

UNITAT DE
CONEIXEMENT

Juny 2019



Mobilitat internacional

“Els antics entenien el desplaçar-se. Ho consideraven un bon mètode per saber prescindir de petiteses, de detalls; per saber copsar, de les coses humanes, l’essencial.”

Josep Pla

Què és?

- ✓ Sota la denominació de **mobilitat internacional** explorarem les tendències recents en l'assignació (o recepció) de persones a altres països i la manera com els canvis culturals i socioeconòmics estan alterant les modalitats i els perfils personals i professionals d'aquests processos.
 - El terme **expatriar** etimològicament presenta una càrrega dramàtica (treure fora de la pròpia pàtria). Moltes de les tendències recents apunten a una progressiva eliminació d'aquestes nocions de desarrelament i pèrdua de referents que s'associaven a aquests processos.
- ✓ La tendència és passar de l'expatriat tradicional (persona que s'estableix i passa anys al país de destinació) a **l'empleat en mobilitat internacional** que adopta diverses formes més **flexibles** i amb **menys costos associats**, tant personals (projecte vital) com econòmics (estalvi i simplificació).
- ✓ El **perfil** d'expatriat tradicional està canviant:
 - **Estances més curtes:** segons l'estudi *Globally Mobile Individuals* de Cigna les expatriacions clàssiques de llarga durada estan minvant i la fórmula que més ha crescut els darrers anys són les assignacions de curta durada (inferiors a 9 mesos).
 - **Cada cop més joves:** hi ha un increment dels desplaçaments de *millennials*. Les persones més joves són més proactives davant la mobilitat internacional i la veuen com a part de la seva formació i de l'itinerari per arribar a càrrecs de més responsabilitat.
 - **Cada cop més dones:** a Europa el percentatge ha augmentat en un 15% i, a Espanya, en un 10%.

Eines

- ✓ **Nous perfils:** els nous models de mobilitat internacional es recolzen sobre diversos perfils emergents:

- **Commuter:** l'abaratiment del transport aeri ha facilitat el sorgiment d'aquest perfil. Són persones que treballen a la destinació de dilluns a dijous (o divendres) i tornen els caps de setmana al país d'origen.
- **Business traveller:** és un viatger freqüent que visita de manera regular diversos països on l'organització té activitat sense establir-se a cap d'ells.
- **Knowmads:** és un nou perfil professional que engloba persones amb tendència a la itinerància (nòmades del coneixement), hiperconnectades digitalment, expertes en el seu àmbit i en competències com l'aprenentatge continu i la innovació. La seva flexibilitat i la facilitat amb què s'adapten a l'entorn social i tecnològic les converteix en persones preuades en la mobilitat internacional.
- **Millennials:** les persones nascudes entre 1982 i 1994 són el perfil que més està creixent en assignacions internacionals. Tenen una bona formació, capacitat d'adaptació i domini tecnològic. La influència del postmodernisme els porta a recelar de les veritats absolutes i això els fa més proclius a entendre la diversitat cultural dels països de destinació, sense resistències ni nostàlgia de l'estil de vida del país d'origen. El seu caràcter pràctic els porta a distanciar-se dels complexos paquets de compensació de l'expatriació tradicional en favor de la flexibilitat de la *lump sum* o pagament únic en efectiu. Hi ha una tendència a la **simplificació dels paquets**.
- ✓ **Formació en habilitats interculturals:** és un camp molt útil no només per a la persona que s'ha de desplaçar, sinó també per gestionar la diversitat en **oficines multiculturals** i per facilitar les negociacions o operacions de negoci internacionals. Les diferències culturals estan darrere de bona part de les operacions de negoci fallides i de les inadaptacions al lloc de destinació. El treball amb les competències interculturals afina la nostra sensibilitat a l'hora de diferenciar les cultures segons com se situen en oposicions binàries com ara:
 - Alt context / Baix context: a les cultures orientals el context de la interacció diu més coses que la mateixa interacció. A Alemanya, en canvi, es valora l'explicitació.
 - Retroacció (*feedback*) directa / indirecta.
 - Jeràrquica / Horitzontal.
 - Confronta / Evita el conflicte.
 - Individualista / Col·lectivista.
- ✓ **Eines tecnològiques:** els avenços tecnològics permeten reduir el número i la durada de les assignacions internacionals, i també són molt útils a l'hora de familiaritzar-se amb la destinació:
 - **Realitat virtual (VR):** el seu caràcter immersiu ens permet "visitar" i crear vincles emocionals amb la ciutat de destinació abans de l'inici

del desplaçament. Encara és utòpica la noció d'una reunió celebrada enterament en el món de la realitat virtual, però és un desenvolupament natural de les reunions per videoconferència que ja estan generalitzades. L'abaratiment de la tecnologia de la VR possiblement canviarà dràsticament les necessitats i les modalitats de la mobilitat internacional.

