tribunales, pero la Autoridad Laboral correspondiente podrá paralizar o retrasar la incorporación de los trabajadores afectados por el traslado, durante un tiempo nunca superior a seis meses.

### 3.2.3. Opciones del trabajador ante la decisión empresarial de traslado

Ante la decisión empresarial de traslado del trabajador, éste podrá optar entre aceptar el traslado, impugnarlo o extinguir su contrato de trabajo.

El trabajador **acepta el traslado**. El trabajador tiene derecho a percibir una compensación por gastos, que abarca los propios y los de sus familiares, en cualquier caso, respetando siempre las disposiciones mínimas establecidas en el convenio colectivo que resultara aplicable.

**Impugnación del traslado**. El trabajador que no habiendo optado por la extinción del contrato de trabajo, no se muestre conforme con la decisión empresarial, sin perjuicio de la ejecutividad de la misma, podrá impugnarla, con arreglo a lo dispuesto en el artículo 138 de la Ley de Procedimiento Laboral.

- Plazo improrrogable de 20 días para impugnar la decisión empresarial. El plazo comienza a partir del día siguiente a la notificación del traslado.
- El procedimiento tiene carácter de urgente, por lo que admitida la demanda, se señalará la vista en los cinco días inmediatamente posteriores.
- La sentencia, que declarará justificado o injustificado el traslado, se dictará en el plazo de 10 días. En caso de considerarse injustificado, se ordenará la reincorporación al centro de trabajo de origen.
- La sentencia será ejecutiva y no cabrá recurso contra la misma.

Cuando lo que se reclama son preferencias atribuidas a determinados trabajadores, habrá que demandar a los demás trabajadores afectados.

Si ha existido acuerdo con los representantes de los trabajadores, deberán estar también demandados.

En caso de readmisión irregular, el trabajador podrá optar por la extinción de su contrato, vía artículo 50 del Estatuto de los Trabajadores. Tal extinción lleva aparejada una indemnización equivalente a 45 días de salario por año trabajado, tal y como ocurre en los despidos declarados improcedentes por los tribunales.

Los representantes legales de los trabajadores podrán también optar por una impugnación colectiva de la decisión empresarial, a través del procedimiento de conflicto colectivo. En estos supuestos quedarán en suspenso las acciones individuales contra el traslado.

**Extinción del contrato de trabajo.** El trabajador que extinga su contrato tendrá derecho a percibir una indemnización legal mínima equivalente a 20 días de salario por año de servicio, prorrateándose por meses los periodos inferiores al año, con un máximo de 12 mensualidades. Por medio de la negociación colectiva podrá ampliarse la indemnización correspondiente.

La extinción del contrato deberá preavisarse con un tiempo prudencial para que el empresario cuente con tiempo suficiente para organizar sus recursos.

El trabajador que opta por la extinción de su contrato, se encontrará en situación legal de desempleo, debiendo el empresario emitir un certificado donde conste como mínimo:

- Fecha de notificación del traslado.
- Carácter individual o colectivo del mismo.
- Ubicación de los centros de trabajo de origen y destino.
- Justificación de la medida adoptada.
- Fecha de la opción y de los efectos de la extinción de la relación laboral.

#### **3.2.4. Movilidad geográfica impropia**

Las decisiones empresariales que no entrañen cambio de residencia, podrán ser decididas unilateralmente por el empresario, en el uso del *ius variandi*, reconocido en los artículos 5 c) y 20.2 del Estatuto de los Trabajadores.

Este tipo de movilidad no requiere tramitación de ningún procedimiento específico, salvo que así se establezca por convenio colectivo. En la práctica suele ser objeto de negociación colectiva.





## IV. Análisis de las Reuniones con las Empresas

### AGBAR

Agbar Agua está constituida por el conjunto de sociedades pertenecientes al Grupo Agbar que se dedican a la gestión del ciclo integral del agua, es decir, a la captación, transporte, potabilización y distribución de agua potable, así como a la recogida, depuración de agua residual, reutilización y finalmente a su devolución al medio natural con el mínimo impacto ambiental.

La experiencia de la empresa matriz, Aguas de Barcelona, con más de 130 años de historia, aporta la fiabilidad necesaria para garantizar la continuidad del servicio y la responsabilidad con las comunidades con las que están comprometidos.

La empresa cuenta con 7.500 empleados en España y 13.000 al nivel mundial. Asimismo, dispone en España de 680 explotaciones, que se pueden considerar como centros de trabajo repartidos por todo el territorio nacional. En el extranjero tiene centros de trabajo en Cuba, Chile, México y Reino Unido (Bristol). En España existen 84 convenios colectivos de los cuales el 36% son provinciales y el 64% restante son de empresa. La gran mayoría de los empleos son fijos. Cuentan con empleos estacionales en verano.

Para Agbar la legislación española es muy limitada en temas de movilidad. Se deja un gran margen de negociación pero no favorece la movilidad de empleados. Por ejemplo, no hay desgravación fiscal en caso de movilidad, cuestión que sería muy buena. También se podría mejorar en lo que se refiere a los trámites, en concreto los trámites para contratar a un extra-comunitario, ya que son complicados y lentos de llevar a cabo.

La movilidad geográfica en el Grupo Agbar se produce también entre las actuales líneas de negocio, canalizándose la misma a través de la Dirección de RR HH de servicios centrales que asegura la coordinación a nivel grupal y facilita la movilidad dentro del Grupo.

La movilidad geográfica es un tema clave y estratégico para Agbar. Un caso habitual de movilidad sería el que se realiza por una nueva contratación de servicios o la adquisición de una nueva empresa, que requieren la movilidad de empleados para transmitir el *know how* del Grupo.

En efecto, en el mercado nacional y por la naturaleza del negocio del agua, se produce rotación contractual, lo que conlleva la necesidad de intercambiar puntualmente trabajadores por la geografía española.

En el entorno internacional, hay menos casos de movilidad. El puente con las empresas internacionales del Grupo es un proyecto estratégico ya que el Grupo está en proceso de crecimiento de su desarrollo internacional.

Dentro de Agbar Agua están previstos diversos incentivos para fomentar la movilidad geográfica, y se han desarrollado unos criterios para facilitar esta movilidad.

Asimismo la movilidad geográfica constituye un elemento muy importante y de carácter estratégico en la gestión de las personas que ocupan cargos directivos y de responsabilidad en la organización, incorporándose esta movilidad en el desarrollo de su carrera profesional.

Si bien, hasta ahora la movilidad internacional se había producido hacia Latinoamérica, por lo que la lengua no era un problema, en previsión de la importancia que viene adquiriendo la movilidad a otras zonas donde la lengua principal es el inglés, se han tomado medidas específicas para mejorar el nivel de este idioma.

La capacidad y predisposición para la movilidad internacional es uno de los filtros de detección de potenciales de altos cargos para la dirección de la empresa.

Al regreso de un traslado por movilidad geográfica, normalmente el empleado se reincorpora en el mismo ámbito dentro de la empresa, o en otra posición que pueda suponer una promoción.

Para el Grupo Agbar la movilidad geográfica supone la posibilidad de cohesionar la cultura del Grupo en sus diferentes empresas. Asimismo el intercambio de empleados fomenta el aprovechamiento de las sinergias entre las empresas del Grupo.

Para los trabajadores la movilidad geográfica en Agbar aporta un desarrollo profesional y una motivación personal.

Las zonas que tienen mejor acogida son el levante español, Murcia y Alicante, y las oficinas centrales en Barcelona. Dentro de los contratos tipo que se aplican se incluyen cláusulas de movilidad dentro de la categoría de los técnicos.

En el plano internacional los destinos que mejor acogida tienen son sobre todo Chile y el Reino Unido.

La movilidad dentro del Grupo va incrementándose y actualmente, se dan una media de 30 movimientos nacionales al año. Asimismo en estos momentos el Grupo tiene a 25 personas desplazadas en el extranjero.

Como ejemplo específico, de intercambio dentro del Grupo se puede destacar el proyecto para fomentar el conocimiento y la movilidad de trabajadores con Chile, denominado ABA2 que incluye a dos empresas del Grupo, Aguas de Barcelona y Aguas Andinas.

## AMERICAN EXPRESS

AMERICAN EXPRESS Company fue creada en Buffalo, Estados Unidos en 1850. Con el paso de los años, la visión de lo que AMERICAN EXPRESS debería ser ha cambiado, culminando en una compañía que ha exhibido diversas facetas a lo largo de su extensa historia. La Compañía comenzó como "servicio Express" que transportaba valores, y evolucionó hasta convertirse en el mayor emisor independiente de tarjetas de pago así como la mayor organización de viajes mundo, además de prestar una gran variedad de servicios financieros en más de 80 países en todo el mundo. Marcellus Berry, empleado de AMERICAN EXPRESS, creó el giro o "Money Order" de AMERICAN EXPRESS en 1882, precursor del Cheque de Viajero también inventado por Berry en 1891, en respuesta a las necesidades de los viajeros, especialmente los internacionales, quienes requerían una forma sencilla y segura de transferir fondos para sus viajes.

Después de una época de expansión internacional y una fuerte tendencia hacia la industria de los viajes, la compañía se transformó en una entidad tal vez más conocida por su Tarjeta de Pago. La Tarjeta AMERICAN EXPRESS, un cartón de color púrpura, se emitió por primera vez en 1958 en EE UU y Canadá. En 1964 la compañía ya contaba con más de un millón de titulares y 121.000 establecimientos y en 1970 la tarjeta se aceptaba en 10 monedas extranjeras. Su amplia aceptación se debió a la fortaleza de su marca, su excelente servicio al cliente y sus oficinas alrededor del mundo.

Los atributos que actualmente son características de la marca AMERICAN EXPRESS –confianza, integridad, seguridad, calidad, servicio al cliente–. En la historia de AMERICAN EXPRESS, también se encuentran el origen y el desarrollo de la visión de la compañía por convertirse en la marca de servicio más respetada de todo el mundo.

Los difíciles y complejos envíos de valores que AMERICAN EXPRESS inició en 1850, fueron superados hace tiempo. Otras actividades que fueron alguna vez parte integrante de la compañía, ya no forman parte de sus líneas de negocios. Los tiempos y las cambiantes necesidades de los clientes forzaron a AMERICAN EXPRESS a reinventarse constantemente, y esa capacidad de reinención hace de ella una compañía única. A partir de la década de los noventa, la compañía se focalizó en sus principales líneas de negocios: hoy en día AMERICAN EXPRESS es un proveedor global de servicios de viajes, financieros y de tarjetas, expandiendo sus operaciones a través de alianzas y asociaciones comerciales.

Existe asimismo una característica única en AMERICAN EXPRESS que ha prevalecido durante toda su historia: su compromiso de proporcionar un excelente servicio a sus clientes, independientemente de quiénes fueran o dónde estuvieran. Hoy la empresa cuenta con más de 1700 oficinas en más de 130 países en todo el mundo.

Aquellas cualidades esenciales que han hecho de AMERICAN EXPRESS una de las marcas más reconocidas en el mundo no sólo aseguran su lugar entre las grandes compañías del pasado: también garantizan que AMERICAN EXPRESS continúe siendo una de las compañías más dinámicas.

La entrevista la realizamos con Luis Alonso Fernández; director de RR HH de AMERICAN EXPRESS de España en las oficinas que tiene la empresa en Madrid.

Dentro de AMERICAN EXPRESS en la movilidad geográfica no se hacen distinciones entre el nivel nacional o el internacional. Actualmente AMERICAN EXPRESS tiene alrededor de 900 empleados en España. Cuenta con distintos centros de trabajo distribuidos en Madrid y Barcelona así como con diversas delegaciones de su división de Viajes de Empresa en el resto de España.

AMERICAN EXPRESS se encuentra dentro del sector financiero y servicios, sobre todo el negocio de tarjetas, y viajes de empresa aunque desarrollan otras actividades. Fuera de España es la empresa de viajes más grande del mundo. Cuenta con 75.000 empleados alrededor del mundo.

AMERICAN EXPRESS está adscrito a diferentes partes de convenios colectivos del sector, pero no tiene Convenio Colectivo propio. El tipo de contrato es el normal del Ministerio de Trabajo con contratos fijos. Dentro de la empresa en España se utilizan también los contratos temporales, pero significan menos del 20% en cualquier caso.

