



Universidad de Navarra

CELA

ESTUDIO nº 60

Enero, 2008

## LA MOVILIDAD GEOGRAFICA EN LA EMPRESA: UN ANALISIS PARA ESPAÑA

José Ramón Pin  
Pilar García Lombardia  
Angela Gallifa  
Miguel Quintanilla  
Lourdes Susaeta

IESE Business School – Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 – 08034 Barcelona, España. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) – 28023 Madrid, España. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright © 2008 IESE Business School.

# LA MOVILIDAD GEOGRAFICA EN LA EMPRESA: UN ANALISIS PARA ESPAÑA

José Ramón Pin<sup>1</sup>  
Pilar García Lombardia<sup>2</sup>  
Angela Gallifa<sup>3</sup>  
Miguel Quintanilla<sup>4</sup>  
Lourdes Susaeta<sup>4</sup>

## Resumen

En este estudio se analiza la problemática de la movilidad geográfica en la empresa española. Si se mejora la movilidad, los trabajadores que se encuentran en zonas con poca oferta de empleo, en lugar de quedarse en ellas 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; los motivos son fundamentalmente dos, en primer lugar, los salarios no presionarían al alza, y en segundo lugar, porque cuando hay más empleados la demanda global aumenta, y el PIB, también. Estos hechos justifican la oportunidad de nuestro estudio, en el que se analizan las formas de mejorar la movilidad geográfica en la empresa y se ponen de manifiesto los efectos beneficiosos de ésta. Se concluye que el hecho de disponer de personal competente en todas las zonas geográficas es absolutamente necesario para mejorar la competitividad empresarial.

<sup>1</sup> Profesor, Dirección de Personas en las Organizaciones, IESE

<sup>2</sup> Investigadora Asociada, IESE

<sup>3</sup> CELA, Centro para la Empresa en Latinoamérica, IESE

<sup>4</sup> Asistente de Investigación, IESE

**Palabras clave:** consejeros independientes, gobierno, empresa familiar.

# LA MOVILIDAD GEOGRAFICA EN LA EMPRESA: UN ANALISIS PARA ESPAÑA

## Introducción y objetivo de la investigación

La movilidad geográfica en la empresa española es un tema de creciente importancia. Es importante para la empresa, para el empleado y para la economía en general. En este tema, las empresas están realizando esfuerzos, pero se hace necesario el apoyo de los otros actores: las Administraciones públicas, los sindicatos y los propios empleados.

El objetivo de este estudio 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, se pretende determinar cuáles son las “buenas prácticas” referentes 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, busca un mercado laboral en otra zona geográfica, tema que podría ser objeto de investigaciones posteriores.

En el estudio de este tema nos encontramos con tres escenarios definidos: la movilidad dentro de España, la movilidad en la Unión Europea y la movilidad a nivel internacional.

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. La referente a la Unión Europea, salvo algunas excepciones, es la que menos desarrollada está, por falta de experiencia. La movilidad internacional, centrada fundamentalmente en puestos directivos, tiene menos frenos y está más potenciada por las empresas, fundamentalmente las multinacionales, en que la experiencia internacional se valora mucho. En este campo, un freno aún importante en nuestro país es la deficiencia en conocimientos de idiomas, deficiencia cada vez más superada por las nuevas generaciones.

En este documento, una vez planteado el objetivo de la investigación, en primer lugar justificamos la relevancia del objeto de estudio del tema que planteamos y la necesidad de su análisis. El segundo apartado está dedicado a la explicación de la metodología utilizada. En tercer lugar planteamos el estado actual de la cuestión de análisis, ya que 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 exigen un examen de la estructura del mercado laboral y de las raíces que subyacen a la actitud de los trabajadores hacia su traslado.

Finalmente, tras exponer brevemente el marco legal que establece las condiciones en que se produce la movilidad geográfica, se presentan los casos concretos de empresas que adoptan políticas exitosas en temas de movilidad y se ofrecen los resultados del estudio y las principales conclusiones.

## Justificación del estudio

En el ámbito laboral, el término *movilidad* 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 de este trabajo será precisamente el análisis de los diferentes aspectos involucrados en esta segunda acepción de movilidad (económicos, sociales, personales, etc.), tanto cuando se produce dentro del territorio nacional como en su dimensión internacional. En esta dimensión internacional es especialmente importante el fenómeno de la expatriación, que supone el traslado al extranjero, en destinos a largo plazo, de empleados, especialmente de aquellos que ocupan puestos directivos o técnicos.

