

UNIDAD DE  
CONOCIMIENTO

Junio 2019



# Movilidad internacional

“Los antiguos entendían lo de desplazarse. Lo consideraban un buen método para saber prescindir de pequeñeces, de detalles; para saber captar, de las cosas humanas, lo esencial.”

*Josep Pla*

## ¿Qué es?

- ✓ Bajo la denominación de **movilidad internacional** exploraremos las tendencias recientes en la asignación (o recepción) de personas a otros países y la manera como los cambios culturales y socioeconómicos están alterando las modalidades y los perfiles personales y profesionales de estos procesos.
  - El término **expatriar** etimológicamente presenta una carga dramática (sacar fuera de la propia patria). Muchas de las tendencias recientes apuntan a una progresiva eliminación de estas nociones de desarraigo y pérdida de referentes que se asociaban a estos procesos.
- ✓ La tendencia es pasar del expatriado tradicional (persona que se establece y pasa años en el país de destino) al **empleado en movilidad internacional** que adopta varias formas más **flexibles** y con **menos costes asociados**, tanto personales (proyecto vital) como económicos (ahorro y simplificación).
- ✓ El **perfil** del expatriado tradicional está cambiando:
  - **Estancias más cortas:** según el estudio *Globally Mobile Individuals* de *Cigna* las expatriaciones clásicas de larga duración están menguando y la fórmula que más ha crecido en los últimos años son las asignaciones de corta duración (inferiores a 9 meses).
  - **Cada vez más jóvenes:** hay un incremento de los desplazamientos de *millennials*. Las personas más jóvenes son más proactivas ante la movilidad internacional y la ven como parte de su formación y del itinerario para llegar a cargos de mayor responsabilidad.
  - **Cada vez más mujeres:** en Europa el porcentaje ha aumentado en un 15% y, en España, en un 10%.

## Herramientas

- ✓ **Nuevos perfiles:** los nuevos modelos de movilidad internacional se apoyan en varios perfiles emergentes:

- **Commuter:** el abaratamiento del transporte aéreo ha facilitado el surgimiento de este perfil. Son personas que trabajan en el destino de lunes a jueves (o viernes) y vuelven los fines de semana al país de origen.
- **Business traveller:** es un viajero frecuente que visita regularmente varios países donde la organización tiene actividad sin establecerse en ninguno de ellos.
- **Knowmads:** es un nuevo perfil profesional que engloba personas con tendencia a la itinerancia (nómadas del conocimiento), hiperconectadas digitalmente, expertas en su ámbito y en competencias como el aprendizaje continuo y la innovación. Su flexibilidad y la facilidad con que se adaptan al entorno social y tecnológico las convierte en personas apreciadas en la movilidad internacional.
- **Millennials:** las personas nacidas entre 1982 y 1994 son el perfil que más está creciendo en asignaciones internacionales. Tienen una buena formación, capacidad de adaptación y dominio tecnológico. La influencia del posmodernismo los lleva a recelar de las verdades absolutas y esto los hace más proclives a entender la diversidad cultural de los países de destino, sin resistencias ni nostalgia del estilo de vida del país de origen. Su carácter práctico los lleva a distanciarse de los complejos paquetes de compensación de la expatriación tradicional en favor de la flexibilidad de la *lump sum* o pago único en efectivo. Hay una tendencia a la **simplificación de los paquetes**.
- ✓ **Formación en habilidades interculturales:** es un campo muy útil no sólo para la persona que debe desplazarse, sino también para gestionar la diversidad en **oficinas multiculturales** y para facilitar las negociaciones u operaciones de negocio internacionales. Las diferencias culturales están detrás de buena parte de las operaciones de negocio fallidas y de las inadaptaciones al lugar de destino. El trabajo con las competencias interculturales afina nuestra sensibilidad a la hora de diferenciar las culturas según cómo se sitúan en oposiciones binarias como:
  - Alto contexto / Bajo contexto: en las culturas orientales el contexto de la interacción dice más cosas que la propia interacción. En Alemania, en cambio, se valora la explicitación.
  - Retroacción (*feedback*) directa / indirecta.
  - Jerárquica / Horizontal.
  - Confronta / Evita el conflicto.
  - Individualista / Colectivista.

