

Móviles... y suficientemente preparados

A los españoles nos cuesta cada vez menos salir de nuestro entorno si se trata de encontrar trabajo, hecho que nos sitúa en sintonía con buena parte de Europa en cuanto a movilidad laboral se refiere, aunque seguimos estando bastante por debajo de países como Estados Unidos. Los tiempos han cambiado y las circunstancias económicas vuelven a conducir a los españoles hacia la emigración... un fenómeno que no nos es ajeno y que, de hecho, ha formado parte de algunos momentos clave de nuestra historia.

La bonanza económica de finales del siglo XX había convertido a los trabajadores españoles en los menos propensos de Europa a moverse por motivos laborales, hasta el punto de que durante los últimos diez años, España se había convertido en un receptor neto de inmigración. Pero en poco tiempo la situación se ha invertido: por primera vez en una década, el saldo migratorio fue negativo en 2011, según datos del INE, ya que llegaron a España 417.523 personas, frente a las 507.740 que abandonaron el país.

Hasta diciembre de 2011, había un millón y medio de españoles residiendo en el extranjero, una cifra que en apenas tres años ha experimentado un incremento del 25%, según los datos del Censo Electoral de Españoles Residentes en el Extranjero (CERA). Un informe realizado por el departamento de Movilidad Internacional del Grupo Adecco revela que el número de demandantes de empleo para trabajar fuera de nuestro país se ha duplicado desde 2008, llegando a representar el 10% del total. Canarias, Baleares y La Rioja son las regiones más afectadas por esta fuga de trabajadores.

Podría atribuirse a la situación del mercado laboral la causa de este éxodo. Pero la realidad es mucho más compleja: desde Adecco apuntan otros motivos, constatando que, por ejemplo, las empresas del Ibex 35 generan más del 50% de su negocio fuera de España. También influye el hecho de que países destino como Argentina, Francia o

Alemania ofrezcas puestos competitivos y atractivos, hasta el punto de que muchos trabajadores se sienten más valorados en el extranjero que en nuestro país; o la disminución de barreras formativas dentro de la Unión Europea en cuanto a homologación de diplomas y libre circulación de estudiantes.

Entre los destinos más solicitados por los trabajadores que acuden al departamento de Movilidad Internacional del Grupo Adecco, un 50% elige el continente europeo, aunque si atendemos a los datos oficiales del CERA el país en el que actualmente residen más españoles mayores de 18 años es Argentina, seguido por Francia, Venezuela y Alemania.

Según una encuesta realizada por Randstad entre más de 1.200 profesionales en activo, el 69%

Para uno de cada cinco encuestados, el destino no es un problema: un 20,07% se muestra dispuesto a trasladarse donde haya empleo

de los españoles se encuentra actualmente dispuesto a cambiar de ciudad con el objetivo de encontrar un empleo. Eso sí, a la hora de elegir destino, la mayoría (52,34%) prefiere quedarse en nuestro país y sólo elegiría cambiar de residencia si el destino fuese cualquier otra provincia española. El resto de consultados se dividen de la siguiente manera: un 20,29% optaría por un destino dentro de la Unión Europea; un 3,44% elegiría países

Fuga de cerebros

Según la consultora laboral Adecco, el perfil medio del demandante de empleo en el extranjero es un joven de entre 25 y 35 años, altamente cualificado y sin cargas familiares, proveniente de las ramas de ingeniería, arquitectura o informática. No en vano nuestro país tiene la tasa de desempleo juvenil más alta de la Unión Europea y ello ha llevado a muchos expertos a hablar, con preocupación, de "emigración selectiva" o "fuga de cerebros". Y es que la movilidad laboral está afectando sobre todo a perfiles de alta cualificación, los que encuentran mejores oportunidades laborales fuera de España que en nuestro país.

fuera de la Unión Europea pero de habla inglesa; y sólo el 3,86% opta por destinos como Latinoamérica y países emergentes. Para uno de cada cinco encuestados, el destino no es un problema: un 20,07% se muestra dispuesto a trasladarse donde haya empleo.