En estudios anteriores sobre las medidas de acompañamiento social que las empresas ofrecen a sus empleados en los procesos de reestructuración (Pin et al., 2005), una de las medidas de acompañamiento que aparece como medio para seguir trabajando es, precisamente, la movilidad geográfica. De este mismo trabajo partió la idea de abordar este tema en un estudio en profundidad al constatar la respuesta negativa por parte de los empleados a este tipo de ofertas. Empíricamente, el mencionado estudio demuestra que en un 90% de los casos los trabajadores no estaban dispuestos a aceptar una solución del plan de acogida que supusiera la movilidad geográfica. Además, los empleados con 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 la península, frente a una media del 27% en la Unión Europea<sup>1</sup>: 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.

---

<sup>1</sup> Portal europeo de la movilidad profesional. EURES. <http://europa.eu.int/eures/>

En este contexto, las principales razones que justifican la realización de este estudio sobre movilidad son las siguientes:

- 1.- En la Unión Europea, el mercado laboral 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 de 2006 como *Año 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. Entre otras acciones, se ha creado una página web<sup>2</sup> en la que, por ejemplo, se ofertan 700.000 empleos dentro de los 25 Estados 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 Estados de la Unión<sup>3</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 países que la integran. 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 el 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.

---

<sup>2</sup> <http://europa.eu.int/eures/>

<sup>3</sup> «Creating an Innovative Europe», Report of the Independent Expert Group on R&D and Innovation appointed following the Hampton Court Summit, prof. Antoni Subirà; Mr. Esko Aho.

- 7.- El Banco Mundial<sup>4</sup> ha publicado que el 2% 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 contribuye 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 2003 y 2004, a crecer un 4,9% entre 2004 y 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 progreso.

## Metodología

Dado el estado incipiente del estudio tratado en nuestra investigación, y para poder dar respuesta a las cuestiones que se plantean en este trabajo, consideramos que la metodología más adecuada son los casos-estudio (Bryman, 1988; Yin, 1994). Necesitamos pues de un método que, sin abandonar la rigurosidad científica, permita un análisis profundo de una realidad humano-social con importantes aspectos sutiles de difícil apreciación mediante sólo, por ejemplo, un cuestionario.

En este sentido, distintos autores (Eisenhardt, 1989; Miles y Huberman, 1994) han demostrado cómo, mediante el uso de casos-estudio, se pueden generar contribuciones teóricas significativas en el campo de las ciencias sociales. De este modo, los casos se utilizan para servir de base y soporte “teórico”, más que como base de generalización estadística (Yin, 1994).

La conveniencia de la utilización de esta metodología ha sido defendida, entre otros, por Tsoukas (1989), que argumentaba que estos casos-estudio permiten comprender no sólo cada uno de los elementos investigados, sino también qué circunstancias les influyen, dependiendo de aquellos contextos en los que operan. Tsoukas añade que estos casos-estudio se caracterizan igualmente por su carácter “exploratorio”, por un lado, y por su componente “explicativo”, por otro, como exactamente ocurre con nuestros casos.

A pesar de la unanimidad de la bibliografía sobre la conveniencia del uso de estos casos-estudio en el ámbito de los recursos humanos (Barwise et al., 1986; Teagarden et al., 1995), lo cierto es que esta metodología también plantea dificultades, debido, por ejemplo, a las limitaciones financieras derivadas del uso intensivo de investigadores con características distintivas o a la dificultad de acceso a las compañías para realizar estudios que requieren un importante esfuerzo de sus directivos. Sin entrar ahora en los debates sobre la conveniencia o no de utilizar preferentemente métodos cuantitativos o cualitativos, debemos añadir que el

---

<sup>4</sup> World Development Indicators 2006, The World Bank.

<sup>5</sup> Datos del Observatorio Ocupacional del Servicio Público de Empleo Estatal, INEM España.

estudio cualitativo puede proporcionar aspectos sociales o procesales que las cifras por sí solas no pueden determinar (Bryman, 1988).