La legislación española para la movilidad geográfica se podría mejorar en el aspecto internacional para conseguir permisos de trabajo más ágiles para empleados extranjeros y que quieren venir a trabajar a España o que son requeridos por la Compañía ya sea de forma temporal o permanente. El proceso de conseguir un permiso de trabajo para venir a España es muy lento en comparación con otros países de nuestro entorno sin dejar de ser exigentes en los requisitos que los demás países requieren a los extranjeros. Esto se ve reflejado en que hay que prever con mucha antelación los traslados con la dificultad que ello conlleva. La lentitud ocasiona que trabajadores que quieren venir no puedan hacerlo por la lentitud de los trámites (que a veces llega a demorarse entre 6 y 8 meses). Dentro de Europa es fácil desde el punto de vista administrativo. Sí que hay problemas con extracomunitarios que tienen permisos de trabajo en otros países comunitarios pero que tienen que volver a solicitarlo al cambiar de un país de la UE a otro.

Hay en AMERICAN EXPRESS políticas para incentivar la movilidad geográfica. Dentro de España, dado que la organización está concentrada geográficamente en Madrid y Barcelona, no existen demasiadas necesidades relacionadas con la movilidad geográfica dentro del país. En cambio, dada la política internacional de promoción interna de la compañía, sí que se generan numerosas oportunidades de movilidad internacional, especialmente con las oficinas centrales para Europa, basadas en el Reino Unido, o con la central mundial basada en Nueva York. Los empleados que tengan la inquietud, pueden moverse a otros puestos y promocionarse.

En concreto las políticas de movilidad geográfica se basan en un servicio de publicación de todas las vacantes que se producen en la empresa a nivel mundial. A través de la Intranet se pueden consultar todas estas ofertas de empleo y cualquier trabajador puede solicitar esos puestos. En caso de ser elegidos, se le suele conceder un paquete de recolocación. Estas ayudas varían según las circunstancias del traslado y del empleado, así:

- Una persona soltera que busca una experiencia personal por un corto periodo de tiempo se le facilita un alojamiento temporal en el lugar de destino sin mayor problema puesto que no tendrá que trasladar a su familia y mover sus enseres personales.
- Una persona con familia para un traslado, independientemente de su duración tiene una serie de complicaciones añadidas que AMERICAN EXPRESS trata de solventar (venta de la casa, compra de la nueva o alquiler, compensando la posible pérdida de dinero entre una y otra. Traslado de la mudanza, etc.).

AMERICAN EXPRESS concreta las políticas de movilidad por ejemplo con ayudas para el colegio de los hijos y también se incluyen ayudas para las compras de enseres que se tienen que adquirir, como por ejemplo electrodomésticos para la nueva casa. Asimismo viajes para conocer el destino para poder decidir y si le gusta o no el lugar de destino y las diferentes áreas de la ciudad para establecer su residencia, o detalles tales como trasladar a la mascota.

Habría que añadir a estas ayudas para la movilidad, cursos de idiomas en el lugar de destino. Ocasionalmente si el cónyuge pierde el empleo, se le da un apoyo para un búsqueda de trabajo.

Este tipo de políticas también se aplican adaptándolas a una persona que se mueva dentro de España. Hay gente que prefiere quedarse en alquiler y dejar la familia en la ciudad de origen para evitarles trastornos por cambios de colegio y demás inconvenientes. Los traslados y las políticas que ellos conllevan pueden ser de periodos largos.

El coste económico de un traslado puede variar mucho, desde 6.000 euros hasta 40.000 euros según el tipo de paquete de recolocación. Estas condiciones, en términos generales, están indicadas en la Intranet, aunque después será el manager quien decida qué partes del paquete de recolocación ofrece al empleado en la oferta por el nuevo puesto al que quiere acceder y que implica una movilidad.

Para un trabajador de AMERICAN EXPRESS la experiencia de movilidad geográfica fundamentalmente le aporta la oportunidad de participar en proyectos que le van a ayudar en el desarrollo de su carrera profesional. También hay gente que quiere un traslado por motivos personales, debido por ejemplo a que su cónyuge se ha trasladado a otra ciudad o país.

Para AMERICAN EXPRESS con la movilidad geográfica se busca maximizar la gestión del talento, ya que en ocasiones no es fácil encontrar perfiles concretos para puestos de cierta responsabilidad. A veces hay personas muy preparadas y cualificadas pero que no pueden o no les interesa trasladarse.

La movilidad geográfica tiene que ser un aliciente para la carrera profesional de los empleados. En AMERICAN EXPRESS los traslados son de una única vía; cuando un empleado se traslada, si luego desea volver a su país, tendría que buscar una oferta de un puesto vacante y solicitarla para poder regresar. No se les garantiza la vuelta al mismo puesto de trabajo o área dentro del país de origen. No obstante hay algunas excepciones en proyectos determinados en los que sí se vuelve al mismo puesto.

La experiencia de AMERICAN EXPRESS España es que los españoles que son expatriados acaban volviendo a España. En España hay reticencia a la movilidad geográfica, esa falta de movilidad geográfica es un problema cultural de difícil solución dentro de una cultura como la española. No obstante en el caso de AMERICAN EXPRESS España se mueven entre 20 y 30 personas al año desde o hacia las oficinas españolas. AMERICAN EXPRESS España genera muchos movimientos de empleados ya que en Madrid existe un Call Center que ofrece servicio a varios países europeos, de esta forma en la empresa existe una gran diversidad cultural y de nacionalidades.

## COMSA

### Historia y claves de la Compañía

La actual sociedad COMSA nace en Reus (Tarragona), en 1891, cuando José Miarnau Navás, empleado de la compañía ferroviaria decide independizarse e iniciar una pequeña empresa dedicada a obras de infraestructuras para los ferrocarriles. Durante los primeros años, la empresa se concentra preferentemente en trabajos de vía y renovación de estaciones, en el ámbito geográfico de Cataluña, ganándose el reconocimiento de las principales compañías ferroviarias de la época. En los años 30 la empresa traslada su sede de Reus a Barcelona, y se transforma en sociedad anónima (febrero de 1934) con el nombre de Hijos de José Miarnau Navás, S.A.

Durante los años de la guerra civil, la compañía continúa sus actividades como empresa colectivizada. De esta época destacan los talleres y el depósito de locomotoras de Vilanova i la Geltrú, y la estación de clasificación y mercancías de La Sagrera en Barcelona. Al finalizar la contienda, colabora en el proceso de reconstrucción del país, con obras destacadas como el puente colgante sobre el Ebro en Amposta. Durante estos años la empresa diversifica sus actividades en otros ámbitos de la ingeniería civil, con la construcción de puentes, carreteras, edificios, etc.

La década de los años cuarenta es de un progresivo crecimiento de las obras, que determina la instalación de canteras en diversos lugares de la geografía española, localizados en las proximidades de las líneas ferroviarias con el fin de ofrecer un mejor servicio.

En la década de los cincuenta, la sociedad participa en la expansión urbanística del Ensanche de Barcelona, así como en la ampliación de su puerto y la construcción del muelle Contradique del Este. La electrificación del 8 catalán, que comprende las líneas que unen la Ciudad Condal con Tarragona y Francia por la costa y el interior, se llevan a cabo a finales de esta década, dentro del Plan de Modernización de RENFE.

La década de los sesenta representa en España el inicio de la motorización, de la construcción de las primeras autopistas urbanas, como elementos caracterizadores del desarrollo económico que vive el país en estos años. La empresa participa activamente en las principales obras e inicia su expansión geográfica, ampliando sus actividades al resto del país, abriendo delegaciones en Valencia y Madrid. Es en 1964 cuando la empresa pasa a denominarse Construcciones Miarnau, S.A., coincidiendo con un relevo generacional y el inicio de la mecanización de los trabajos de la vía.

Esta etapa se caracteriza por un fuerte dinamismo, elevadas inversiones en infraestructuras de transporte y la incorporación de novedades técnicas, como la sustitución de las traviesas de madera por las de hormigón, la supresión de juntas y el sistema automático de cambio de ancho de ejes para las conexiones internacionales, con paulatino aumento de la velocidad de los trenes y, sobre todo, de la comodidad del viajero. La progresiva mecanización, con incorporación de sucesivas generaciones de pórticos, bateadoras y desgarnecedoras, para atender al Plan de Modernización de RENFE, permitió a COMSA alcanzar los 200 Km de vía montada o renovada y las 300 uds. de desvíos por año; cabe destacar la renovación de Valencia a Tortosa, la renovación y ampliación a doble vía entre Sant Vicenç de Calders y Molins de Rei, o la estación de clasificación de Can Tunis en Barcelona.

En los años setenta, marcados por la unión directa con la red europea a través del cambio automático del ancho de vía, la empresa traslada sus almacenes y talleres generales a la nueva base de El Prat de Llobregat (Barcelona). Son años de grandes infraestructuras urbanas, de la inauguración del Cinturón de Ronda de la Ciudad Condal, primera autopista urbana española, y de las redes de metro, entre otras obras de envergadura.

En la década de los ochenta, la empresa consolida su presencia en todo el país: Asturias, Andalucía, Galicia y las dos Castillas. Se abre también una nueva fase de diversificación de las actividades, las inmobiliarias y de áridos. Desde mediados de los ochenta, el rápido crecimiento del transporte por carretera, hasta provocar la saturación, induce a una transformación del ferrocarril que busca nuevas funciones, un espacio de actuación y nuevos objetivos dentro del transporte terrestre. Las líneas maestras del renovado ferrocarril aparecen muy claras en la alta velocidad, el transporte metropolitano y de cercanías y el transporte intermodal de mercancías, marcando los objetivos de esta etapa de COMSA. COMSA incorpora elementos como el Tren de Renovación Rápida de Vía (TRR), único en España, nuevas bateadoras, pórticos de renovación, desgarnecedoras, trenes de cintas para retirada de detritus, soldadora eléctrica e incluso locomotoras para

sus trenes de trabajo. Se buscan permanentemente los últimos avances tecnológicos para optimizar prestaciones y ofrecer la máxima calidad en cada trabajo. Se inicia además el proceso de internacionalización, fundándose la compañía Fergrupo, en Portugal.

La década de los noventa viene marcada, en España, por el AVE, la EXPO y los Juegos Olímpicos. Unos ejemplos de las realizaciones de estos años son la construcción de varios tramos de las vías del AVE Madrid-Sevilla y del EUROMED, nuevas líneas de metro en Barcelona, Madrid, Bilbao o Valencia, el nuevo Tranvía de Valencia o el mantenimiento permanente de las líneas AVE y EUROMED, garantizando los niveles de calidad requeridos.

Las construcciones llevadas a cabo en Barcelona, con motivo de la celebración de sus Juegos Olímpicos en 1992, comprenden desde las mejoras en las vías automovilísticas de circulación, la apertura al mar de la ciudad, con la creación de nuevos espacios que albergarán a los deportistas. Se construyen además nuevas instalaciones deportivas como el Palau Sant Jordi, o la remodelación de la piscina Sant Jordi, en la Anilla Olímpica. En estos años, coincidiendo con la celebración del Centenario de su fundación, la empresa traslada su sede a un nuevo edificio. Y, en su estrategia de internacionalización, expande sus actividades por Europa, América, Asia y Oceanía.

### **Actualidad y futuro del Grupo COMSA**

En la actualidad, la estrategia de COMSA destaca por el desarrollo de la presencia en el exterior, operando en una decena de países en los cuatro continentes y de diversificación, incluyendo más de 40 empresas. Esto lleva a una profunda reestructuración del Grupo consolidado, organizándose en divisiones por productos y servicios con el objetivo de adaptarse al mercado y ofrecer respuestas específicas a cada subsector dentro de: el ámbito ferroviario, la construcción (edificación y obra civil), la ingeniería, el medio ambiente, el sector inmobiliario, las concesiones y la actividad agrícola, entre otros.