Una encuesta elaborada por Randstad detecta diferencias significativas entre trabajadores en activo o desempleados. Un 65% de los ocupados

está dispuesto a cambiar de ciudad para encontrar otro puesto de trabajo, mientras que esta opción sube hasta el 71% en el caso de los profesionales que se encuentran en paro. La encuesta también evidencia que los hombres son más proclives que las mujeres a la movilidad laboral (72% frente a 66%), una diferencia de seis puntos porcentuales que nos traslada hacia otra realidad paralela: actualmente, el descenso de la ocupación es casi

¿Cómo valora su empresa la predisposición a la movilidad geográfica?

Renata Svoboda,
gerente de Políticas de Personal Directivo e Internacionalización de **SEAT**

Disponemos de un equipo de profesionales que se dedica exclusivamente a la gestión y asistencia del personal en estancias internacionales, de forma que todos los empleados con movilidad tienen una consideración especial. En las rondas anuales de evaluación, se chequea la disponibilidad para una posible movilidad geográfica internacional. SEAT incluye la interculturalidad entre las competencias que se valoran para definir el desarrollo profesional de un empleado. Una estancia internacional incrementa la capacitación para desarrollar tareas de mayor responsabilidad.



M^a Carmen Moneva,
directora de Desarrollo de Recursos Humanos de **Indra**

El desarrollo internacional ha sido y es uno de los principales motores de crecimiento de la compañía. Valoramos en nuestros profesionales su ambición por la actividad internacional y su capacidad de adaptación a culturas y entornos empresariales diversos. Nuestra estrategia de internacionalización no se basa fundamentalmente en la expatriación, sino en el crecimiento local. Además, en Indra trabajamos en un ámbito global: los profesionales pueden llegar a participar en cualquier proyecto de un cliente de cualquier parte del mundo y con personas de todos los países.



Javier Sánchez,
director de Formación y Talento de **Vodafone España**

Para que una empresa sea competitiva en el entorno de negocios actual es preciso una gran flexibilidad de movimiento de sus empleados, tanto local como internacional. La movilidad internacional, especialmente, es un elemento esencial para poder cubrir las necesidades de un negocio multinacional y para el progreso en la carrera de los empleados. Cada vez se valora más la experiencia internacional para acceder a las posiciones de dirección de la compañía.



tres veces mayor entre los varones que entre las mujeres.

Ya no estamos tan lejos de Europa

Solo un 1,5% de los trabajadores de la Unión Europea trabaja en un Estado miembro distinto del propio, una proporción que apenas ha cambiado en los últimos 30 años y que contrasta con un índice de movilidad geográfica del 5,9% en Estados Unidos. Ello evidencia que tampoco en Europa la movilidad laboral es un fenómeno culturalmente enraizado. El estudio "Movilidad laboral y vida familiar", elaborado por la Comisión Europea, constata que los europeos son tan sedentarios que prefieren invertir mucho tiempo en desplazamientos hasta el lugar de trabajo o en viajes profesionales que les mantienen lejos del hogar temporalmente antes que desplazarse a vivir a otras zonas del país por razones profesionales. Un 41% de los encuestados por la Comisión Europea dedica más de dos horas en ir y volver del trabajo todos los días y un 29% se ve obligado a dormir más de 60 noches al año fuera de casa. En cambio, sólo el 14% se ha mudado a otros municipios por razones laborales y únicamente el 4% se ha ido al extranjero a trabajar.

Por países, Alemania es el país con mayor grado de movilidad laboral, con un 18%, mientras que Suiza se sitúa a la cola, con un 13%, precedida por España, que tiene una tasa de movilidad del 14%.

Según el informe Nuevas Capacidades para Nuevos Empleos de la Comisión de las Comunidades Europeas, recogido en el dossier de actualidad del Instituto DEP: la supresión de los obstáculos, incluidos los administrativos, a la libre circulación de los trabajadores en la UE, así como una información más transparente sobre las tendencias del mercado laboral y las necesidades en materia de capacidades, contribuirían a la movilidad ocupacional, sectorial y geográfica y permitirían una mejor adecuación de las capacidades de los trabajadores a las oportunidades de empleo.