## **Trabajo de campo**

La investigación se basa en la realización de nueve casos-estudio (Tabla 1). En este sentido, los casos-estudio tienen que servir además para conocer las medidas que las empresas están adaptando para llevar a cabo un mejor proceso de movilidad de los trabajadores.

Con objeto de obtener una muestra significativa de empresas que operan en España, se ha procedido a la selección de las compañías atendiendo a los siguientes parámetros:

*Sectores.* Se han seleccionado compañías pertenecientes a distintos sectores de actividad, para reflejar cuáles son las distintas esferas en las que se plantea esta problemática. Por otro lado, no parece necesario resaltar la conveniencia de cubrir cuantos más sectores de actividad sea posible, ya que la pertenencia a uno u otro sector puede influenciar claramente las políticas y estrategias.

*Madurez.* Es importante que para una investigación como la que aquí se presenta, las empresas colaboradoras, en concreto las subsidiarias de empresas extranjeras en España, tengan un mínimo de antigüedad operando en nuestro país.

Una de las razones por las cuales apostamos por el uso de esta metodología es, precisamente, la necesidad de analizar una determinada evolución del tema objeto de estudio en un período concreto de tiempo. Esta variable podrá estudiarse de forma satisfactoria si la trayectoria de las compañías en España se ha ido configurando y consolidando a lo largo del tiempo, reflejando asimismo la experiencia adquirida en el tema de la movilidad. Por otro lado, esta política, como todas las políticas de una compañía, requiere un mínimo espacio temporal para su propuesta, análisis, posterior implantación y subsiguiente adecuación, por lo que las empresas elegidas llevan operando al menos desde hace diez años.

*Empleados.* Dado que este estudio se centra principalmente en el análisis de una política de recursos humanos de estas compañías, se ha considerado como requisito fundamental una masa crítica mínima de 150 empleados. Es necesario recalcar que la mayor parte de las empresas que compondrán la muestra de esta investigación poseen entre 300 y 1.000 empleados.

### *Recolección de información y datos*

Los casos-estudio conllevan el seguimiento, recopilación y posterior análisis de la siguiente documentación:

*Entrevistas en las compañías.* Se han llevado a cabo una serie de entrevistas semi-estructuradas. Las entrevistas se realizaron preferentemente a altos directivos de recursos humanos y a aquellas personas que colaboran en el departamento (responsables de formación, retribución, selección, etc.). Las entrevistas se hicieron siguiendo el cuestionario que se incluye en el Anexo 1.

Las entrevistas tuvieron una duración de 1 hora y media aproximadamente, y se grabaron con el fin de facilitar y asegurar la correcta transcripción de la información. Dicha información se obtuvo siguiendo un patrón guía diseñado previamente y mejorado a partir de las primeras

experiencias, para de este modo facilitar posteriormente el análisis de los datos y la obtención de conclusiones.

*Documentación interna de las compañías.* A lo largo del proyecto se fueron recopilando todos aquellos documentos relevantes en este campo, tantos como fue posible. Estos documentos son variados y comprenden las memorias, revistas corporativas, libros editados sobre la compañía, manuales de los distintos departamentos de la empresa, documentos de formación del personal, manuales sobre la cultura y las políticas de la empresa, impresos corporativos (evaluación de desempeño, necesidades de formación), etc. Siempre que fue posible se obtuvieron los documentos correspondientes a presentaciones internas o externas realizados por la empresa, preferentemente las relativas al tema de la movilidad geográfica de los trabajadores.

*Documentación externa a las compañías.* Se obtuvo información de todo tipo de publicaciones, legislación, libros, artículos en prensa nacional e internacional y revistas especializadas en el tema. El objetivo fue ir creando un archivo con toda la información recopilada, que permitiera, por un lado, contrastar la información obtenida en las empresas con la aparecida en los medios de comunicación, y por otro, preparar las entrevistas, pudiendo así enfocarlas con antelación.