El grupo COMSA tiene una previsión de ventas para el año 2006 de 976 millones de euros frente a los 863 que se facturaron el año pasado. Han participado, por ejemplo, en la construcción del nuevo sistema de tranvía en Dublín y tiene previstas entre otras grandes obras, la construcción del Metro en varias capitales españolas. COMSA cuenta en España con una plantilla de 2600 personas. Tiene centros de trabajo en diversos países, tales como Portugal, Italia, Argentina, Chile o Australia. El número total de empleados en todo el mundo es de 3600. Es una empresa en continuo crecimiento con una tasa de crecimiento para este año de entre el 20% y el 30%.

### **Movilidad geográfica: ámbito nacional**

Por la naturaleza del sector de la construcción, las empresas han tenido siempre movilidad geográfica. Las obras en los distintos puntos de la geografía provocan que sus empleados estén dispuestos a desplazarse por el tiempo de duración del proyecto. Los proyectos de COMSA se desarrollan por toda la geografía nacional, desde Asturias hasta Málaga. De este modo la mano de obra directa está dispuesta a hacer frente a una obra en cualquier región española, esto no impide que al mismo tiempo y en ciertas obras se subcontrate a cuadrillas de la zona. En el caso de que la mano de obra directa sea de la empresa está previsto que los empleados desplazados disfruten de exenciones fiscales por dietas como herramienta de incremento salarial.

Respecto a los empleados del ámbito comercial, como ocurre en muchas empresas, sus empleados suelen ser de las zonas donde desempeñan su trabajo pues su conocimiento de la zona es imprescindible para poder conseguir nuevas ventas. Por esta razón es preferible que este capital humano sea conocedor de los usos y costumbres de las ventas en cada región. Sin embargo, en los puestos de dirección de proyectos sí es común la movilidad para el seguimiento directo de la obra. Un ejemplo de cómo se realiza la movilidad serían los ingenieros recién incorporados a la empresa que tienen que trasladar su residencia a otra población de España con motivo del proyecto y tras un periodo de tiempo vuelven a su ciudad de residencia habitual. Esto forma parte del plan de carrera de los empleados de esta cualificación. Para estos traslados COMSA ofrece vivienda y una serie de primas sobre su sueldo final que puede superar el 20% del sueldo inicial. Dentro del grupo COMSA la movilidad en el territorio español es bastante frecuente y se desarrolla como una situación normal y asimilada por los trabajadores.



## Movilidad geográfica: ámbito internacional

En los últimos años, COMSA está inmersa en una expansión internacional. Esto motiva que como norma general la movilidad a nivel internacional sea frecuente. No toda la actividad de COMSA a nivel internacional se desarrolla en empresas de su propiedad sino que se da también en empresas participadas. Esto hace que la mayoría de los empleados de las unidades de negocio en el extranjero sean de la nacionalidad del país. En el caso de que sean de propiedad de COMSA, al menos los puestos de alta dirección, director general y director financiero, son ocupados por empleados de la matriz. También los becarios en proceso de formación son expatriados por periodos cortos de tiempo con frecuencia, con el objetivo de que conozcan las diversas unidades de negocio. Por tanto, el tipo de personal que se envía al extranjero es personal de alta dirección.

La mano de obra directa suele ser del país debido a que en muchas ocasiones las condiciones laborales de los países de destino hacen que no sea rentable una expatriación para la mano de obra directa cualificada. Según la política de COMSA se estudian las condiciones salariales de los trabajadores locales de igual nivel en el país de destino. Sobre esta base se calculará el salario que el expatriado tendría en el país de destino. Este resultado casi siempre hace que no merezca la pena ni al trabajador ni a la empresa el desplazamiento de la mano de obra.

Otro aspecto a tener en cuenta es el creciente uso de medios técnicos en la construcción que provoca el uso intensivo y cada vez más complejo de la maquinaria utilizada. De tal modo que la máquina que se compra para Austria es operada por un técnico austriaco que ha tenido que recibir la formación en Alemania, esto hace que no sea rentable que otra persona de fuera tenga que repetir el proceso de cualificación para el manejo de determinada maquinaria.

Sobre las condiciones del expatriado, en COMSA se considera la expatriación como una oportunidad de desarrollo de la carrera profesional del empleado. Debido a esta oportunidad de promoción la empresa no incentiva excesivamente el traslado con incrementos salariales. En su opinión sería nocivo para la empresa que sus trabajadores sólo se trasladaran por un mayor salario y no por otros motivos porque eso daría lugar a que en cualquier momento el empleado se vaya solo por conseguir más dinero, desviando la atención de su trabajo. Su fidelidad sería al dinero y no a la empresa.

No obstante, a cada empleado que se traslada de país se le ofrece, como mínimo, un incremento de un 30% de la parte fija en su salario, vivienda, coche, seguro médico privado, colegios y otras ventajas. Sumando estos costes por expatriado, el coste suele ser menor para COMSA que para otras empresas. Por otra parte, el regreso al país de origen de los trabajadores, desde la experiencia de COMSA no ha sido hasta ahora complicada. Existe satisfacción general por parte de los expatriados de la empresa.

En COMSA no hay un departamento dedicado exclusivamente a los expatriados. En COMSA se habla de la "grupación" de las filiales; para COMSA este mecanismo está funcionando muy bien y aunque a veces se han planteado crear una división o departamento de expatriados a día de hoy no lo creen necesario.

Sobre la legislación actual, opina COMSA que sólo se hace cargo de la movilidad geográfica nacional y en concreto de los puntos que hacen referencia a despidos e indemnizaciones. En su opinión, cada vez es menor la movilidad entre los trabajadores. Los problemas de compra de vivienda en el caso de España, los lazos culturales de las personas con su tierra, los problemas familiares de un cambio de colegio y de trabajo del cónyuge y alguno más, hacen comprensible en cierta medida la escasez de movilidad. Además, en la actualidad muchas personas se ven como dueños de su carrera, como profesionales independientes; si no encuentra trabajo donde él quiere se va de la empresa y se va a la competencia si le ofrece las condiciones demandadas. En muchos casos optar por no cambiar de ciudad. Si no encuentran las motivaciones socio-económicas que demanda el empleado, cambia sin problema de empresa. Son muchas veces ingenieros como pequeñas sociedades mercantiles que ofrecen sus servicios a las empresas de construcción. Hoy en día, la fidelidad a la empresa pasa por que ésta sea capaz de ofrecer al empleado nuevas oportunidades: posibilidad de realizar una carrera profesional internamente y recibir la formación adecuada para el progreso profesional y personal del empleado.

## DANONE

### Historia

La historia de Danone se inició en Barcelona, donde Isaac Carasso empezó a fabricar yogures en 1919. Carasso era un seguidor de las teorías del profesor Metchnikoff (premio Nobel de Medicina en 1908).

Ha sido en los últimos años donde ha experimentado un crecimiento superior al de la media de las empresas alimentarias del país, bajo la presidencia de Javier Robles.

Danone cuenta con cinco plantas de producción, ubicadas en Parets de Vallès (Barcelona), Tres Cantos (Madrid), Aldaia (Valencia), Sevilla y Salas (Asturias). La empresa también tiene 78 centros distribuidos en España y ocho puntos de stock-externos. Más de 50.000 comercios españoles compran sus productos.

Danone España está integrada en el Grupo Danone, una corporación con sede en París que cuenta también en nuestro país con otras empresas del sector de la alimentación: Aguas de Lanjarón y Font Vella, en el sector de las aguas minerales, y General Biscuits España (LU), en el segmento de las galletas. Internacionalmente está presente en todo el mundo, y se desarrolla particularmente en China, Indonesia, Turquía y Polonia entre otros.

Tanto la propia marca Danone como muchos de sus productos se benefician de una serie de estrategias y acciones tácticas que lo vinculan con el concepto salud.

La empresa cuenta desde 1993 con el Instituto Danone, el cual prioriza dos objetivos fundamentales: fomentar la investigación científica y educativa en las áreas de la alimentación, la nutrición y la salud; y proveer a la opinión pública española de conocimientos básicos sobre nutrición. No tiene ánimo de lucro ni misión comercial alguna.

La reunión tuvo lugar en Barcelona donde se encuentra la sede del Grupo Danone en España con Maria Giralta Manager Director Shared Services de H.R Spain y Xavier Liñán, Director Desarrollo Organizativo y Compensación.

El grupo Danone como ya se ha mencionado tiene en España además de Danone, LU y las marcas de agua mineral Lanjarón y Fontvella. Las políticas de RR HH en los últimos años se están intentando homogeneizar.

En la entrevista nos centramos especialmente en Danone. Danone SA emplea actualmente a 1.800 trabajadores en España. Danone cuenta con un convenio colectivo de empresa. Su política de contratación se basa en la idea de no jugar con los contratos, de tal manera que toda la plantilla tiene contrato fijo. Excepcionalmente, para cubrir algunas bajas y en las vacaciones se utilizan los contratos eventuales.

Danone cuenta en su Intranet un completo portal en la que los trabajadores pueden acceder a los puestos de trabajo vacantes dentro de la empresa. Este portal incluye un sistema de alertas que informa vía e-mail de las ofertas disponibles para los puestos en los que está interesado el trabajador.

En líneas generales, España es poco pro-activa a la movilidad geográfica de trabajadores. Hace unas décadas la gente se movía por necesidad. Las personas que tenían recursos económicos preferían quedarse en su zona de origen. Esto se veía en los años sesenta y setenta cuando la movilidad geográfica interna era muy alta así como la movilidad extranjera.

En relación a los problemas de carácter legal y administrativo que se encuentra Danone a la hora de mover a sus empleados en opinión de los responsables de la movilidad geográfica en Danone, la movilidad a nivel nacional no reviste ningún problema. En cambio a nivel extracomunitario es frecuente tener como mínimo un periodo de cuatro meses para conseguir la documentación española que le permita trabajar en España.

### **Movilidad geográfica nacional**

Dentro de Danone la movilidad nacional se produce con frecuencia. Para que el empleado pueda realizar su traslado de la mejor manera, Danone cuenta con una serie de ayudas para ello. Entre ellas se le concede unos días al empleado para que visite la ciudad a la que se traslada con el fin de poder localizar la vivienda a la que se quiere trasladar así como los colegios de sus hijos en el caso que se traslade con su familia. Sobre esta cuestión en Danone se da la particularidad que hay empleados que realizan una movilidad nacional o internacional y no trasladan a su familia. Prefieren hacer el esfuerzo de viajar a menudo para no causar demasiados trastornos a la familia. El empleado va y viene a la ciudad nacional o extranjera donde tiene su nuevo puesto de trabajo. Esto es menos habitual en el caso de una movilidad internacional.

El pago de la mudanza y traslado de una ciudad a otra no se discute dentro de Danone, es una ayuda con la que cuentan todos los trabajadores expatriados. Lo habitual es que dentro de la geografía nacional los traslados sean con carácter de permanencia. Si el cónyuge del trabajador que se traslada pierde su puesto de empleo a consecuencia del traslado, Danone le puede dar una ayuda económica para que acceda a un programa de Outplacement.

### **Movilidad geográfica internacional**

Una vez localizada la persona que se va a trasladar se inicia el proceso para expatriar al empleado. Al igual que en la movilidad nacional, hay ciertas cosas que no son temas a discutir con el empleado. Ya vienen dadas. Por ejemplo, todos los costes de traslado de la familia y enseres personales. Se contrata a una empresa de *relocation* para que ayude al empleado a realizar las gestiones necesarias para el cambio de país, como por ejemplo conseguir una agencia inmobiliaria, ayuda para localización de colegios para los hijos del empleado mayores de tres años. También Danone incluye ayudas para la adaptación a la nueva situación fiscal del empleado, un curso de idiomas o ayudas al cónyuge que pueden ir desde una ayuda económica para financiar un master o un programa de outplacement para encontrar un trabajo en el nuevo país. Como punto característico y especial Danone ofrece al empleado un curso para su formación intercultural en el lugar de destino puesto que la cultura del país al que se le traslada puede distar mucho de la del país de origen.

Asimismo dependiendo de cual es el país de destino y el de origen se establecen una serie de primas por distancia y peligrosidad. Danone otorga un presupuesto anual a los empleados que están expatriados para viajes a su país de origen. Este dinero lo gestionan como ellos quieran de manera que en ocasiones se pueden hacer hasta tres viajes por año gracias a las compañías de bajo coste.