- **Realitat augmentada:** revolucionarà la recol·locació amb la possibilitat de personalitzar el nostre entorn abans de l'arribada a destinació (mobles de la casa, decoració del despatx, etc.). Això disminuirà l'impacte d'aterrar en un entorn completament estrany.
- **Aplicacions mòbils:** faciliten molt la tasca de conèixer persones i crear-se una xarxa a la destinació. Aplicacions com *DuoLingo* ajuden en el procés crític de desenvolupar la fluïdesa en un altre idioma.
- ✓ **Programes de suport a les parelles:** moltes de les assignacions internacionals no reeixien a causa de les aspiracions professionals de les parelles. Ja no és acceptable culturalment que la parella renunciï a la seva carrera per fer d'acompanyant a l'estranger. És important la implementació de programes de suport a les parelles, com ara xarxes de suport, recol·locació o *outplacement* integrals amb la finalitat d'orientar i facilitar a la parella de la persona expatriada noves opcions professionals.

La dada

Segons l'*Expat City Ranking 2018*, pel que fa a les ciutats més atractives per als expatriats, Barcelona ocupa el lloc 27 de les 72 ciutats del món analitzades. Se situa en els primers llocs en factors com qualitat de vida i oferta d'oci, però baixa posicions si es tenen en compte factors com la retribució financera. Paradoxalment, la qualitat de vida (bon clima, platja, etc.) fan que les organitzacions no hagin d'inflar l'incentiu econòmic tant com en altres destinacions. El fet d'anar a Barcelona es percep per si mateix com un premi.

Guia de Treball

IMPULSAR LA MOBILITAT INTERNACIONAL DE LES DONES

- Tot i els avenços en els darrers anys, la mobilitat internacional de les dones segueix sent un repte pendent. Al voltant del 70% de les assignacions internacionals segueixen sent d'homes.

CONSIDERACIONS PRÈVIES

- El fet que la mobilitat internacional estigui convertint-se en una experiència determinant en els plans de carrera, en un estadi per assolir més responsabilitats, encara fa més urgent que s'impulsi la mobilitat de les dones per tal que deixi de ser un mecanisme que amplia la bretxa de gènere.
- És fonamental elaborar un *mapa de riscos* de les diverses destinacions. Hi ha països on les dones tenen les llibertats restringides, on està mal vist que vagin soles pel carrer o pateixen altres discriminacions socials. Els casos on la mobilitat suposa una pèrdua de drets fonamentals són especialment delicats (és el cas també de persones LGTBI+ en alguns països).

MESURES

- Descripcions neutres quant a gènere de les ofertes de mobilitat internacional.
- Rebutjar afirmacions comuns com ara que "les dones no volen assignacions internacionals". Segons diversos estudis, quan se'ls ofereix tenen més probabilitats d'acceptar que els homes.
- No assumir biaixos inconscients i paternalistes com "no t'he ofert aquest viatge perquè he suposat que no volies allunyar-te dels teus/teves fills/es".
- No penalitzar les dones que rebutgin destins on perdrien drets segons el mapa de riscos.
- Programes de suport a les parelles i fórmules de mobilitat més flexibles i curtes en el temps que suposen un menor impacte en el projecte vital.

L'experiència



an NTT DATA Company

- ✓ *Everis* és una organització multinacional dedicada a la consultoria i l'*outsourcing* en tots els sectors de l'àmbit econòmic. En el darrer exercici fiscal va facturar prop de 1.173 milions d'euros i compta amb més de 18.000 professionals distribuïts per Europa, els EUA i l'Amèrica Llatina.
- ✓ *Everis* valora la diversitat cultural com un element essencial i, per això, aposta per la mobilitat internacional i el desenvolupament d'habilitats de gestió d'equips internacionals en els seus líders. La seva concepció de la mobilitat internacional és una suma de les motivacions professionals, les personals i un perfil definit, en el qual són molt rellevants les **competències interculturals**.
- ✓ Juntament amb *BBI Communication*, han desenvolupat una eina d'avaluació de **competències interculturals** per mesurar aquest plus addicional que ha de tenir un/a professional per tal de desenvolupar millor la seva activitat en el país de destinació. Aquesta eina ajuda a triar persones candidates amb un **gap cultural** baix en relació amb el país de destinació. Hi contribueixen elements com per exemple equilibri emocional, adaptabilitat, motivació internacional, sensibilitat intercultural i integritat. El domini d'idiomes i les competències interculturals augmenten les probabilitats d'èxit del perfil *expatriable*.
- ✓ Però a *Everis* consideren que la intel·ligència intercultural no és solament quelcom desitjable per al col·lectiu que es desplaça. Compten amb molts equips globals que no s'expatrien, però treballen contínuament amb persones d'altres països. Per tant, és un programa transversal, voluntari, sobre altres cultures i amb diferents accions: cursos online, eines d'anàlisi de perfil i gap cultural, formacions per a equips, per a persones expatriades o per a les seves famílies, sessions de coaching per a l'alta direcció. Cada col·lectiu presenta gaps diferents i s'han desenvolupat plans de formació per a cadascun.
- ✓ Les **fases** d'aquest programa són:
 - Preparació: test de perfil cultural, curs *online* i accés a continguts.
 - Formació: normalment presencial, amb formadors experts en el desenvolupament de competències interculturals. Per exemple, cal conèixer els diferents estils de comunicació (més o menys directes),

expressió d'emocions en entorns professionals, diverses concepcions de la jerarquia, actituds davant el risc o els conflictes, etc.