**Tabla 1**

Casos de estudio

<b>Empresa</b>	<b>Cargo de la persona entrevistada</b>	<b>Sector</b>	<b>Número de entrevistas</b>	<b>Fecha de la entrevista</b>
<b>AGBAR</b>	Director de recursos humanos	Energía	1	25-4-2006
<b>AMERICAN EXPRESS</b>	Director de recursos humanos	Productos bancarios	1	12-7-2006
<b>COMSA</b>	Director de recursos humanos	Construcción	1	26-4-2006
<b>DANONE:</b>	Director de recursos humanos	Alimentación	1	27-4-2006
<b>ENDESA</b>	Director de recursos humanos	Energía	1	23-5-2006
<b>GRUPO SANTANDER</b>	Director de recursos humanos	Banca general	1	11-7-2006
<b>IKEA</b>	Director de recursos humanos	Distribución	1	23-5-2006
<b>NH HOTELES</b>	Director de recursos humanos	Turismo	1	26-5-2006
<b>REPSOL-YPF</b>	Director de recursos humanos	Petrolera	1	4-5-2006

### *Triangulación*

La idea de utilizar un “mix” de métodos ha sido ampliamente discutida en el pasado. Fue Denzinger, en 1978, quien empezó a usar el término triangulación para reflejar la combinación de metodologías en el estudio de un mismo fenómeno. La idea clave es neutralizar los errores que puedan proceder de una fuente de datos con el complemento de la otra. Grant y Fine (1992)



citan numerosos ejemplos en los que las observaciones son suplementadas con datos cuantitativos.

Como ya se ha señalado, la presente investigación se realizó mediante casos-estudio, por medio principalmente de entrevistas en las multinacionales seleccionadas. En paralelo, se recopiló toda la información sobre las empresas, información que ya se ha detallado en el anterior epígrafe. Este método tiene como fin enriquecer los datos obtenidos directamente en cada una de las compañías, así como esclarecer posibles contradicciones (Seidman, 1991; Jones, 1991).

Es decir, mediante la triangulación se busca obtener la convergencia de los resultados, la complementariedad en la superposición de las diferentes facetas del fenómeno en estudio, evitar contradicciones y hacer más amplia la investigación.

Dentro de la combinación de métodos usados para la triangulación (Guba, 1992; Patton, 1998), se adopta por el paradigma que plantea un modelo denominado “diseño dominante-menos dominante”; en este caso hay un paradigma dominante; en nuestro caso, la investigación cualitativa mediante el análisis de casos.

Estos resultados se han complementado con la legislación, las noticias publicadas en prensa, las páginas web o en otros documentos sobre las compañías. La triangulación es un método reconocido y tremendamente útil, que permite por otro lado comprobar con mayor exactitud la veracidad de los datos obtenidos en el seno de las distintas multinacionales (Yin, 1994).

## **Estado de la cuestión de análisis**

La estructura de este tercer apartado del estudio, que constituye el análisis del estado de la cuestión, se ha definido como sigue:

Una primera parte, en la que se analiza la estructura y características principales del mercado laboral, primero a nivel europeo y, posteriormente, a nivel 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). El análisis anterior permite establecer, en segundo lugar, cuáles son los frenos e impulsores de la movilidad geográfica, así como las principales razones para la misma. A continuación se expone el papel de las distintas instituciones en el logro de la mejora de la movilidad geográfica en el ámbito empresarial.

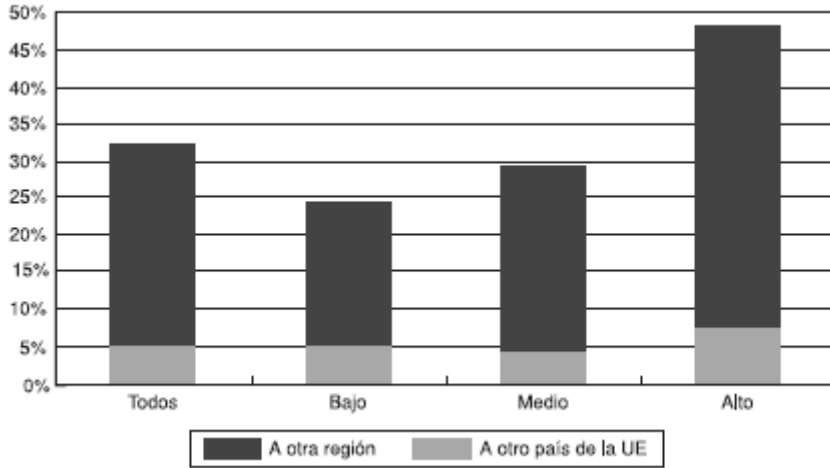
### **Europa: mercado laboral y movilidad geográfica**

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, 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 (Figura 1).