- ✓ **Herramientas tecnológicas:** los avances tecnológicos permiten reducir el número y la duración de las asignaciones internacionales, y también son muy útiles a la hora de familiarizarse con el destino:
  - **Realidad virtual (VR):** su carácter inmersivo nos permite "visitar" y crear vínculos emocionales con la ciudad de destino antes del inicio del desplazamiento. Aún es utópica la noción de una reunión celebrada enteramente en el mundo de la realidad virtual, pero es un desarrollo natural de las reuniones por videoconferencia que ya están generalizadas. El abaratamiento de la tecnología de la VR posiblemente cambiará drásticamente las necesidades y las modalidades de la movilidad internacional.
  - **Realidad aumentada:** revolucionará la recolocación con la posibilidad de personalizar nuestro entorno antes de la llegada al destino (muebles de la casa, decoración del despacho, etc.). Esto disminuirá el impacto de aterrizar en un entorno completamente extraño.
  - **Aplicaciones móviles:** facilitan mucho la tarea de conocer a personas y crearse una red en el destino. Aplicaciones como *DuoLingo* ayudan en el proceso crítico de desarrollar la fluidez en otro idioma.
- ✓ **Programas de apoyo a las parejas:** muchas de las asignaciones internacionales no salían bien a causa de las aspiraciones profesionales de las parejas. Ya no es aceptable culturalmente que la pareja renuncie a su carrera para hacer de acompañante al extranjero. Es importante la implementación de programas de apoyo a las parejas, como por ejemplo redes de apoyo, recolocación u *outplacement* integrales con el fin de orientar y facilitar a la pareja de la persona expatriada nuevas opciones profesionales.

## El dato

Según el *Expatriate City Ranking 2018*, en cuanto a las ciudades más atractivas para los expatriados, Barcelona ocupa el lugar 27 de las 72 ciudades del mundo analizadas. Se sitúa en los primeros lugares en factores como calidad de vida y oferta de ocio, pero baja posiciones si se tienen en cuenta factores como la retribución financiera. Paradójicamente, la calidad de vida (buen clima, playa, etc.) hacen que las organizaciones no tengan que hinchar el incentivo económico tanto como en otros destinos. El hecho de ir a Barcelona se percibe por sí mismo como un premio.

## Guía de Trabajo

### IMPULSAR LA MOVILIDAD INTERNACIONAL DE LAS MUJERES

- **A pesar de los avances en los últimos años, la movilidad internacional de las mujeres sigue siendo un reto pendiente. Alrededor del 70% de las asignaciones internacionales siguen siendo de hombres.**

### CONSIDERACIONES PREVIAS

- **El hecho de que la movilidad internacional esté convirtiéndose en una experiencia determinante en los planes de carrera, en un estadio para lograr más responsabilidades, todavía hace más urgente que se impulse la movilidad de las mujeres para que deje de ser un mecanismo que amplía la brecha de género.**
- **Es fundamental elaborar un mapa de riesgos de los diversos destinos. Hay países donde las mujeres tienen las libertades restringidas, donde está mal visto que vayan solas por la calle o sufren otras discriminaciones sociales. Los casos donde la movilidad supone una pérdida de derechos fundamentales son especialmente delicados (es el caso también de personas LGTBI+ en algunos países).**

### MEDIDAS

- **Descripciones neutrales en cuanto a género de las ofertas de movilidad internacional.**
- **Rechazar afirmaciones comunes como “las mujeres no quieren asignaciones internacionales”. Según varios estudios, cuando se les ofrece tienen más probabilidades de aceptar que los hombres.**
- **No asumir sesgos inconscientes y paternalistas como “no te he ofrecido este viaje porque he supuesto que no querías alejarte de tus hijos/as”.**
- **No penalizar a las mujeres que rechacen destinos dónde perderían derechos según el mapa de riesgos.**
- **Programas de apoyo a las parejas y fórmulas de movilidad más flexibles y cortas en el tiempo que suponen un menor impacto en el proyecto vital.**