- Seguiment: sessions de coaching individual, comunicacions i informes, mesurament de resultats. L'assoliment i la integració de manera natural de competències interculturals és mesura en tres nivells: valoracions de la formació, posada en pràctica al cap del temps i percepció del canvi per l'entorn de la persona (perspectiva del superior i l'equip).



- ✓ *Ineco* és una organització espanyola de consultoria en enginyeria civil participada per *ENAIRE*, *Adif* i *Renfe*. Els seus 3000 professionals s'han ocupat d'importants projectes en el sector del transport de persones en diferents països, com ara les terminals aeroportuàries d'Abu Dhabi i Schiphol, i l'alta velocitat La Meca-Medina.
- ✓ L'àrea d'assignacions internacionals depèn directament de la Direcció Executiva de Persones i ofereix un servei especialitzat i de valor afegit al conjunt d'unitats organitzatives que participen en el negoci exterior de l'organització. Les seves principals àrees de treball són:
 - **Global Mobility**: canalització de l'assessorament corporatiu en matèria de mobilitat tant per a personal expatriat com locals. Centralització dels processos i millores corporatives en matèria de gestió i mobilització de persones.
 - Donar suport a ofertes internacionals: jurídic, laboral, migratori, fiscal, reclutament, compensació i beneficis.
 - Definició de condicions de desplaçament i condicions retributives per al personal local.
 - **Assessorament** jurídic laboral, fiscal i migratori tant en l'àmbit corporatiu com el personal desplaçat o local en els diferents països (Administració de personal, obligacions fiscals, laborals, etc.).
 - Anàlisi de l'estratègia migratòria i gestió operativa dels permisos.
 - Gestió de nòmines d'empleats locals en 10 països diferents.
 - Definició d'estructures laborals i **resolució de conflictes** en els diferents països.
- ✓ Alguns dels **objectius dels programes d'acompanyament** en el procés d'internacionalització són:

- Major seguretat i seguiment de l'empleat, coordinació i control d'incidències per part de la Direcció general corresponent.
 - Increment de la capacitat analítica en la gestió de la mobilitat.
 - Millora dels sistemes de *reporting* d'informació, amb possibilitat de retroacció en temps real.
 - Optimització i unificació de processos corporatius relacionats amb la mobilització de personal.
 - Gestió anticipada i coordinada dels retorns internacionals.
- ✓ Dues **eines** interessants a destacar dels seus programes són:
- **Soporte Global Mobility:** eina per a la resolució de consultes, dubtes, incidències i gestions requerides pels empleats abans, durant i després del seu desplaçament.
 - **Mapa de riscos** laborals, fiscals i migratoris de les diferents destinacions per a una detecció primerenca de possibles incidències.
- ✓ En la seva acció de reclutament, *Ineco* s'ha sumat a la iniciativa [Recruiting Erasmus](#), amb l'objectiu de potenciar la incorporació de talents internacionals.

Materials

Materials en línia

Big global Mobility Trends to Watch in 2019 (pdf)

Informe de *World Mobility's Consulting Group* sobre els canvis que està experimentat la mobilitat internacional a causa de tendències com l'aplicació de la tecnologia i una major atenció a la carrera dual dels acompanyants.

<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?

Materials de la jornada coorganitzada entre l'*Ajuntament de Barcelona* i la *Fundació Factor Humà*, en què es va abordar com poden les organitzacions guanyar competitivitat impulsant polítiques sensibles amb la diversitat cultural. Inclou conferències, un diàleg i una taula de debat amb participació de

professionals d'organitzacions com *APM Terminals*, *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>

"Unitat de coneixement: Gestió d'expatriacions". *Fundació Factor Humà*, 08/04/2015.

La gestió d'expatriacions s'ocupa de totes les fases (selecció, seguiment i repatriació) del procés d'enviar una persona treballadora a l'estranger durant un període llarg de temps (normalment d'un a cinc anys). Alguns termes alternatius que també s'usen són: gestió de la mobilitat internacional o gestió internacional dels Recursos Humans.

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

Del expatriado al empleado en movilidad

Article d'*Expansión* (6 de març de 2019) que explora les darreres tendències en mobilitat i la seva vinculació amb la carrera professional.

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

Expatriados: más jóvenes y por menos tiempo (pdf)

Complet document d'*equipos&talento* que recull les impressions sobre les darreres tendències en mobilitat de responsables d'organitzacions com *Vodafone*, *Accorhotels*, *Heineken*, *SIT*, *Nestlé*, *Mapfre*, *Deloitte*. Destaca la importància que atribueixen a la formació en habilitats culturals.

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

Los barrios más tecnológicos de Barcelona

Article d'*Expansión* (23 de febrer de 2019) sobre les preferències que mostren els assignats a Barcelona a l'hora d'escollir un barri per fixar la seva residència.

www.expansion.com/directivos/estilo-vida/casas/2019/02/23/5c6fc622ca474125488b45be.html