### Figura 1

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

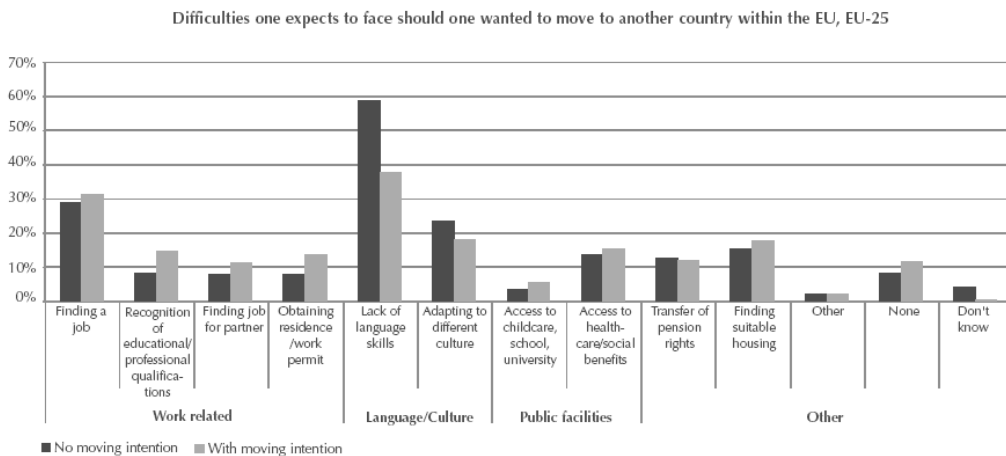


Fuente: Eurobarometer 64.1 sobre movilidad en el mercado laboral, septiembre de 2005.

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.

### Figura 2

Dificultades que los trabajadores encuentran a la hora de moverse de un país a otro



Source: Eurobarometer 64.1 on geographical and labour market mobility – September 2005

3 EURES job portal: online service providing practical advice and access to thousands of job offers (<http://europa.eu.int/eures/home.jsp?lang=en>).

Los europeos creen firmemente en la libertad de los trabajadores para trasladarse 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 UE 450 millones de personas de contextos étnicos, culturales y lingüísticos diferentes. La Unión Europea reconoce actualmente veinte lenguas oficiales<sup>6</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, pues facilitan el acceso al trabajo y la comunicación entre culturas.

### **España: mercado laboral y movilidad geográfica**

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 noventa 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 período del año anterior, mientras que la tasa de actividad masculina en ambos períodos 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. Más adelante se tratará la influencia del colectivo de trabajadores inmigrantes en la flexibilidad y movilidad geográfica del mercado laboral en España.

El mercado de trabajo español sigue teniendo otros problemas que, al no haber entrado en una vía de solución consistente, pueden hacer retroceder en cualquier momento los actuales avances. Por un lado, la tasa de desempleo femenino. 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).

---

<sup>6</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, sueco y rumano.

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 rompió la tendencia de los últimos cinco años: la tasa de movilidad interprovincial se redujo ligeramente y la interautonómica se mantuvo 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 2).

## Tabla 2

Datos de paro, movilidad e intercambio de las comunidades autónomas españolas

Comunidad autónoma	Tasa de paro (porcentaje)	Indice de Movilidad	Indice de intercambio
Madrid	6,92	0,40	0,19
Cataluña	9,60	0,28	0,11
<b>Andalucía</b>	<b>20,19</b>	<b>-0,49</b>	<b>0,07</b>
Aragón	6,30	0,09	0,18
<b>Asturias</b>	<b>9,99</b>	<b>-0,39</b>	<b>0,13</b>
Baleares	8,10	0,52	0,23
<b>Canarias</b>	<b>11,26</b>	<b>0,35</b>	<b>0,10</b>
<b>Cantabria</b>	<b>10,68</b>	<b>-0,26</b>	<b>0,17</b>
<b>Castilla y León</b>	<b>10,04</b>	<b>-0,41</b>	<b>0,17</b>
Castilla-La Mancha	9,68	-0,29	0,29
Ceuta	4,95	0,03	0,20
<b>Comunidad Valenciana</b>	<b>10,50</b>	<b>0,10</b>	<b>0,12</b>
<b>Extremadura</b>	<b>18,98</b>	<b>-0,67</b>	<b>0,13</b>

<b>Galicia</b>	<b>11,97</b>	<b>-0,30</b>	<b>0,12</b>
La Rioja	6,10	0,01	0,31
Melilla	3,32	-0,35	0,20
<b>Murcia</b>	<b>11,43</b>	<b>0,06</b>	<b>0,19</b>
Navarra	5,24	0,07	0,19
País Vasco	9,28	0,07	0,12

En resumen, el perfil de la movilidad geográfica en España presenta los siguientes rasgos<sup>7</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.