Desde Danone se recomienda a la persona que viaja a un país extranjero para un periodo largo (dos, tres años) que no pierda el contacto con la persona que le ofreció la posibilidad de realizar la movilidad geográfica internacional con el objetivo de mantener una relación de cara a su posible regreso al país de origen. Esto se debe a que se encuentran ciertos problemas para los que tiene que volver a su antigua posición dentro del grupo en España. Desde Danone España se intenta mantener el contacto.

Las peticiones de movilidad geográfica dentro de Danone España varían según el momento profesional del empleado. De este modo el recién licenciado tiene una mayor inclinación que el que tiene su situación personal más arraigada a su ciudad. No obstante se percibe cada vez de una manera más clara que la gente joven es más cómoda y tiende menos a la movilidad. Pero y principalmente, la movilidad geográfica es una buena oportunidad de promoción interna y carrera profesional en Danone. Para una empresa como Danone la movilidad geográfica es una buena oportunidad para la promoción interna.

# 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 2006<sup>23</sup>.

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.

<sup>23</sup> 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.



## GRUPO SANTANDER

El Santander, con un valor en Bolsa a 31 de diciembre de 2005 de 69.735 millones de euros, es la décima entidad financiera del mundo por capitalización bursátil. Es un grupo internacional que combina una sólida presencia local con fuertes capacidades globales y está presente en tres grandes áreas geográficas:

- Europa Continental, donde las principales unidades son: Santander, Banesto, Banif, Santander Consumer Finance y Santander Totta.
- Reino Unido, que incluye el negocio de Abbey.
- Iberoamérica, con presencia principalmente en Brasil, México, Chile, Argentina, Puerto Rico, Venezuela, y Colombia.

Las principales áreas de negocio del Grupo son: Banca Comercial, Banca Mayorista Global y Gestión de Activos y Seguros.

Santander ha construido un modelo de negocio propio sustentado sobre cinco pilares: calidad de servicio, eficiencia, calidad del crédito, disciplina de capital y visión global.

Santander cuenta con más de 129.000 empleados, 66 millones de clientes, y 2,4 millones de accionistas. En 2005, el Grupo ha alcanzado el mayor beneficio de su historia, 6.220 millones de euros, un 72,5% más que en 2004. La acción Santander se ha revalorizado un 22,12% en 2005.

El grupo Santander está comprometido con el desarrollo de la sociedad en todos los países en los que está presente. Mantiene una alianza única con el mundo universitario a través de Santander Universidades y Universia, desde la convicción de que la educación es la mejor manera de contribuir al progreso social.

Grupo Santander conforma su identidad, su presente y su futuro sobre la historia de cuatro grandes entidades españolas, que han jugado un papel de primer orden en la vida financiera y económica española: Banco Santander, Banco Central, Banco Hispano Americano y Banco Español de Crédito. Cuatro grandes bancos que, a su vez, se fueron construyendo a lo largo del tiempo mediante la absorción y adquisición de otras muchas entidades más pequeñas.

La reunión se mantuvo en la Ciudad Financiera, sede central del Grupo Santander en Boadilla del Monte, Madrid, con Miguel García-Izquierdo Ruiz Subdirector General de RR HH. Respecto a movilidad geográfica nacional, los datos ofrecidos se refieren al Grupo Santander en España.

La legislación española sobre movilidad geográfica está bastante bien definida. Otra cuestión distinta es la que se refiere a las peculiaridades que los bancos tienen dentro del convenio colectivo de banca. En concreto el convenio tiene una particularidad dado que expresamente se preocupa de aclarar en su contenido que en ningún caso son constitutivos de movilidad geográfica las movilizaciones que se decidan por la dirección de la empresa respecto de un trabajador siempre que no impliquen su traslado a una distancia superior a un radio de 25 Km. del centro al que está adscrito. Estas movilizaciones constituyen por tanto un supuesto de movilidad funcional sujeta a las facultades de organización y dirección o "ius variandi" empresarial y nunca pueden dar lugar a la movilidad geográfica del Artículo 40 del ET. Sin embargo, los movimientos de personal que supongan traslados a una distancia superior a los 25 Km. del referido radio serán constitutivos o no del supuesto de "movilidad geográfica" regulado en el referido artículo si se dan las circunstancias previstas en el mismo, es decir, si obligan al trabajador a cambiar de lugar de residencia, lo que obligará a un análisis de cada caso en concreto.

En el ámbito de la movilidad geográfica dentro de España, el Grupo Santander tiene unas políticas específicas. Por ejemplo, compensaciones económicas transitorias para los que tienen que moverse. Las compensaciones normalmente constituyen el 20%-25% del sueldo. Los empleados que se mueven no necesariamente trasladan su residencia. Los costes medios por estos traslados, como se ha dicho, van en función del aumento de sueldo además de una promoción por lo que se podrá hablar de unos 3.000 a 4.000 euros. El Grupo Santander

cuenta con políticas de adaptación que tienen en cuenta el número de hijos, la distancia, la dificultad del lugar al que se traslada el trabajador.

Un trabajador con movilidad geográfica nacional incrementa sus probabilidades de promoción y un mejor conocimiento del grupo. Para el Grupo Santander se consigue con la movilidad que las mejores personas estén en los puestos adecuados. Esta es una cuestión que hoy por hoy no es nada sencillo de conseguir.

Las zonas geográficas que son mejor aceptadas son las de la provincia de Santander, Madrid y sus alrededores y por último las zonas del litoral español. Como ejemplo de gestión de movimientos de personas, se gestionaron casi 3.500 movimientos en el Banco.

Se está poniendo de manifiesto una dificultad para la movilidad geográfica en origen: cuando se contratan a los empleados, y especialmente los jóvenes, que hasta ahora era el colectivo con mayor movilidad geográfica, les cuesta más moverse, y esta cuestión les limita profesionalmente. Por ejemplo en provincias con un número reducido de sucursales, los empleados tienen muy limitada su carrera dentro de la empresa si quieren seguir en la misma provincia. Desde el Grupo Santander se observa un retroceso en el concepto de movilidad geográfica nacional. Por este motivo, el enriquecimiento cultural que supone conocer otros entornos, que tanto se aprovechó en otras épocas, hoy no se hace en igual medida. Si la gente joven no se hace a la movilidad desde el principio de su carrera profesional luego cuesta más conseguirlo.

### **Movilidad Geográfica Internacional**

Para la movilidad geográfica internacional el Grupo Santander cuenta con una serie de facilidades que abarcan dos aspectos importantes. Primero la de una promoción aparejada a un traslado internacional que se ve reflejada en la segunda facilidad, que son las ayudas económicas a los traslados. Las compensaciones se calculan en base a una serie de criterios, como por ejemplo la distancia entre el punto de origen y el de destino. La duración de los periodos del traslado internacional suele ser de entre 3 a 5 años con la particularidad de alguna prórroga para proyectos concretos.

La vuelta del empleado que se ha trasladado es complicada porque mientras que los conceptos básicos en banca no cambian, las herramientas de gestión son muy cambiantes y el que regresa tiene un déficit de formación en estas herramientas propias de los sistemas de banca. Así pues, se intenta que vuelvan a la misma área de negocio de la que salieron.

El impacto de la movilidad internacional en la formación y el marco familiar y de relaciones de los hijos es una cuestión a tener muy en cuenta. Este es un coste personal que se tiene que asumir por parte del empleado que se traslada. Hay muchos empleados, no obstante, que lo ven como una oportunidad para sus hijos el tener experiencias culturales fuera de su país natal.

Para el Grupo Santander es una tarea importante descubrir y desarrollar quienes son las personas que pueden estar interesadas en desarrollar carreras internacionales. Hoy en día se puede decir que los países que mejor acogida ofrecen son Inglaterra, tras la adquisición de ABBEY, el este de Europa y Latinoamérica. Hay que tener en cuenta que el grupo tiene bancos repartidos por todo el mundo, desde Chile a Polonia.

Existe una cierta locura sana por venir a España y conocer la Ciudad Financiera, sede del grupo en Boadilla (Madrid): todos los directivos que se incorporan al Grupo Santander por encima de un determinado nivel tienen un plan de formación que incluye una semana en dicha sede.

La idea de fondo es ver cómo desde el Santander son capaces de potenciar esas carreras internacionales, para que los empleados con trayectoria quieran salir para poder tener así una experiencia internacional. Es necesario que los futuros dirigentes del grupo hayan tenido al menos una experiencia que le haga salir de su lugar de residencia habitual y así poder conocer mejor el Grupo. Un esfuerzo para adquirir experiencia internacional; abrir carreras internacionales.



## IKEA

El concepto de negocio de IKEA es ofrecer una amplia gama de productos para la decoración del hogar, funcionales, de buen diseño y a precios asequibles para la mayoría de las personas. Y que, después de comprar, todavía les quede dinero. Desde un principio, IKEA decidió seguir esta estrategia de negocio.

Desde IKEA deben responder a las exigencias en cuanto a decoración del hogar que puedan tener infinidad de personas de todo el mundo. Personas con diferentes necesidades, gustos, sueños, aspiraciones... y medios. Además, que desean mejorar las condiciones de su hogar día a día.

Fabricar muebles de calidad y buen diseño a precios bajos no es tan fácil. Requiere modificar el enfoque tradicional: innovar para encontrar soluciones sencillas, vigilar los costes y ahorrar en gastos innecesarios. Salvo en ideas. El concepto de negocio se basa en la colaboración con el cliente. IKEA hace primero su parte. Sus diseñadores trabajan con los fabricantes para encontrar formas inteligentes de hacer muebles utilizando procesos de producción ya existentes. A continuación, los compradores buscan las materias primas más adecuadas. Y luego compran en grandes volúmenes, globalmente, para cerrar los mejores acuerdos y para que el cliente consiga los precios más asequibles.

El Grupo IKEA tiene 90.000 empleados en 44 países. IKEA of Sweden situado en Älmhult, Suecia, desarrolla un surtido único para todo el mundo. Está formado por cerca de 9.500 artículos. El objetivo es que una gran mayoría de personas, gracias a los precios asequibles, tenga la posibilidad de comprar productos de decoración, de diseño y funcionales para el hogar. Estos productos son diseñados internamente en IKEA, y en ocasiones con la colaboración de algún diseñador extranjero, quienes tienen en cuenta, desde la primera idea, los requisitos de funcionalidad, distribución eficiente, calidad, medio ambiente y bajo precio. Y también es en IKEA of Sweden donde se bautizan todos los productos con nombres como BILLY y KLIPPAN, por ejemplo.

Swedwood es el grupo industrial de IKEA, dedicado a la producción de muebles y componentes de madera. Actualmente tiene 35 centros de productos en 9 países. A través de las 46 oficinas de compra que IKEA tiene en 32 países se realiza un seguimiento *in situ* de los sistemas de producción para probar nuevas ideas, conocer mejor los procesos, controlar la calidad, así como el cumplimiento de las condiciones laborales y sociales de los centros de trabajo de los proveedores. La cercanía con los proveedores, aproximadamente 1.300 en 53 países es fundamental para que la colaboración funcione, tanto desde un punto de vista práctico como a largo plazo. El camino desde el proveedor hasta el cliente debe ser corto, de coste eficiente y teniendo en cuenta el medio ambiente. Los paquetes planos son una parte importante de este trabajo. Hay 28 centrales de distribución en 16 países que son responsables del flujo de mercancía a las tiendas de IKEA.

Las tiendas IKEA muestran sus productos en ambientes, con situaciones reales de vida en diversos hogares: sofás y camas, mesas y sillas, textil y servicios de mesa, suelos y alfombras, cocinas y baños, lámparas y plantas. Al exponer el surtido de esta forma se pretende ofrecer ideas, inspiración y sugerir soluciones inteligentes.

El año pasado 410 millones de clientes visitaron las tiendas de IKEA. El catálogo es la herramienta de marketing más importante de IKEA. El año pasado se imprimieron 160 millones de ejemplares en 52 ediciones y 25 idiomas.

En el año 2005, las páginas web de IKEA fueron visitadas por 125 millones de personas de todo el mundo. El comercio por Internet constituye una parte todavía pequeña, pero en vías de crecimiento de las ventas totales de IKEA.