El informe también destaca que los periodos de movilidad durante la enseñanza y la formación (por ejemplo, en el marco de los programas Erasmus y Leonardo) incentivan el cambio de residencia durante la vida profesional. También la crea-

Se están potenciando las localizaciones, incluso se ha creado una nueva categoría de local plus

Carmen Cruz,
International Relocation manager de Employee Mobility Solutions (EMS)



En España, como consecuencia de la crisis económica del 2008 y el descenso de la demanda interna, las empresas españolas han centrado su interés en los países emergentes. Estos países, con altos niveles de crecimiento económico y social y la aparición de una incipiente clase media con nuevas necesidades de consumo, son demandantes de toda clase de bienes y servicios y constituyen una oportunidad para nuestras empresas. Carmen Cruz considera que se está produciendo una internacionalización muy rápida, ya sea porque están consiguiendo contratos y ganando licitaciones en estos países o porque se están fusionando o comprando empresas locales. En cuanto a los destinos más demandados, Brasil sigue atrayendo muy fuertemente a nuestras empresas. Perú, México, Colombia y en general América Latina continúan ofreciendo excelentes oportunidades. Estados Unidos sigue manteniendo un nivel alto en los últimos años.

Según la experiencia de Cruz, hay varios aspectos en los que se está dejando notar la situación económica. Según ella, "por una parte, las empresas están racionalizando sus recursos y estableciendo diferentes categorías o tipos de expatriación con beneficios diferenciados para cada una de ellas. Y por otra, se están potenciando las localizaciones, incluso se ha creado una nueva categoría de local plus".

EMS, como empresa multinacional, está siempre atenta a las nuevas tendencias en movilidad internacional y a las necesidades de sus clientes. En este sentido, su *International Relocation manager* asegura que: "Aumentamos constantemente nuestro portafolio de servicios y adaptamos los existentes a las nuevas necesidades. En 2012 hemos desarrollado nuestro Servicio de Alojamiento Temporal que se adapta muy bien a las asignaciones a corto plazo que están implementando las empresas en época de crisis y que está teniendo muy buena acogida".



Angélica Vivas,
gerente del área de Recursos Humanos de
Deloitte

El impulso a la carrera de nuestros profesionales es una prioridad y por ello disponemos de programas de movilidad nacional e internacional. Son programas dirigidos a un grupo de profesionales que tienen interés en complementar su carrera en otras firmas miembros de nuestra organización en el mundo o bien en otras ciudades de España donde la firma tiene sede. Todos los profesionales tienen la oportunidad de trabajar en asignaciones internacionales y ello es parte de nuestra estrategia para alinear las necesidades de nuestros clientes con el talento de nuestras personas.



Teresa Albertos,
directora de RRHH de
Accenture

Una empresa como Accenture, con vocación global y con la misión de seguir a sus clientes allá donde desarrollen sus negocios, valora la flexibilidad de sus personas para tener una movilidad geográfica. Nuestras políticas de movilidad definen claramente los supuestos y condiciones de estos cambios de residencia, desde los viajes profesionales de corta duración hasta las asignaciones temporales dentro del país o a nivel internacional y, llegado el caso, la transferencia definitiva del lugar de residencia por exigencias del negocio o, como ocurre también en muchos casos, por motivos personales.



Amparo Castellón,
jefe de Gestión del Talento, Selección y Formación de
Nestlé España

Nestlé tiene diferentes planes de carrera que estimulan la movilidad, si bien sólo se promueven para aquellas personas cuyo potencial justifica la inversión que llevan asociada. La movilidad internacional es necesaria para mejorar la diversidad, la capacidad de ver las cosas de otras formas, de "salir de la caja" y de la zona de confort, al tener que enfrentarse a un nuevo mercado, a otra cultura y a formas distintas de hacer las cosas, lo cual acelera el desarrollo personal. Para posiciones de *management*, es necesaria y para otras, como un jefe de Marketing, es altamente recomendable.