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

En este apartado se analizan 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, se puede 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 ha señalado 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 mejora de las condiciones económicas.

---

<sup>7</sup> Observatorio Ocupacional del Servicio Público de Empleo Estatal, INEM, 2005.

## *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, nuevas realidades en ciudades o países diferentes, según la experiencia de muchos, abre la mente ante cosas que parecían de una manera y que ahora se pueden ver de otra. Para los directores de recursos humanos 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 en muchas ocasiones una razón para aceptar un traslado. 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 normal progreso 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 España, 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.*

### **Los papeles de las instituciones 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 las conclusiones de este estudio. Entre esta educación incluimos el conocimiento de idiomas, en algunos casos un freno importante en la movilidad internacional que, incluso, podría ser un freno para la movilidad entre algunas comunidades autónomas si no se actúa sensatamente.

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.

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 disminuir los frenos que la reducen y aplicar prácticas para aumentarla en su interior.

Es el papel de estas últimas lo 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.

## Resultados de los casos de estudio

En las empresas españolas se han encontrado las prácticas que se relatan en cada uno de los casos estudiados y que se recogen en las conclusiones de manera más sintética. Los resultados se presentan en la Tabla 3.

**Tabla 3**

Resultados de los casos de estudio

Empresa	Problemática	Política de movilidad	Resultado	Dificultades	Otros aspectos
<b>NH HOTELES</b>	Necesidad de empleados en países de destino con cultura del país de origen (España).	Formación de empleados en hoteles españoles en un período de doce meses.	Movilidad geográfica mediante intercambios culturales. Se logra sentido de pertenencia.	Adecuar los gastos de gestión para que todo el proceso de expatriación de este tipo de programas sea rentable.	Importancia de la gestión de las vacantes que se publicitan en la intranet.
<b>REPSOL-YPF</b>	La movilidad geográfica es considerada como una oportunidad de desarrollo para la carrera de sus empleados.	Plan de movilidad nacional con una serie de ayudas al trabajador por su traslado a otra población.	Estos traslados suelen tener una duración media de tres meses, no siendo habitual que se reincorporen al mismo puesto de trabajo.	Costes. Carreras duales. Raíces en sus ciudades y el cambio de vivienda que supone el traslado, hacen la movilidad geográfica más complicada.	Dentro del grupo Repsol YPF, la movilidad geográfica nacional tiene una clara vocación de permanencia.
<b>IKEA</b>	Facilitar la movilidad del personal de IKEA entre los distintos centros y tiendas existentes en España.	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.	Hacer posible una mayor y más amplia proyección y desarrollo profesional dentro de la compañía.	Probable pérdida de empleo por parte del cónyuge. IKEA contrata un servicio de <i>outplacement</i> .	*Conocer la ciudad de destino. Indemnización por traslado. Ayuda de vivienda.
<b>GRUPO SANTANDER</b>	Para el Grupo Santander es una tarea importante descubrir y desarrollar quiénes son las personas que pueden estar interesadas en desarrollar carreras internacionales.	Promoción aparejada a un traslado internacional, que se ve reflejada en la segunda facilidad, que son las ayudas económicas a los traslados. La duración de los períodos del traslado internacional suele ser de entre 3 a 5 años.	Lograr 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.	El retorno del empleado que se ha trasladado es complicado, porque mientras los conceptos básicos en banca no cambian, las herramientas de gestión son muy cambiantes.	El impacto de la movilidad internacional en la formación y el marco familiar y de relaciones de los hijos.