Su política de recursos humanos viene marcada por una fuerte creencia en los valores que tiene la compañía implantados por todo el mundo.

Su concepto de Recursos Humanos consiste en "Ofrecer a las personas con sentido común la posibilidad de crecer tanto personal como profesionalmente creando un mejor día a día para nosotros y para nuestros clientes".

En la actualidad, Ikea Ibérica cuenta con ocho tiendas abiertas en España y una en Portugal y está prevista para el próximo año la apertura de tres nuevos centros en España y otro en Portugal.

En IKEA se da prioridad a los candidatos internos frente a los externos. A través de la Intranet se ofrecen oportunidades de promoción interna nacional e internacional.

En materia de movilidad geográfica, IKEA facilita la movilidad con una serie de ayudas que integran el llamado "Paquete de Transferidos Nacionales".

### **Movilidad geográfica nacional**

Las bases de la política de movilidad geográfica nacional vienen marcadas por el cuidado que se tiene hacia la unidad familiar a la hora de los traslados. Esta política para los transferidos nacionales (en adelante TN) tiene como finalidad facilitar la movilidad del personal de IKEA entre los distintos centros y tiendas existentes en España, cuando lleve aparejado el cambio de lugar de residencia, con el fin de hacer posible una mayor y más amplia proyección y desarrollo profesional dentro de la compañía. El plazo máximo de un transferido nacional es de 36 meses. En este periodo cuenta con una serie de condiciones para su traslado:

- Una vez que se ha firmado con el empleado el acuerdo por el que se le considera transferido, recibe una cantidad para trasladarse junto con su familia con la finalidad de conocer la ciudad de destino y centro de enseñanza para los hijos en edad escolar.
- IKEA IBÉRICA, S.A. abonará al TN, en concepto de "Indemnización por traslado", una serie de importes que se incrementan en función de la situación familiar del empleado (pareja e hijos).
- De la misma manera se abona al empleado que se acoge a la movilidad, mensualmente y por un periodo improrrogable de 3 años, a contar desde la fecha de efectividad de la incorporación, una "Ayuda de vivienda" que se detalla en unas tablas que hacen referencia a la ciudad de origen y la de destino. Las cantidades se incrementan, dependiendo del número de hijos.
- Durante el tercer año IKEA abona al empleado el 50% de los importes mensuales brutos de la tabla de ciudades antes mencionada. Esto se hace para evitar que el empleado deje de contar con la ayuda de un día para otro y le sea más fácil adaptarse a la nueva situación de ayudas a la vivienda que tendría al año siguiente.
- En relación a la probable pérdida de empleo por parte del cónyuge, IKEA contrata un servicio de outplacement con una empresa seleccionada a nivel nacional, con la finalidad de buscar un empleo a la pareja en el nuevo lugar de residencia.
- El Departamento de RR HH de la ciudad de acogida facilita al transferido, antes de su incorporación al nuevo centro de trabajo, un kit que contiene un plano y un callejero de la ciudad de destino, así como cuanta información se considere de utilidad para facilitar al empleado su adaptación por la misma durante los primeros días.

### **Movilidad geográfica internacional**

El proceso de movilidad geográfica internacional es muy parecido al que se realiza a nivel nacional. Las vacantes se publican en la Intranet en todos los centros de trabajo que IKEA tiene en el mundo.

IKEA cuenta en Amsterdam con IKEA Mobilty Support. Es una oficina de ayuda al empleado que se mueve por cualquier parte del mundo. Se encargan de las mudanzas internacionales del empleado que cambia de país. También son los responsables de dar al empleado toda la información necesaria sobre el país al que se va a desplazar.

Una vez en contacto con el departamento de RR HH del país de destino, éste organiza el "look and see trip". En el caso de IKEA IBERICA, cuentan con una persona que les acompaña en el viaje y les ayuda a buscar casa o al menos delimitar la zona donde quiere vivir, el colegio en caso que sea necesario y les ponen en contacto con otros expatriados de IKEA que están en el país. También en este viaje se revisan los últimos detalles del contrato y se inician los trámites de los permisos de trabajo.

Una vez realizado el traslado cuentan en el país de destino con una serie de ayudas: se facilita una agencia inmobiliaria para la búsqueda de vivienda, se les ayuda a buscar colegio para sus hijos, a abrir una cuenta en un banco español, cambiar matriculas de los coches, etc.

En el caso de Madrid la persona que ayuda a realizar estas tareas es el cónyuge de un expatriado que conoce a la perfección los problemas con los que se encuentra el empleado de IKEA en España.

Asimismo, IKEA ofrece a los empleados que se mueven a otro país los servicios de un consultor fiscal para que les asesore en todos los aspectos fiscales. Profesores de la lengua del país de destino para el empleado, para su cónyuge y para los hijos para aprender la lengua local. También cuentan con un viaje de vacaciones para toda la familia (home trip) en clase turista.

Además las parejas disponen de un importe para emplear en formación o en una empresa de outplacement.

Estas condiciones de expatriación se mantienen durante un máximo de cinco años.

## NH Hoteles

El Grupo NH Hoteles ([www.nh-hotels.com](http://www.nh-hotels.com)) ocupa el tercer lugar del ranking europeo de hoteles urbanos. Con 262 hoteles, 38.054 habitaciones en 19 países de Europa, Latinoamérica y África. A fecha de 31 de marzo de 2006, NH Hoteles ha concretado la compra de 18 hoteles más, que suponen 3.455 habitaciones adicionales.

Los establecimientos de NH Hoteles cuentan con las más avanzadas tecnologías para facilitar al cliente tanto la comunicación como el trabajo y el entretenimiento. Así, los establecimientos de la cadena ofrecen Internet inalámbrico (WIFI) tanto en las habitaciones como en las zonas comunes. Se ha actualizado la página Web y lanzado nuevos productos electrónicos como "My NH" para clientes particulares, o "Client Page" para clientes corporativos, a través de la cual se podrá acceder de forma muy ágil a todas sus condiciones pactadas con NH Hoteles y a otros servicios, a su historial en la compañía o realizar directamente sus propias reservas. NH Hoteles ha lanzado un programa de fidelización, el "NH World", totalmente innovador.

La apuesta de NH Hoteles por la cultura se ha visto reconocida este año, con la decisión del escritor Mario Vargas Llosa de apoyar el premio de relatos convocado por la empresa y contar con el apoyo de su nombre. Así, desde la IX edición se denomina "Premio Mario Vargas Llosa NH de Relatos". Este premio, que es uno de los más importantes de habla hispana, obtiene año tras año mayor número de candidaturas, alcanzando cerca de 4.000 en la última edición.

El Grupo NH Hoteles cotiza en las Bolsas de Madrid y Amsterdam. Además, la cadena forma parte del Stock Europe 600, que incluye a las mejores empresas europeas. La compañía también está incluida en el prestigioso índice de valores Morgan Stanley Capital International (MSCI).

En el ejercicio 2005, NH facturó un total de 984,6 millones de euros, de los que 902,2 euros correspondieron al negocio hotelero (incremento del 4,6%). El Ebidta del grupo aumentó un 13,3% en 2005.

En España la empresa tiene una plantilla de 5.000 trabajadores fijos, coexistiendo trabajadores con contratos temporales, fundamentalmente para poder dar servicio en las puntas de trabajo (fines de semana). El 6% de plantilla está formada por inmigrantes con contratos fijos. El incremento del número de trabajadores en el último año ha sido de 400 personas. Resumiendo, el 76,7% de los trabajadores de la plantilla son fijos. En los últimos años ha disminuido el número de contratos temporales y han aumentado los contratos fijos. Por las características especiales del negocio hotelero es necesario mantener cierta flexibilidad en la plantilla para poder hacer frente a la estacionalidad y ciclos de actividad variable según la evolución de la economía global. NH contrata y se da de alta en la Seguridad Social a todos los que trabajan en los hoteles del Grupo, aunque sólo sean cuatro horas para atender un evento en uno de sus establecimientos. Este hecho ocasiona una gran actividad en los movimientos con la Seguridad Social: 120.000 movimientos de altas y bajas durante el último año.

En España, la media de edad de la plantilla es de 37 años en sus 129 centros de trabajo.

La reunión tuvo lugar en las oficinas de NH Hoteles en Madrid. Nos recibieron Iñigo Capell Director del Departamento Internacional de RR HH y Compensación; Marta Martín, Staffing & Development Manager y Francisca Masero, Internacional Coordinator Human Resources Management.

La movilidad geográfica para NH Hoteles es considerada como una variable estratégica de gran importancia. En seis años, las ventas del Grupo en el extranjero han pasado de suponer un 10% de las ventas totales a representar un 60% y se prevé que esta tendencia a la internacionalización se incremente en los próximos años. De esta forma, la disponibilidad e identificación de personas del Grupo con actitud favorable a la movilidad es un factor clave desde el punto de vista estratégico. En la actualidad, 9.000 empleados trabajan en el extranjero y 5.000 en España.

Desde el departamento de RR HH, la identificación de personas que quieran tener experiencias internacionales de movilidad no es tarea sencilla. Saber identificar a esas personas es, por otra parte, clave para sustentar la política de expansión internacional del Grupo. El trabajo del departamento en esa línea está dando sus frutos: más de 70 personas menores de 40 años han solicitado su cambio de centro de trabajo. El perfil del empleado que solicita un cambio es universitario y la mayoría son titulados en Turismo.

La forma de integrar adecuadamente una nueva empresa adquirida a la cultura del Grupo es a través del traslado del desplazamiento de ejecutivos a la empresa adquirida. En NH Hoteles se considera que el traslado de personas al nuevo centro de trabajo facilita la rápida puesta en marcha y organización de los procesos y, al mismo tiempo, la transmisión de la cultura de NH y la integración de políticas en las empresas adquiridas. Por otro lado, en países donde la presencia del Grupo no es muy fuerte, como por ejemplo, Rumanía, se considera muy conveniente el traslado de directivos para transmitir el *know how*, al mismo tiempo, obtener información sobre las características especiales del negocio en esos países.

En esta misma línea se ha producido recientemente una experiencia piloto dentro de NH: la creación de Equipos de Formación. España es la base de la cultura NH, por tanto es desde nuestro país donde se trata de transmitir esa cultura. Esta experiencia se ha aplicado en Italia, país donde se contaba con un hotel. En primer lugar, para realizar el proyecto se identificaron empleados en cada departamento de NH que iba a ser implantado en el nuevo país, en este caso Italia. Una vez aceptadas las condiciones del traslado su misión consistiría en ir dando soporte a las aperturas de hoteles en Italia. Para implantar estos procedimientos en las aperturas se realizaron unos manuales para facilitar el seguimiento y cumplimiento de los procesos para conseguir los estándares de calidad que persigue NH Hoteles.

En NH Hoteles hay tres tipos de expatriados según la duración de la estancia en el extranjero:

- Expatriación corta: un año de duración.
- Expatriación larga: de 2 a 3 años de duración.
- *Transfer*: los que se instalan definitivamente en el lugar de destino.

Los motivos por parte de la empresa para la expatriación son variados: ausencia de servicios centrales, demanda de formación de la plantilla, necesidad de personal, promoción o desarrollo del empleado, por expansión por diversificación de negocio, etc.

Este último tipo de expatriación, el debido a las necesidades de expansión del negocio, ha llevado a NH a preparar a un grupo de empleados en su hotel resort de Méjico para que, de cara al futuro próximo puedan aplicar lo aprendido en los nuevos resorts que se puedan adquirir en el futuro.

NH Hoteles está realizando también un novedoso programa piloto que consiste en formar a empleados, en una primera fase, de Argentina, Méjico y Uruguay. Se trata de empleados de cocina, restaurante y recepción. La idea original del proyecto es que, a través de esta experiencia, en el país de origen del grupo de hoteles, adquieran los conocimientos en los procedimientos y que puedan así participar de una inmersión en la filosofía de la empresa en los hoteles de España a los que vienen a trabajar por un periodo de 12 meses. Participan en esta experiencia hoteles de Pamplona, Madrid y Sotogrande. Seis empleados se han incorporado ya y ocho más están de camino. El grado de satisfacción de quienes participan en este programa es muy alto, tanto de los empleados que se trasladan como la de los responsables de los hoteles que les reciben.