Buscamos soluciones que permitan reorganizar los costes de una expatriación

Katrin Semmroth y **María Álvarez**, socias y directoras de **MATRIX International Development Group, S.L.**



«En tiempos difíciles, la complicación radica en ofrecer niveles muy altos de profesionalidad y eficacia, con una menor disponibilidad de medios, y por tanto la creatividad y la flexibilidad son fundamentales para atender las nuevas necesidades que tienen nuestros clientes». Así lo afirman Katrin Semmroth y María Álvarez, socias y directoras de MATRIX International Development Group, S.L., una compañía especializada en relocation. ¿Cómo? Por ejemplo, con servicios como el alojamiento temporal, una opción para atender empleados de empresas que se dedican a proyectos de corto plazo, para las que el coste de un hotel o apartotel supone un gasto muy elevado. Es decir, se trata de adaptar costes y crear nuevos servicios que faciliten y apoyen el margen de maniobra con el que cuentan los clientes. «Buscamos soluciones que a la empresa no le supongan la congelación de un proyecto y le permitan la reorganización de costes», explican.

Otro ejemplo es la adaptación máxima a las necesidades específicas de los desplazados: Matrix se convierte en sus asistentes personales, rellenando cualquier hueco que los clientes y sus empleados no alcanzan a llenar eficazmente. La experiencia y familiarización con el mercado se hace imprescindible. «En resumen, estos tiempos requieren de una gestión más ágil, proactiva, muy flexible, pero sin perder la eficacia y los altos niveles de profesionalidad, para poder funcionar adecuadamente y garantizar la continuidad y viabilidad del proyecto de trabajo que compartimos con nuestros clientes», comentan.

Desde MATRIX International Development Group nos explican que cada vez «se está dando mayor importancia a la gestión de la movilidad internacional como recurso fundamental para las empresas, que tienen que buscar nuevos mercados, seleccionando y preparando lo mejor posible a los desplazados». Hay un número menor de desplazados, pero mejor equipados, siendo los mercados emergentes los destinos más demandados por las empresas. «La situación económica se nota en los presupuestos mucho más ajustados, la reducción de expatriados y el cambio de las condiciones del contrato hacia una ayuda más pragmática. Se pone más atención y se analiza mucho más la selección del personal que se destina a los proyectos y el resultado de todo ello es una gestión más delicada, profunda y una visión más innovadora de la movilidad internacional», finalizan.

ción de un Espacio Europeo de Educación Superior y su objetivo de «globalizar» la educación universitaria podrían normalizar en el futuro el intercambio de estudiantes entre universidades europeas y favorecer la movilidad laboral.

Las empresas fomentan la movilidad

La iniciativa de trasladarse a otro país para desarrollar un futuro profesional no surge solamente a partir de una situación de desempleo o un deseo de progreso profesional. Una parte significativa de

Movilidad y conciliación: ¿Son compatibles?

Una de las principales barreras con que choca la cultura de la movilidad laboral es su conciliación con el entorno personal del trabajador. Aunque es imposible que el traslado a otro país no afecte a la familia, sobre todo si se viaja con hijos, las grandes compañías han articulado una serie de medidas para minimizar los efectos. SEAT, por ejemplo, garantiza la conciliación asumiendo el desplazamiento familiar en estancias internacionales que duran más de doce meses. «Desde principios de 2012, hemos aumentado significativamente el presupuesto para la formación y el apoyo en la búsqueda de empleo para el cónyuge en el extranjero» —explica **Renata Svoboda**, gerente de Políticas de Personal Directivo e Internacionalización de SEAT. Además, el Grupo Volkswagen ha iniciado una cooperación con las cámaras de Comercio Exterior para apoyar a la pareja en el desarrollo de una carrera profesional en el país de destino.

Una política idéntica siguen en el departamento de recursos humanos de Indra, contemplado el apoyo al acompañante en la búsqueda de una oportunidad profesional. «Para asegurar que la movilidad es un éxito, contamos con una política integral de acompañamiento al profesional y su familia, adaptable a las distintas casuísticas personales y profesionales. Gracias a estos procedimientos, conseguimos que los desplazamientos se conviertan en una posibilidad real para el profesional», dice **M^a Carmen Moneva**, directora de Desarrollo de Recursos Humanos de Indra. Respecto al desplazamiento de los hijos, Indra ofrece el acceso a colegios internacionales. Y es que la posibilidad de adquirir un idioma adicional al nativo se percibe como una oportunidad más y un aspecto positivo de movilidad. «En cuanto al ámbito nacional, con la idea de facilitar nuevas oportu-

nidades de desarrollo profesional que a su vez den respuesta a los posibles intereses y necesidades personales, ofrecemos la posibilidad de ocupar vacantes en distintas provincias que permiten al profesional abordar un reto profesional cerca de su núcleo familiar», dice.