<b>ENDESA</b>	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.	Planes de formación basados en la movilidad y dirigidos a recién titulados. Programa de desarrollo internacional para titulados con unos cinco años de experiencia, pasando un año en un país distinto a aquel en el que han sido contratados.	Permite reorganizar mejor los recursos humanos y, en consecuencia, mejorar la eficacia de la plantilla. Para los empleados, los traslados constituyen una oportunidad de desarrollo profesional.	El coste medio de un traslado dentro de España y Portugal es aproximadamente de 47.000 euros.	Se contemplan ayudas en aspectos como, por ejemplo, vivienda, traslado de mobiliario, alojamientos para las primeras semanas, viajes para la familia.
<b>DANONE</b>	Para una empresa como Danone, la movilidad geográfica es una buena oportunidad para la promoción interna.	Se asumen los costes de traslado de la familia y enseres personales. Adaptación a la nueva situación fiscal del empleado. Primas por distancia y peligrosidad. Presupuesto anual a los empleados que están expatriados para viajes a su país de origen.	Las peticiones de movilidad geográfica dentro de Danone España varían según el momento profesional del empleado.	Se encuentran ciertos problemas para los que tienen que volver a su antigua posición dentro del grupo en España. Desde Danone España se intenta mantener el contacto.	Empresa de <i>relocation</i> para que ayude al empleado a realizar las gestiones necesarias para el cambio de país. Cursos de idiomas.
<b>COMSA</b>	Las obras en los distintos puntos de la geografía provocan que sus empleados estén dispuestos a desplazarse por el tiempo de duración del proyecto.	COMSA ofrece vivienda y una serie de primas sobre su sueldo final, que puede superar el 20% del sueldo inicial. Se asume que los empleados desplazados disfruten de exenciones fiscales por dietas como herramienta de incremento salarial.	Traslado de su residencia a otra población de España con motivo del proyecto, y tras un período de tiempo vuelven a su ciudad de residencia habitual. Esto forma parte del plan de carrera de los empleados de esta cualificación.	Coste.	La movilidad en el territorio español es bastante frecuente y se desarrolla como una situación normal y asimilada por los trabajadores.
<b>AMERICAN EXPRESS</b>	La política internacional de promoción interna de la compañía, genera numerosas oportunidades de movilidad internacional. Los empleados que tengan la inquietud, pueden moverse a otros puestos y promocionarse.	Alojamiento temporal en el lugar de destino. Compra de la nueva casa o alquiler. Traslado de la mudanza, etc. Ayudas para el colegio de los hijos, cursos de idiomas.	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.	El coste económico de un traslado puede variar mucho, desde 6.000 hasta 40.000 euros, según el tipo de paquete de recolocación.	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. Centro de llamadas que ofrece servicio a varios países europeos
<b>AGBAR</b>	La movilidad geográfica es un tema clave y estratégico para Agbar. Transmisión del <i>know how</i> y posibilidad de cohesionar la cultura del Grupo en sus diferentes empresas.	Diversos incentivos para fomentar la movilidad geográfica, y también se han desarrollado unos criterios para facilitar esta movilidad.	La movilidad geográfica constituye un elemento estratégico en el desarrollo profesional de personas con cargos directivos.	Coste.	Se produce rotación contractual, lo que conlleva la necesidad de intercambiar puntualmente trabajadores por la geografía española.

## Conclusión

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 existen, 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. Se trata de un tema en el que todos los agentes tienen responsabilidad.

En las empresas españolas se han 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. 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.
- b) 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.
- c) 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 período de 7 años.

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.

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 en la sociedad española, 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, se puede decir que incentivar la movilidad geográfica no es, por tanto, un mero problema macroeconómico, sino que es una necesidad social.