Este proyecto piloto aporta a una empresa como NH una movilidad geográfica muy interesante porque por medio de estos intercambios temporales, los empleados cuando vuelven a sus países de origen transmiten la cultura de empresa que han recibido en España. La única dificultad es que hay que adecuar los gastos de gestión para que todo el proceso de expatriación de este tipo de programas sea rentable. Con este tipo de programas se consigue un mayor sentido de pertenencia entre los empleados de NH Hoteles, lo que repercute en un descenso notable de la rotación no deseada.

La gestión de la comunicación y la información sobre vacantes es también clave en este proceso de impulsar la movilidad geográfica de los empleados. En NH Hoteles se publican las vacantes en la Intranet de cada país y los empleados pueden acceder a todas las vacantes de todos los países. Se intenta que la difusión de las vacantes sea realmente efectiva y transparente. Para esto todos los directores de los hoteles tienen que asegurar que las vacantes se publiquen en los tablones de anuncios que hay en los hoteles ya que no todo el personal tiene igual acceso a la Intranet.

Para NH hoteles los permisos de trabajo y los trámites burocráticos en España constituyen un gran obstáculo para lograr un mayor índice de movilidad geográfica. En el extremo contrario a España, se encuentra Holanda, donde la media son 15 días para realizar todos los trámites administrativos de un directivo de la empresa, mientras que en España estamos en torno a los seis meses de media.

En la última encuesta de satisfacción el 99% de los encuestados respondieron que en ningún caso se sienten discriminados por razón de sexo, raza, nacionalidad o religión dentro de sus centros de trabajo.

Como se ha comentado, la movilidad geográfica dentro de NH hoteles es fundamental.

En el sector hotelero los márgenes no son excesivamente amplios, de ahí que no se puedan ofrecer muchas veces las importantes ayudas que son más frecuentes en otros sectores, como pueden ser los de banca o energía. Además, la movilidad adquiere en este sector unas dimensiones en cuanto al número de empleados que suele ser superior a la de otros sectores. En NH se opta por incluir este tipo de ayudas al traslado en el nuevo salario que reciben de tal forma que sean los propios empleados los que las apliquen según sus necesidades. Aún así, se realizan importantes esfuerzos: por ejemplo, el cónyuge tiene la posibilidad de participar en un programa de Outplacement para buscar trabajo en el país de destino. También cuentan con cursos de idiomas para adaptarse mejor al país.

Como punto de mejora para conseguir una mejor movilidad en su vertiente nacional e internacional, los profesionales de NH entrevistados señalan lo referente a los procedimientos administrativos, por ejemplo, una mejor aplicación de los convenios existentes en materia de Seguridad Social e impuestos. Especialmente estas mejoras en los convenios deben ser entre los países de la UE pues cuentan ya con una amplia normativa en diversas materias que facilita la creación de nuevos acuerdos.

## REPSOL YPF

Repsol YPF es una empresa internacional integrada de petróleo y gas, con actividades en 28 países y líder en España y Argentina. Es una de las diez mayores petroleras privadas del mundo y la mayor Compañía privada energética en Latinoamérica en términos de activos.

Con una capacidad de refinado de más de 1,2 millones de barriles por día, opera nueve refinerías, cinco de ellas en España, tres en Argentina y una en Perú. Además, posee participaciones en otra refinería en Argentina y dos en Brasil. Comercializa sus productos petrolíferos a través de una amplia red de más de 6.900 puntos de venta distribuidos en Europa y Latinoamérica. Repsol YPF es la operadora líder en Argentina y en España y uno de los operadores principales en Perú y Ecuador. En el negocio de los gases licuados del petróleo (GLP), con unas ventas anuales de casi tres millones de toneladas, Repsol YPF es la tercera compañía más grande del mundo y una de las más eficientes. La actividad química de Repsol YPF se lleva a cabo, fundamentalmente, en cinco complejos industriales, dos de ellos ubicados en España y tres en Argentina.

Los mercados más importantes son el sur de Europa y los países del MERCOSUR. Este negocio, que cuenta con un alto nivel de integración con el refinado y con la producción de gas natural, dispone de tecnología propia en productos de alto valor añadido. Además, distribuye gas natural, directamente o a través de sus filiales, a más de 9 millones de clientes en España y Latinoamérica, de los cuales más de 4,5 están en Latinoamérica.

En su decidida apuesta por la innovación tecnológica, Repsol YPF impulsa su capacidad de desarrollo tecnológico en consonancia con su crecimiento empresarial, para ello dispone de un Centro de Tecnología que está a la altura de los mejores complejos tecnológicos del sector energético en el ámbito internacional. Esta apuesta por la innovación va acompañada del desarrollo de tecnologías respetuosas con el medio ambiente, valor esencial en la gestión de todos sus negocios.

La entrevista se realizó en las oficinas centrales del Grupo en el Paseo de la Castellana 280 de Madrid. Nos recibió Dña. M<sup>a</sup> Dolores Estrada García – Dtra. RR HH Centro Corporativo.

### Contexto laboral de Repsol YPF

Repsol YPF cuenta con una plantilla en todo el mundo de más de 30.000 empleados. Su localización geográfica es muy amplia pero tiene una concentración bipaís España-Argentina. Además, hay que tener en cuenta que Repsol YPF es fruto de una fusión de empresas, en las cuales trabajaban personas con diversas procedencias y con contextos de regulación laboral muy distintos, alguna de las cuáles tiene más de 50 años.

En España cuenta con un Acuerdo Marco que fija las relaciones laborales y es el marco para los propios convenios colectivos de las empresas del Grupo Repsol YPF en el ámbito nacional. Se negocia con los sindicatos más representativos en España, U.G.T. y CC.OO. y en él se recogen las directrices en materia de movilidad.

La forma de contratación en cada país se ajusta a la normativa laboral local. En España es la que ofrece el Ministerio de Trabajo, siendo las fórmulas de contratación más empleadas la del contrato en prácticas para los Titulados sin experiencia, el contrato indefinido para los profesionales con experiencia y el contrato de interinaje para cubrir sustituciones.

### Política interna de movilidad

En Repsol YPF tiene una especial significación, que se regula a través de nuestra Política Mundial de Movilidad. Los procesos de movilidad se realizan en un marco concertado de oportunidades entre el empleado, la línea y las áreas de RR HH, asegurando un adecuado equilibrio entre las necesidades del negocio, las necesidades de los empleados y la optimización de los recursos de la Compañía.

La movilidad es una actividad integrada en el ciclo de planificación de RR HH de la Compañía y, como tal, tiene repercusiones a medio plazo en el Plan Estratégico y en los Planes Anuales de RR HH (PARH) de cada Unidad en el corto plazo, contemplando:

## 1. Necesidades de movilidad del personal. Atendemos los siguientes aspectos:

- a) Requerimientos de la organización: Acciones previstas en Planes de Desarrollo y Sucesión, cobertura de vacantes previstas, recolocación de personas fuera de estructura, difusión del conocimiento, rotación por criterios de permanencia en el puesto...
- b) Necesidades de las personas: Solicitudes de movilidad, desarrollo de rutas profesionales previstas, expatriación...

## 2. Acciones específicas de movilidad en ciertos grupos.

- a) Personal dentro de Planes de Sucesión.
- b) Personal de Alto Potencial.
- c) Personal Expatriado: Un año antes del vencimiento de su período de expatriación, su retorno se incluirá en el Plan de Movilidad de la Unidad de destino, asegurando su asignación a un puesto concreto.

Se trata de evitar la permanencia prolongada en los puestos, favoreciendo el desarrollo horizontal. Para ello, se analiza, dentro de los PARH, la conveniencia de realizar procesos de movilidad en todos aquellos casos de personas con más de cinco años de permanencia continuada en el puesto.

La información es fundamental para el desarrollo efectivo de la política de movilidad. Para ello la Compañía utiliza la Intranet para dar publicidad a las posibilidades de movilidad existentes y a las condiciones para desarrollar un proceso de movilidad. Asimismo, tenemos sistemas para conocer igualmente las expectativas del personal en materia de movilidad. Cada profesional manifiesta sus intereses de movilidad, que son tramitados por el área de Selección, dando preferencia a los mismos antes de acudir al mercado externo. Se analizan los candidatos y, si se ajustan al perfil de la vacante, se gestiona dicha movilidad.

Se contempla y favorece la realización de acciones de movilidad geográfica local e internacional orientadas al incremento y difusión del conocimiento técnico de la Compañía, así como a la potenciación del intercambio cultural. El objetivo es promover la diversidad en todos los colectivos y negocios.

Por ello, se implementan Programas de Movilidad que permiten:

- Identificar candidatos a la expatriación.
- Fomentar la rotación de personas entre áreas/países de las líneas de negocio a las áreas corporativas y viceversa.
- Organizar proyectos con recursos de diferentes países dentro de su área de experiencia.
- Establecer programas de rotación de predirectivos entre negocio y corporación.
- Favorecer las carreras internacionales.
- Facilitar la movilidad de los mejores.

## La movilidad geográfica

Para una empresa como Repsol YPF es una oportunidad para cubrir cada puesto de trabajo con la persona más capacitada. Al ser una empresa con unas dimensiones organizativas tan grandes dispone de grandes posibilidades de movilidad.

Sin embargo, para que, finalmente, esta movilidad se convierta en un hecho, hay que disponer de los mecanismos adecuados para su gestión y poder ofrecer las condiciones que equilibren la situación personal de nuestros/as trabajadores/ras.



Hacer las maletas, cerrar la vivienda y abrir otra nueva, mudarse a un/a país/comunidad cuyas costumbres son distintas y algunas veces se desconocen, dejar atrás amigos y entorno... y todo ello, además, implicando a la familia, son algunas de las cuestiones que los empleados colocan en la balanza a la hora de analizar la propuesta de movilidad.

En el otro lado, se sitúan los incentivos profesionales, las expectativas personales y la posibilidad de vivir una nueva experiencia. La decisión final dependerá de muchos factores.

## 1. Movilidad geográfica nacional

Para el Grupo Repsol YPF la movilidad geográfica es considerada como una oportunidad de desarrollo para la carrera de sus empleados. Como empresa industrial se considera necesario para el negocio que los profesionales que se incorporan conozcan esa realidad directamente. Tenemos centros de trabajo en toda España y las localidades más solicitadas son Madrid y después poblaciones del litoral.

Lo que realmente sucede es que la empresa tiene que minimizar los inconvenientes que pueda suponer la movilidad geográfica nacional, que hacen que exista una resistencia a la misma (problema cultural, situación socioeconómica –nivel de desempleo, vivienda, idiomas–), cuando se trata de mover a trabajadores/ras. Cada vez son más las familias en las que trabajan los dos cónyuges, complicando la posibilidad de cambiar de localidad puesto que se perdería el empleo del otro cónyuge. Además, las personas toman raíces en sus ciudades y el cambio de vivienda que supone el traslado, hacen la movilidad geográfica más complicada.

Repsol YPF cuenta para la movilidad nacional con una serie de ayudas al trabajador por su traslado a otra población. Por ejemplo, se estima que el coste económico del traslado de un empleado con dos hijos y su cónyuge sería la suma de 12.600 euros en concepto de indemnización única más una ayuda para alquiler de 75.600 euros en un periodo de 7 años y además los costes de traslado de muebles, billetes y demás gastos que se originen en el proceso de cambio de población. Estos traslados suelen tener una duración media de tres meses no siendo habitual que vuelvan al mismo puesto de trabajo.

La movilidad geográfica nacional dentro del grupo Repsol YPF tiene una clara vocación de permanencia.

## 2. Movilidad geográfica internacional

En una economía globalizada, ganar cuotas de mercado pasa casi siempre por una expansión multinacional. Los dos ámbitos regionales que concentran una parte importante de nuestra actividad, España y Argentina, han incrementado significativamente el número de expatriados y también se contempla como una tendencia clara de futuro. La presencia de Repsol YPF en muchos ámbitos regionales internacionales abre las puertas a esta movilidad.