En **Vodafone** también lo tienen claro: «Muchas compañías han fracasado en su programas de expatriación al ignorar o infravalorar las implicaciones del traslado del cónyuge y la familia —asegura **Javier Sánchez**—. Estos aspectos deben tenerse en cuenta en el propio proceso de selección, ya que son claves para predecir una buena adaptación del empleado y su familia en la nueva ubicación». Por ello, los paquetes de expatriación de Vodafone incluyen medidas como el pre-viaje para conocer el lugar de destino, la ayuda escolar y del hogar, una orientación cross cultural para el expatriado y su familia, ayudas para el aprendizaje del idioma, etc. «Se trata de facilitar el movimiento y ayudar a toda la unidad familiar en su aterrizaje y adaptación», señala.

«Es preciso prestar un servicio integral de apoyo y asesoramiento al profesional para que su adaptación al nuevo entorno sea lo más rápida posible, tanto en su beneficio como en el de la propia organización», afirma **Angélica Vivas**, de **Deloitte**. Esta firma ha puesto en marcha un buen número de medidas dirigidas a facilitar los desplazamientos, ofreciendo asistencia tanto en aspectos profesionales como en otros de índole personal y logístico, gestión de visados, búsqueda de vivienda en destino, elección de colegio para los hijos, traslado de efectos personales, oferta de cursos de idioma y culturales, etc., de modo que el proceso de movilidad sea ágil y no traumático para las personas implicadas.

la movilidad se desarrolla en el seno de las grandes y medianas empresas, multinacionales o no, que fomentan cada vez más el movimiento internacional de sus empleados como parte de su estrategia de desarrollo y promoción profesional. Todas las compañías con las que hemos contactado la consideran esencial dentro de su estrategia de negocio y, por ello, poseen programas que la estimulan, la acompañan y la protegen. «La movilidad permite

conocido, acelera la capacidad de aprender y de enfrentarse a entornos ambiguos y desconocidos».

Los beneficios y las ventajas están claros. Y, sin embargo, las reticencias siguen estando presentes en nuestra conciencia colectiva e individual. Son muchos los miedos a los que se enfrenta un trabajador a la hora de tomar la decisión de abandonar su país, desde el cuidado de los hijos o los padres hasta el miedo a abandonar una relación

En algunos casos, el candidato teme alejarse de su mercado de origen, la posibilidad de caer en el olvido y no tener oportunidades profesionales a su retorno

desarrollar habilidades, ser más abiertos de miras (*open minded*) y flexibles, entendiendo la diversidad en las formas de trabajar de otros mercados —afirma **Amparo Castellón**, Jefe de Gestión del Talento, Selección y Formación de **Nestlé España**—. Se fomentan las relaciones y estilos de liderazgo, se incrementa el espíritu crítico del candidato, al estar éste expuesto a situaciones de mercado o negocios con diferentes retos y problemáticas; se desarrolla un pensamiento «fuera de la caja» (*out of the box*), en lugar de endogámico, multiplicando la capacidad de cuestionarse las cosas; y además, la dificultad adicional que supone a nivel personal enfrentarse a los retos de establecer una nueva vida desde cero, en un entorno no

sentimental. «Hemos detectado que pesa especialmente el trabajo que pueda tener la pareja —explica Amparo Castellón—. En generaciones anteriores, era el hombre quien se expatriaba y la mujer, en la mayor parte de los casos, no tenía una responsabilidad profesional, lo que facilitaba el traslado. En la actualidad, tanto el hombre como la mujer tienen su propia carrera profesional, en algunos casos negocio propio, y esto hace más difícil realizar el traslado de todo el núcleo familiar y mantener una carrera dual».