## La experiencia



an NTT DATA Company

- ✓ *Everis* es una organización multinacional dedicada a la consultoría y al *outsourcing* en todos los sectores del ámbito económico. En el último ejercicio fiscal facturó cerca de 1.173 millones de euros y cuenta con más de 18.000 profesionales distribuidos por Europa, los EE.UU. y América Latina.
- ✓ *Everis* valora la diversidad cultural como un elemento esencial y, por eso, apuesta por la movilidad internacional y el desarrollo de habilidades de gestión de equipos internacionales en sus líderes. Su concepción de la movilidad internacional es una suma de las motivaciones profesionales, las personales y un perfil definido, en el cual son muy relevantes las **competencias interculturales**.
- ✓ Junto con *BBi Communication*, han desarrollado una herramienta de evaluación de **competencias interculturales** para medir este plus adicional que debe tener un profesional para desarrollar mejor su actividad en el país de destino. Esta herramienta ayuda a elegir personas candidatas con un **gap cultural** bajo en relación con el país de destino. Contribuyen elementos como, por ejemplo, equilibrio emocional, adaptabilidad, motivación internacional, sensibilidad intercultural e integridad. El dominio de idiomas y las competencias interculturales aumentan las probabilidades de éxito del perfil *expatriable*.
- ✓ Sin embargo, en *Everis* consideran que la inteligencia intercultural no es solamente algo deseable para el colectivo que se desplaza. Cuentan con muchos equipos globales que no se expatrian, pero trabajan continuamente con personas de otros países. Por lo tanto, es un programa transversal, voluntario, sobre otras culturas y con diferentes acciones: cursos online, herramientas de análisis de perfil y gap cultural, formaciones para equipos, para personas expatriadas o para sus familias, sesiones de coaching para la alta dirección. Cada colectivo presenta gaps diferentes y se han desarrollado planes de formación para cada uno.
- ✓ Las **fases** de este programa son:
  - Preparación: test de perfil cultural, curso *online* y acceso a contenidos.
  - Formación: normalmente presencial, con formadores expertos en el desarrollo de competencias interculturales. Por ejemplo, hace falta

conocer los diferentes estilos de comunicación (más o menos directos), expresión de emociones en entornos profesionales, varias concepciones de la jerarquía, actitudes ante el riesgo o los conflictos, etc.

- Seguimiento: sesiones de coaching individual, comunicaciones e informes, medición de resultados. El logro y la integración de manera natural de competencias interculturales se mide en tres niveles: valoraciones de la formación, puesta en práctica al cabo del tiempo y percepción del cambio para el entorno de la persona (perspectiva del superior y el equipo).



- ✓ *Ineco* es una organización española de consultoría en ingeniería civil participada por *ENAIRE*, *Adif* y *Renfe*. Sus 3000 profesionales se han ocupado de importantes proyectos en el sector del transporte de personas en diferentes países, como por ejemplo las terminales aeroportuarias de Abu Dabi y Schiphol, y la alta velocidad La Meca-Medina.
- ✓ El área de asignaciones internacionales depende directamente de la Dirección Ejecutiva de Personas y ofrece un servicio especializado y de valor añadido al conjunto de unidades organizativas que participan en el negocio exterior de la organización. Sus principales áreas de trabajo son:
  - **Global Mobility:** canalización del asesoramiento corporativo en materia de movilidad tanto para personal expatriado como locales. Centralización de los procesos y mejoras corporativas en materia de gestión y movilización de personas.
  - Apoyar las ofertas internacionales: jurídico, laboral, migratorio, fiscal, reclutamiento, compensación y beneficios.
  - Definición de condiciones de desplazamiento y condiciones retributivas para el personal local.
  - **Asesoramiento** jurídico laboral, fiscal y migratorio tanto en el ámbito corporativo como el personal desplazado o local en los diferentes países (Administración de personal, obligaciones fiscales, laborales, etc.).
  - Análisis de la estrategia migratoria y gestión operativa de los permisos.
  - Gestión de nóminas de empleados locales en 10 países diferentes.