La expatriación es, desde hace décadas, práctica habitual en países con empresas con una amplia implantación multinacional, como Reino Unido, Alemania, Suiza o Japón. Sin embargo, en países como España y Argentina el fenómeno es más reciente. Aunque en España la expatriación ha sido habitual entre compañías de determinados sectores (construcción,...), este proceso se intensificó a principios de los años 90, según se impulsó la internacionalización empresarial y las firmas españolas optaron por instalarse en otros mercados. Argentina, mientras tanto, ha vivido un proceso de fuerte desarrollo y modernización, con la entrada de capital extranjero, al tiempo que sus negocios han comenzado a despegar en otros mercados.

No obstante, en ambos países, el porcentaje de personas dispuestas a cambiar de residencia sigue siendo muy bajo (inferior al 13% en España), según la Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas (Aedipe). En ello influye el escaso conocimiento de otros idiomas y la resistencia que muestra el trabajador hacia la movilidad geográfica, incluso dentro del propio país.

A la hora de expatriar a un trabajador, las empresas se decantan por personas con cualidades como flexibilidad, capacidad de adaptación y aptitudes organizativas.

## Destinos

Según un estudio de Hay Group, el 35% de los expatriados españoles están en Europa Occidental, otro 32% en Latinoamérica, un 13% en Asia, un 10% en Europa Oriental o Estados Unidos y sólo un 5% en África.

En el caso argentino el destino más frecuente es Brasil, seguido de Uruguay o Chile, junto a Estados Unidos.

La permanencia en el país suele estar condicionada por el nivel profesional del trabajador. Según un estudio de Hay Group realizado entre empresas españolas, el tiempo medio oscila entre los cuatro años en los directores a los tres de mandos intermedios.

## La gestión de la expatriación y del retorno

Una de las cuestiones que más preocupan a las empresas que expatrian personal es la repatriación y, especialmente, la reubicación dentro de la propia compañía. Para evitar efectos negativos, se aconseja que durante la expatriación haya una implicación permanente del trabajador con la matriz de su empresa y viceversa (a través de notas, comunicados internos, informes, Intranet, Portal del Empleado). También es fundamental que la persona se mantenga al día de lo que está ocurriendo en su país de origen.

En la organización de Repsol YPF disponemos de una Unidad de Gestión de Expatriados (UGE), que regula y gestiona la situación de los expatriados y un Comité de Repatriaciones en el que participan todos los Negocios de la Compañía, UGE (España-Argentina), y las áreas corporativas de Desarrollo y Movilidad.

En Repsol YPF se regulan las expatriaciones mediante la Asignación Temporal en el extranjero. Las condiciones particulares de expatriación se fijan en la "Carta de Expatriación", que recoge tanto las condiciones económicas como la duración de la misma.

La Compañía asume los gastos de vivienda, colegios, asistencia sanitaria, viajes por vacaciones, vehículo... regulados en la Norma de Expatriación. Las primas por expatriación compensan, entre otros, el nivel de vida del país de destino, idioma, cultura, clima, seguridad. En términos monetarios el coste de una expatriación supone aproximadamente tres veces más que la movilidad nacional.

El tiempo medio de preaviso y trámites para la expatriación es de 3 a 6 meses. Repsol YPF hace todos los trámites necesarios para la expatriación. La expatriación es siempre bajo el acuerdo de la empresa y el trabajador. La movilidad geográfica internacional es entendida como una buena oportunidad para el empleado. Las implicaciones profesionales son distintas dependiendo del momento profesional:

- Al principio de una carrera profesional, es una oportunidad para su desarrollo de competencias y promover el intercambio técnico.
- Al final de la vida laboral, puede ser una gran oportunidad para poner el broche de oro a la carrera profesional dentro de Repsol YPF.

Para facilitar las cosas a los expatriados la UGE les ayuda en todas las cuestiones derivadas de la nueva situación para el empleado y su familia en el nuevo país. Como medida concreta se podría mencionar las ayudas a los cónyuges de los expatriados. Se les ofrece trabajar en una de las entidades de carácter social con las que cuenta Repsol YPF, cursar algún Master o programa de formación, idiomas... También se les da la oportunidad de adherirse a un programa de Outplacement para que accedan a otro trabajo durante su estancia en la ciudad en la que van a vivir.

En definitiva para Repsol YPF la movilidad siempre es una cosa que, hoy por hoy, es complicada. Todas las multinacionales tienen el mismo problema, aunque quizá en el caso español se agudice. Una buena medida es seguir promoviendo foros de empresas con los mismos problemas de movilidad cuyo objetivo es poner en conocimiento las vacantes que tienen, en lugares donde les es difícil cubrir las plazas.

## Variables de la movilidad

Las consideraciones que hacen posible o no una movilidad geográfica son variadas y de muy distinto origen, según los criterios personales del/la trabajador/a. Normalmente es más fácil, y menos costoso, expatriar a una persona que a una familia, además de condicionar la expatriación; por ejemplo, para prever el tiempo medio de estancia, conviene tener en cuenta las implicaciones para el profesional y para el conjunto del grupo familiar, si lo hubiere.

De entre los factores a valorar, destacamos los siguientes:

### 1. Medidas Fiscales

Hay que considerar si no existen perjuicios fiscales derivados de la propia movilidad.

- a) Internacional: Si está establecido entre el país de origen y el país de destino un convenio para evitar la doble imposición. Las leyes de Argentina y España distinguen entre residentes y no residentes, y entre ambos países hay establecido un convenio.
- b) Nacional: Un cambio que favorecería esta movilidad profesional podría ser establecer medidas para incluir medidas que mejoren el tratamiento fiscal en la compra o alquiler de vivienda.

### 2. Apoyo al cónyuge/pareja

La opción de poder reincorporarse o iniciar su vida profesional es importante: Generar desde el INEM acciones preferenciales para el empleo o facilitar su participación en programas de formación profesional serían de valorar.

### 3. Colegios

En el caso de que en el desplazamiento estén implicados los hijos, complica la situación:

- a) Internacional: No hay una red de colegios españoles, lo que obliga a buscar alternativas que sean válidas a largo plazo en el país de origen.
- b) Nacional: Las diferencias idiomáticas añaden un factor a considerar, sobre todo en los primeros momentos.

### 4. Vivienda

La situación inmobiliaria en España agrava la situación. No hay un parque de viviendas en alquiler amplio y comprar vivienda propia, dependiendo de la población, suele ser muy caro.

### 5. Seguro Médico

Haría falta ampliar los acuerdos del Gobierno Español para dar la máxima cobertura médica en otros países.

### 6. Pensiones

En la expatriación, también afecta tener establecidos acuerdos bilaterales.

## V. Opinión de los sindicatos

---

### Respuestas de U.G.T.

#### Cuestionario

#### 1. ¿Consideras adecuada la legislación española sobre movilidad?

La legislación española sobre movilidad geográfica de los trabajadores se circunscribe esencialmente al Estatuto de los Trabajadores (art. 40), donde se establecen una serie de medidas que garantizan que los procesos de traslado de los asalariados se realicen con garantías jurídicas y no de forma indiscriminada. En este sentido, la legislación española es adecuada.

#### 2. ¿Qué papel tienen las empresas para mejorar la movilidad geográfica de los trabajadores?

Las empresas tienen un amplio margen de actuación en esta materia, en el sentido de ofrecer información veraz y participación a los trabajadores y los sindicatos sobre los planes de futuro de la empresa que afecten a los asalariados. Anticipación, toma de decisiones consensuadas e incentivos asociados a la carrera profesional son buenos puntos de partida para abordar procesos de reestructuración como el que comentamos.

#### 3. ¿Qué papel tienen los trabajadores para mejorar su propia movilidad geográfica?

Los trabajadores son los que menos margen tienen para actuar en este tema. Están sometidos a las decisiones y necesidades organizativas de las empresas y juega, además, en su contra, posibles circunstancias familiares que dificultan la movilidad. Por otra parte, el hecho de que en España no exista una cultura de la vivienda en alquiler, como en otros muchos países del entorno europeo, dificulta aún más este asunto.

#### 4. ¿Qué papel tienen los sindicatos para mejorar la movilidad geográfica de los trabajadores?

Los sindicatos vamos a seguir participando en esta y en el resto de las materias que son de nuestra competencia, de acuerdo a la función que nos corresponde en el ordenamiento jurídico español y desde la representatividad que nos otorgan los trabajadores. Cuando la empresa ofrece un punto de partida en la negociación basado en la honestidad, la veracidad y el compromiso, los sindicatos podemos aportar nuestra experiencia e intermediación que, en algunos casos, y con las premisas señaladas, pueden ofrecer mayor flexibilidad que la que de forma más rígida ofrece la ley.

## Respuestas de CC.OO.

### Cuestionario

#### 1. ¿Consideras adecuada la legislación española sobre movilidad?

Es mejorable. Sería conveniente que la legislación incorporara mayores garantías para los trabajadores afectados por un proceso de movilidad geográfica promovida por la Empresa. Por ejemplo, la fijación de un periodo de preaviso mayor, el establecimiento de unas compensaciones económicas mínimas por traslados temporales y por traslados definitivos, una indemnización mayor de la actualmente establecida para los supuestos de extinción de contrato por no aceptación de la movilidad geográfica, de forma general o de forma variable atendiendo a las causas que justifican el rechazo de la movilidad. También la legislación podría regular el derecho a la movilidad geográfica a instancias del trabajador, por causas justificadas de índole familiar o personal, con un carácter más amplio del contemplado en la actualidad.

#### 2. ¿Qué papel tienen las empresas para mejorar la movilidad geográfica de los trabajadores?

Las empresas podrían facilitar la disponibilidad de los trabajadores para efectuar un traslado aplicando las siguientes actuaciones:

- Informar de la propuesta con suficiente antelación.
- Justificar adecuadamente las causas de la movilidad requerida.
- Negociar con la representación sindical de los trabajadores las condiciones individuales y colectivas.
- Primar la voluntariedad en el traslado.
- Garantizar medios económicos y de otra índole suficientes para el cambio de vivienda, centros educativos (si fuese necesario), empleo para otros miembros de la familia, etc.
- Adoptar un procedimiento para conceder la movilidad geográfica cuando es solicitada por un trabajador.

#### 3. ¿Qué papel tienen los sindicatos para mejorar la movilidad geográfica de los trabajadores?

Los sindicatos deben velar por el cumplimiento de la legalidad aplicable a un proceso de movilidad geográfica, individual o colectiva, y tratar de establecer, mediante la negociación colectiva, procedimientos y condiciones adecuadas para asegurar que todo proceso de movilidad promovido por la empresa, se produce con las suficientes garantías para los trabajadores y preferenciando el carácter voluntario del mismo, así como para facilitar la movilidad geográfica si es solicitada por un trabajador.

#### 4. ¿Nos podrías indicar alguna buena práctica de las empresas para ayudar a la movilidad geográfica de los trabajadores?

- La negociación del cierre del centro de trabajo de Cuatro Vientos (Madrid) de la empresa Nissan Ibérica, con traslado de parte de la plantilla a la factoría de Barcelona.
- La negociación en Telefónica SAU para el traslado de los trabajadores a la nueva sede en Las Tablas (Madrid). Aunque este traslado no es un caso de movilidad geográfica clásica atendiendo a los parámetros de la norma legal, dadas las largas distancias que afectan a una buena parte de la plantilla entre sus domicilios y la nueva sede, ubicada en una zona con déficit en los medios de transporte público y en las vías de comunicación, el resultado de la negociación realizada puede considerarse un ejemplo de buena práctica.

## 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<sup>a</sup> Carpena, M<sup>a</sup> Jesús Herrera y Ana M<sup>a</sup> 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.