En algunos casos, el candidato teme alejarse de su mercado de origen, la posibilidad de caer en el olvido y no tener oportunidades profesionales a su retorno, viéndose envuelto en una ruta de expatria-

La mentalidad de que movilizar el personal clave es positivo sigue estando en vigor

Connie Rönn,
directora de **Relocate Consulting 2000**



“Con la crisis han aumentado las exigencias y hay que trabajar mucho más para que el cliente esté satisfecho”. Lo afirma Connie Rönn, directora de una empresa que conoce muy bien el mundo de las impatriaciones; es decir, el traslado de trabajadores desde otros países hasta el nuestro. “Como las viviendas no se venden, hay bastante más oferta en el mercado de alquileres y ello es bueno. Los precios han bajado y son más ajustados a la realidad. Eso hace que España sea un destino más atractivo para los traslados de personal”.

Barcelona y Madrid siguen siendo los destinos más demandados por las empresas, seguidos de Sevilla y Valencia. “Al ofrecer servicios de relocation en toda España, estamos trabajando también ciudades como La Coruña, Zaragoza, Bilbao e incluso Tenerife. El perfil del personal trasladado no ha cambiado mucho. En su mayoría, son altos directivos, técnicos especializados, personal para proyectos, etc. La mentalidad de que movilizar el personal clave de las multinacionales es positivo para la empresa sigue estando en vigor”.

Relocate Consulting 2000 adapta y reorienta constantemente sus servicios, ajustándolos a las necesidades de los clientes. “Somos una empresa totalmente flexible en lo que se refiere a horarios y adaptamos los servicios al presupuesto para cada caso. Además, ofrecemos un servicio de atención telefónica las 24 horas del día durante todo el año, lo que da mucha tranquilidad a nuestros clientes”, explica.

ciones sin posibilidad de regreso. “Por ello, es muy importante el seguimiento de su evolución en el nuevo mercado –recomienda Amparo Castellón–, la conversación periódica con sus cargos superiores y de Recursos Humanos, la involucración de un director de la compañía como sponsor de la expatriación y la preparación de un plan de retorno que sea bien comunicado”. En el caso de Nestlé, los planes de retorno de los expatriados son asegurados y debatidos anualmente en el seno del Comité de Dirección, garantizando el regreso a posiciones acordes con el potencial del colaborador.

Los programas de movilidad, nacionales e internacionales, que aplican las compañías con sede en España son absolutamente variados

Los programas de movilidad, nacionales e internacionales, que aplican las compañías con sede en España son absolutamente variados, abarcan diferentes perfiles y se desarrollan en condiciones adaptadas a cada tipo de organización. En Deloitte, por ejemplo, los programas difieren mucho en tiempo y condiciones. “Pueden ser motivados por parte de un deseo del propio empleado o por necesidades de asesorar a las empresas fuera de España y, en muchas ocasiones, forman parte de un plan de formación”, explica **Angélica Vivas**, gerente del área de Recursos Humanos de **Deloitte**. Dentro de su estrategia de Movilidad Internacional, Deloitte cuenta con un Global Mobility Framework cuyo objetivo es la generación de oportunidades en las distintas firmas miembro. “Toda asignación estará enfocada a cubrir una necesidad en otro país para dar el mejor servicio al cliente, al tiempo que se fomenta el desarrollo de nuestros profesionales”, añade.

Además, Deloitte tiene un programa de becas internacionales para estudiantes y un sistema de Movilidad Nacional, a través del cual todo empleado puede optar a las distintas posiciones abiertas en cualquier punto de España, una vez superado un proceso de selección interno.

En el Grupo Volkswagen, la política de estancias internacionales se articula a través de diferentes programas. Por ejemplo, el “Foreign Service

Employee Long-Term” está dirigido a directivos y personal extraconvenio, especialistas y expertos con conocimientos muy específicos, y su duración oscila entre tres y cinco años. Sin embargo, los “Foreign Service Employees Short Term” mantiene a los empleados en el extranjero entre 4 y 15 meses y están diseñados para colaboradores con suficiente experiencia y conocimientos específicos para desempeñar un proyecto concreto. Por ejemplo, SEAT tiene actualmente a varios empleados en China colaborando en diferentes proyectos del Grupo Volkswagen.