- Definición de estructuras laborales y **resolución de conflictos** en los diferentes países.
- ✓ Algunos de los **objetivos de los programas de acompañamiento** en el proceso de internacionalización son:
  - Mayor seguridad y seguimiento del empleado, coordinación y control de incidencias por parte de la Dirección general correspondiente.
  - Incremento de la capacidad analítica en la gestión de la movilidad.
  - Mejora de los sistemas de *reporting* de información, con posibilidad de retroacción en tiempo real.
  - Optimización y unificación de procesos corporativos relacionados con la movilización de personal.
  - Gestión anticipada y coordinada de los retornos internacionales.
- ✓ Dos **herramientas** interesantes a destacar de sus programas son:
  - **Soporte Global Mobility**: herramienta para la resolución de consultas, dudas, incidencias y gestiones requeridas por los empleados antes, durante y después de su desplazamiento.
  - **Mapa de riesgos** laborales, fiscales i migratorios de las diferentes destinaciones para una detección primeriza de posibles incidencias.
- ✓ En su acción de reclutamiento, *Ineco* se ha sumado a la iniciativa [Recruiting Erasmus](#), con el objetivo de potenciar la incorporación de talentos internacionales.

## Materiales

### Materiales en línea

#### **Big global Mobility Trends to Watch in 2019 (pdf)**

Informe de *World Mobility's Consulting Group* sobre los cambios que está experimentando la movilidad internacional a causa de tendencias como la aplicación de la tecnología y una mayor atención a la carrera dual de los acompañantes.

<https://www.crownworldmobility.com/wp-content/uploads/2019/02/Big-global-mobility-trends-to-watch-in-2019-CWM.pdf>



## **¿Estamos las empresas facilitando la integración del talento internacional?**

Materiales de la jornada coorganizada entre el Ayuntamiento de Barcelona y la *Fundació Factor Humà*, en la cual se abordó como pueden las organizaciones ganar competitividad impulsando políticas sensibles con la diversidad cultural. Incluye conferencias, un diálogo y una mesa de debate con participación de profesionales de organizaciones como *APM Terminales*, *Banc Sabadell* o *Suara Cooperativa*.

<https://factorhuma.org/participa/actividades-abiertas-de-la-fundacio/13747-estamos-las-empresas-facilitando-la-integracion-del-talento-internacional-barcelona-ciudad-intercultural>

“Unidad de conocimiento: Gestión de expatriaciones”. Fundació Factor Humà, 08/04/2015.

La gestión de expatriaciones se ocupa de todas las fases (selección, seguimiento y repatriación) del proceso de enviar a una persona trabajadora al extranjero durante un periodo largo de tiempo (normalmente de uno a cinco años). Algunos términos alternativos que también se usan son: gestión de la movilidad internacional o gestión internacional de los Recursos Humanos.

<https://factorhuma.org/unidades-de-conocimiento-blog/11537-gestio-dexpatriacions>

## **Del expatriado al empleado en movilidad**

Artículo de *Expansión* (6 de marzo de 2019) que explora las últimas tendencias en movilidad y su vinculación con la carrera profesional.

<http://www.expansion.com/expansion-empleo/desarrollo-de-carrera/2019/03/06/5c7ff5a7ca4741971e8b4598.html>

## **Expatriados: más jóvenes y por menos tiempo (pdf)**

Completo documento de *equipos&talento* que recoge las impresiones sobre las últimas tendencias en movilidad de responsables de organizaciones como *Vodafone*, *Accorhotels*, *Heineken*, *SIT*, *Nestlé*, *Mapfre*, *Deloitte*. Destaca la importancia que atribuyen a la formación en habilidades culturales.

<https://www.equiposytalento.com/reportajes/multiculturalidad>

### Los barrios más tecnológicos de Barcelona

Artículo de Expansión (23 de febrero de 2019) sobre las preferencias que muestran los asignados a Barcelona a la hora de escoger un barrio para fijar su residencia.

[www.expansion.com/directivos/estilo-vida/casas/2019/02/23/5c6fc622ca474125488b45be.html](http://www.expansion.com/directivos/estilo-vida/casas/2019/02/23/5c6fc622ca474125488b45be.html)