## VII. Conclusiones: mejores prácticas encontradas

En las empresas españolas hemos encontrado las prácticas que se relatan en cada uno de los casos estudiados y que se recogen en las conclusiones de manera más sintética. Entre ellas:

- a) En **AGBAR**: el proyecto de intercambios de empleados entre la empresa en Chile y España porque facilita un mejor conocimiento del grupo de empresas.
- b) En **AMERICAN EXPRESS**: una alta movilidad de empleados por todo el mundo. La buena gestión de sus expatriados y la alta oferta de puestos vacantes para facilitar la movilidad de sus empleados y así permitirles crecer profesionalmente.
- c) En **COMSA**: las dietas por desplazamiento, cuando estos no son excesivamente largos y primas sobre el sueldo por traslado de residencia.
- d) En **DANONE**: el esfuerzo por mantener el contacto con el empleado que se ha movilizado para que su regreso sea más fácil al lugar de origen.
- e) En **ENDESA**: la convicción de que el traslado geográfico supone una oportunidad de desarrollo profesional, la publicación de las vacantes en la Intranet para facilitar la solicitud de traslado, y la política de pacto entre la empresa y el trabajador para su realización.
- f) En **GRUPO SANTANDER**: una política de expatriaciones muy detallada y un convencimiento de que para llegar a puestos de alta responsabilidad en el Grupo hay que tener al menos una experiencia internacional. Asimismo el *pack* de bienvenida traducido a todos los idiomas oficiales del Grupo Santander.
- g) En **IKEA**: las ayudas a las mudanzas, el pago de los gastos de la inmobiliaria en la búsqueda de nueva vivienda, el apoyo en la hipoteca, la oferta de un proceso de outplacement del cónyuge que tiene que dejar su trabajo en otra empresa.
- h) En **NH HOTELES**: el programa para contratar trabajadores de hotel, camareros, cocineros etc, en origen con el objetivo de conocer mejor el funcionamiento del hotel y al regreso a su país poder transmitir el *know how*. Los equipos de expatriados de corta duración para la expansión del grupo por Europa.
- i) En **REPSOL-YPF**: el convenio colectivo que regula las condiciones de traslado mediante el pacto con el empleado, las ayudas para el traslado en función del tamaño de la familia, los costes de traslado de muebles, billetes y otros gastos y una indemnización de 75.600 euros en concepto de ayuda al alquiler para un periodo de 7 años.



# Anexo 1

---

## Cuestionario mejores prácticas empresariales en materia de movilidad geográfica

1. Sector de la compañía en que realiza su actividad.

- Construcción / transporte
- Consultoría / servicios / Ocio
- Comercio / Distribución
- Editorial / Telecomunicaciones
- Financiero / Seguros
- Industrial / Metalúrgico
- Institucional / Administraciones Públicas
- Químico / Farmacéutico
- Agropecuario / Alimentación

2. Número de empleados en la empresa.

- Menos de 250
- Entre 250 y 500
- Entre 500 y 1.000
- Entre 1.000 y 5.000
- Más de 5.000

3. ¿Con cuántos centros de trabajo cuenta la empresa?

4. Localización de esos centros de trabajo. ¿Tiene centros en el extranjero?

5. ¿Su empresa tiene convenio colectivo propio? ¿Cuántos convenios tienen?

6. ¿Qué formas de contratación utilizan? ¿La oficial del Ministerio de Trabajo? ¿O modelos específicos diseñados internamente?

7. ¿Considera correcta la legislación española en materia de movilidad geográfica?

### A) Movilidad geográfica nacional

8. ¿Tiene su empresa políticas específicas para fomentar la movilidad geográfica? ¿O únicamente se prevé la compensación por los gastos ocasionados por el traslado?

9. En caso de tenerlas, ¿de qué tipo? (Económicas, facilidades de promoción, préstamos, formación...).
10. ¿Podría estimar el coste económico del traslado de un trabajador?
11. ¿Cuál es el plazo medio del traslado de un trabajador a otra localidad?
12. Una vez trasladados, ¿es habitual que vuelvan a su puesto de trabajo de origen?
13. ¿Se permite la movilidad geográfica a iniciativa del trabajador?
14. ¿Se establecen políticas de adaptación al lugar de traslado? Esas políticas, en caso de establecerse, ¿son de carácter personal o familiar?
15. ¿Qué ventajas considera que tiene la movilidad geográfica para la empresa?
16. ¿Y para los trabajadores?
17. ¿Qué zonas geográficas tienen mejor acogida por los trabajadores a la hora de realizar un traslado?
18. ¿Se incluyen cláusulas de previsión de movilidad geográfica en los contratos laborales de sus trabajadores? Ejemplo.
19. ¿Tiene su empresa un sistema de formación basado en la rotación de puestos mediante su traslado a distintos lugares de trabajo que impliquen movilidad geográfica?
20. La movilidad geográfica en su empresa, ¿se da ocasionalmente? ¿o es una práctica habitual?
21. ¿Se establecen cauces de comunicación entre los trabajadores, vía Intranet, comunicación a través de los órganos de representación, para que puedan tener conocimiento de sus inquietudes de movilidad, ofreciéndoles la posibilidad de permuta de puestos de trabajo, de acuerdo con sus categorías profesionales?
22. ¿Son numerosos los casos en los que el trabajador rechaza la opción de movilidad, optando por la extinción de su contrato, con la consiguiente indemnización de veinte días?

## **B) Movilidad geográfica internacional**

23. ¿Tiene su empresa políticas específicas para fomentar la movilidad geográfica a nivel internacional? ¿O únicamente se prevé la compensación por los gastos ocasionados por el traslado?
24. En caso de tenerlas, ¿de qué tipo? (Económicas, facilidades de promoción, préstamos, formación...).
25. ¿Podría estimar el coste económico del traslado de un trabajador?
26. ¿Cuál es el plazo medio del traslado de un trabajador a otra localidad?
27. Una vez trasladados, ¿es habitual que vuelvan a su puesto de trabajo de origen?
28. ¿Se permite la movilidad geográfica a iniciativa del trabajador?
29. ¿Se establecen políticas de adaptación al lugar de traslado? Esas políticas, en caso de establecerse, ¿Son de carácter personal o familiar?
30. ¿Qué ventajas considera que tiene la expatriación de trabajadores para la empresa?
31. ¿Y para los trabajadores?

32. ¿Qué zonas geográficas tienen mejor acogida por los trabajadores a la hora de realizar un traslado?
33. ¿Se incluyen cláusulas de previsión de movilidad geográfica en los contratos laborales de sus trabajadores?  
Ejemplo.
34. Por su experiencia, ¿cuál es la actitud de un trabajador español ante una situación de expatriación? ¿y la de un trabajador extranjero?
35. ¿Tiene su empresa un sistema de formación basado en la rotación de puestos mediante su traslado a distintos lugares de trabajo en el extranjero?
36. La movilidad geográfica en su empresa, ¿se da ocasionalmente? ¿o es una práctica habitual?
37. ¿Se establecen cauces de comunicación entre los trabajadores, vía Intranet, comunicación a través de los órganos de representación, para que puedan tener conocimiento de sus inquietudes de movilidad, ofreciéndoles la posibilidad de permuta de puestos de trabajo, de acuerdo con sus categorías profesionales?
38. ¿Son numerosos los casos en los que el trabajador rechaza la opción de movilidad, optando por la extinción de su contrato, con la consiguiente indemnización de veinte días?
39. ¿Con qué plazo se preavisa a los trabajadores cuando se trata de un traslado a otro país? ¿Está recogido en el convenio?
40. ¿Es el desconocimiento de idiomas extranjeros o lenguas oficiales autonómicas un impedimento a la hora de aceptar un traslado?
41. ¿En qué moneda se paga al trabajador una vez trasladado?
42. ¿Conserva una vez expatriado y como condiciones mínimas las que tenía en el centro de trabajo de origen? (Dietas, salario en especie...)
43. Si el trabajador necesitara alguna documentación concreta preceptiva en el lugar de origen, ¿se la tramita la empresa?
44. ¿Cómo se procede en caso de que el trabajador al que se quiere trasladar es representante de los trabajadores?
45. ¿Distingue la empresa entre una carrera internacional y la expatriación? ¿Cuál es la diferencia?



# Apéndice I

---

## Listado de participantes

AGBAR	Lluc Opella i Bernat
AMERICAN EXPRESS	Luis Alonso Fernández
COMSA	Lluís Llibre Codina
DANONE	María Giralt, Xavier Liñán
ENDESA	Juan Riquelme Brotons
GRUPO SANTANDER	Miguel Ángel García-Izquierdo
IKEA	Elena López de Andrés
NH HOTELES	Iñigo Capell, Francisca Masero, Marta Martín
REPSOL YPF	María Dolores Estrada

## Contactos ius laboris

### Permanent Office:

280 Boulevard du Souverain  
B-1160 Brussels

Phone: +32 2 761 46 10  
Fax: +32 2 761 46 15

[www.iuslaboris.com](http://www.iuslaboris.com)  
[info@iuslaboris.com](mailto:info@iuslaboris.com)

Jean-François GERARD  
Managing Director  
[jfgerard@iuslaboris.com](mailto:jfgerard@iuslaboris.com)





## Bibliografía

---

- Martín, C.; Herce, J.A.; Sosvilla-Rivero, S. y Velázquez, F.J.: "La ampliación de la Unión Europea. Efectos sobre la economía española". La Caixa. Colección de Estudios Económicos Nº 27. Marzo 2002.
- Martín, C. y Velázquez, F.J.: "La convergencia real de España en el seno de la Unión Europea ampliada". Fundación de las Cajas de Ahorro Confederadas para la Investigación Económica y Social. Estudios de la Fundación. Marzo 2003.
- Díaz Mora, C. y Gandoy Juste, R.: "Estrategias de fragmentación de la producción: ¿Una realidad en la industria española?" Fundación de Estudios de Economía Aplicada. Abril 2004.
- Myro Sánchez, R. y Fernández-Otheo: "La deslocalización de empresas en España. La atracción de la Europa Central y Oriental". ICE, IED en la Europa ampliada. Octubre-Noviembre 2004, nº 818.
- Torrens, L. y Gual, J.: "El riesgo de deslocalización industrial en España ante la ampliación de la Unión Europea". Centro SP-SP, IESE. Estudio 22. Febrero 2005.
- La Gestión Empresarial en los años 2004/05. Opiniones de los directivos de las primeras empresas españolas. IESE Business School-IRCO y Burson-Marsteller.
- Selltiz, C.; Cook, SW.; M.; Jahonda, M., (1976): "Métodos de investigación en las Relaciones Sociales" (8ª edición), Rialp S. A., Madrid, páginas 17-66.
- Creswell, J. W. (1994): "Research Design. Qualitative & Quantitative Approaches", SAGE Publications Inc., Londres.
- Expansión 09/07/04 suplemento PwC IESE eb center. Documento electrónico de Internet.
- Círculo de Empresarios "España ante el nuevo Paradigma de la competitividad". Editado por el Círculo de Empresarios en Julio de 2005.
- EIL- Adecco realizado por el IESE. Año 2/ Nº 10/ Junio de 2005.
- Migueléz, F.: "Nueva reforma del Mercado Laboral" [www.eiro.eurofound.eu.int](http://www.eiro.eurofound.eu.int)
- Pin Arboledas, JR.; Gallifa, Ángela M.ª y Conde, A.: "Las Mejores Prácticas en los procesos de reestructuración de plantillas". Libro Blanco publicado por el IESE con Sagardoy Abogados y Creade.
- Gomez, S. y Martí, C.: "Las prejubilaciones y su Impacto en la persona, en la empresa y en el sistema de pensiones" Documento de Investigación nº 522, IESE- Publishing Barcelona. Septiembre 2003.
- IUS Laboris, Documentos internos de legislación.
- Círculo de Empresarios "España ante el nuevo Paradigma de la competitividad". Editado por el Círculo de Empresarios en Julio de 2005.
- EIL-Adecco realizado por el IESE. Año 3/ Nº 13/ Marzo de 2006.





Universidad de Navarra





Universidad de Navarra

CELA

Camino del Cerro del Águila, 3  
(Ctra. de Castilla, Km 5,180)  
28023 Madrid  
Tel: 91 211 30 00  
Fax: 91 357 29 13

Avda. Pearson, 21  
08034 Barcelona  
Tel: 93 253 42 00  
Fax: 93 253 43 43

[www.iese.edu](http://www.iese.edu)

#### CREADE

Pl. Colón, 2 Edif. Torres Colón  
28046 Madrid  
Tel: 902 22 28 90  
Fax: 91 702 23 90

C/ Santaló, 10  
08021 Barcelona  
Tel: 902 22 28 90  
Fax: 93 202 09 21

#### SAGARDOY ABOGADOS

Tutor, 27  
28008 Madrid  
Tel: 91 542 90 40  
Fax: 91 542 26 57