La compañía de telecomunicaciones Vodafone dispone de programas de movilidad tanto locales como internacionales, con sus respectivas medidas de compensación y ayuda. “El programa de movilidad internacional está fundamentalmente reservado para aquellas personas con mayor proyección de desarrollo, ya que supone una inversión muy importante para la compañía –dice **Javier Sánchez**, director de Formación y Talento de **Vodafone España**–. El coste de una expatriación es aproximadamente 2,5 veces el de un empleado local». Para esta empresa, es importante no sólo exportar talento, sino también importarlo y moverlo dentro de los diferentes mercados de VF en el mundo. “Nuestros procesos de selección internos tienen siempre en cuenta a las personas de gran valía cuya ambición es realizar una carrera que implique el cambio de función, localidad y país. Se trata de estimular la versatilidad y mentalidad global de nuestros empleados”, puntualiza. Además de fomentar la movilidad para directivos, Vodafone ha puesto en marcha el programa Columbus, dirigido a proporcionar experiencia internacional a jóvenes graduados que llevan en la compañía no más de dos años.

Tras una larga experiencia en movilidad laboral, en Accenture han dado recientemente un paso más para fomentarla y estimularla. “Cada persona puede indicar su disponibilidad o interés por tener una experiencia profesional fuera de su

El cuerpo de expatriados que más está creciendo es el de los *expats forward*

Jordi Roca,
director de Global Mobility
en **Gesdocument**



“Una tendencia en movilidad laboral que está implantándose es la de contar con un cuerpo diplomático de expatriados, también denominados *expats forward*; es decir, profesionales que son contratados con el objeto de ser desplazados a un país a llevar a cabo una misión empresarial y, una vez acabada esta misión, son desplazados a un nuevo país, sin regresar a las oficinas centrales”. Lo dice Jordi Roca, director de Global Mobility en Gesdocument, una empresa especializada en *relocation*; es decir, en facilitar todos los aspectos derivados de la movilidad geográfica de los empleados.

“Estas personas cuentan ya con grandes recursos culturales que facilitan su expatriación, saben trabajar en entornos multiculturales y se adaptan a sus nuevos roles con gran facilidad. Disponen de conocimientos de gestión de procesos de convergencia con la empresa matriz para las nuevas filiales. Son cuerpos diplomáticos que reducen drásticamente los costes de la expatriación, por cuanto ésta no debe ser incentivada, y además eliminan los enormes problemas de readaptación y fuga de talento que se generan una vez la expatriación finaliza y el expatriado regresa a la empresa matriz”, puntualiza.

Según Jordi Roca, respecto a los destinos más demandados por las empresas, Brasil es, sin duda, uno de los países que más ha crecido en cuanto a desplazamiento de trabajadores españoles, tanto en sectores técnicos como directivos.

Para adaptarse a la actual coyuntura económica, Gesdocument ha fortalecido los servicios de expatriación, intensificando la red de contactos internacional e implementando programas de monitorización documental. “El consumo está decreciendo en España y con ello la actividad económica, lo que obliga a las empresas a ampliar su mercado fuera de nuestras fronteras y ello se traduce en un acusado aumento de expatriaciones en proyectos técnicos”. La parte más negativa de la crisis afecta a los servicios de impatriación: “Obviamente, las empresas intentan reducir los costes derivados de una impatriación y por ello contratan localmente o dan un trato de contratación local a un impatriado, asumiendo una parte reducida del coste de *relocation*”.

lugar habitual de trabajo, explicitando dónde le gustaría vivir esta experiencia –explica **Teresa Albertos**, Directora de RRHH de **Accenture**–. Cuando surge una oportunidad en ese destino, se valoran las peticiones recibidas y la experiencia de los diferentes candidatos”. Pero además, en la evaluación de desempeño, la compañía considera de manera especial a las personas que han contribuido con un esfuerzo añadido en situaciones de movilidad. Accenture tiene más de 700 empleados desarrollando su trabajo fuera de España, en países como Francia, Alemania, Reino Unido o Estados Unidos, pero también en otros destinos como Filipinas, Sudáfrica, o Indonesia ■

redaccion@equiposytalento.com