## Referencias

- Barwise, P., P. Marsh, K. Thomas y R. Wensely (1986), «Research on Strategic Investment Decisions, in Strategic Management Research: an European Perspective», McGee, J., H. Thomas Chischester (eds.), John Wiley & Sons, págs. 23-157.
- Bryman, A. (1988), «Quantity and Quality in Social Research», Routledge, Londres.
- Círculo de Empresarios (2005), «España ante el nuevo paradigma de la competitividad».
- Creswell, J. W. (1994), «Research Design. Qualitative & Quantitative Approaches», Sage Publications Inc., Londres.
- Díaz Mora, C. y R. Gandoy Juste (2004), «Estrategias de fragmentación de la producción: ¿Una realidad en la industria española?», Fundación de Estudios de Economía Aplicada. EIL-Adecco realizado por el IESE, año 2, nº 10, junio de 2005.
- EIL, Adecco realizado por el IESE, año 3, nº 13, marzo de 2006.
- Eisenhardt, K. (1989), «Building Theories from Case Study Research», *Academy of Management Review*, 14, 4, págs. 532-550.
- Expansión*, 9-7-2004, suplemento PwC IESE eb center. Documento electrónico de Internet.
- Gómez, S. y C. Martí (2003), «Las prejubilaciones y su impacto en la persona, en la empresa y en el sistema de pensiones», documento de investigación nº 522, IESE Publishing.
- Grant, L. y G.A. Fine (1992), «Sociology unleashed: creative directions in classical ethnography», en M.D. LeCompte, W.L. Millroy y J. Preissle, (eds.), «The Handbook of Qualitative Research in Education», Academic Press, Nueva York, NY, págs. 405-446.
- Guba, E.C., (ed.) (1992), «The alternative paradigm», Sage, Londres.
- IUS Laboris, documentos internos de legislación.
- Jones, C. (1991), «Qualitative Interviewing», en Allan, G. y C. Skinner (eds.) «Handbook for Research Students in Social Sciences», Falmer Press, Londres, págs. 203-214.
- «La gestión empresarial en los años 2004/05. Opiniones de los directivos de las primeras empresas españolas» IESE Business School- IRCO y Burson-Marsteller.
- Martín, C. y F.J. Velázquez (2003), «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.
- Martín, C., J.A. Herce, S. Sosvilla-Rivero y F.J. Velázquez (2002), «La ampliación de la Unión Europea. Efectos sobre la economía española», "la Caixa", Colección de Estudios Económicos, nº 27.
- Migueléz, F., «Nueva reforma del mercado laboral», [www.eiro.eurofound.eu.int](http://www.eiro.eurofound.eu.int)
- Miles, M.B. y A.M. Huberman (1994), «Qualitative Data Analysis. An Expanded Sourcebook», 2ª ed., Sage, Thousand Oaks, California.

- Myro Sánchez, R. y C.M. Fernández-Otheo (2004), «La deslocalización de empresas en España. La atracción de la Europa central y oriental», ICE, IED en la Europa ampliada, nº 818, octubre-noviembre de 2004.
- Patton, M.Q. (1988), «Paradigms and pragmatism», en Fetterman, D.M. (ed.), «Qualitative approaches to evaluation in education: the silent scientific revolution», Praeger, Londres, págs. 116-137.
- Pin Arboledas, J.R., A. Gallifa y A. Conde, «Las Mejores Prácticas en los procesos de reestructuración de plantillas», libro blanco publicado por el IESE con Sagardoy Abogados y Create.
- Pin, J.R., A. Gallifa y M. Quintanilla (2005), «Libro blanco sobre las mejores prácticas internacionales en políticas de acompañamiento», IESE Business School, Sagardoy Abogados y Create.
- Seidman, I. E. (1991), «Interview as qualitative research. a guide for researchers in education and the social studies», Teacher College Press, Columbia University, Nueva York.
- Selltiz, C., S.W. Cook y M., Jahonda (1976), «Métodos de investigación en las relaciones sociales» (8ª edición), Rialp S. A., Madrid, págs. 17-66.
- Teagarden, M.B., et al. (1995), «Toward a Theory of Comparative Management Research: An Idiographic Case Study of the Best International Human Resources Management Project», *Academy of Management Journal*, 38, 5, págs. 1261-1288.
- Torrens, L. y J. Gual, «El riesgo de deslocalización industrial en España ante la ampliación de la Unión Europea», Centro SP-SP, IESE, estudio 22, febrero.
- Tsoukas, H. (1989), «The validity of idiographic research explanations», *Academy of Management Review*, 14 (4), págs. 551-561.
- Yin, R. K. (1994), «Case Study Research: Design and Methods», 2ª ed., Sage, Beverly Hills, Ca.

## 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? ¿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? ¿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?

## Anexo 1 (continuación)

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?

## Anexo 1 (continuación)

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 sea representante de los trabajadores?

45. ¿Distingue la empresa entre una carrera internacional y la expatriación? ¿Cuál es la diferencia?