



# ANÁLISIS DE LA MOVILIDAD GLOBAL DE LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA

TRABAJO FINAL DE GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Alumno: Ignacio Monteagudo Santolaya  
Tutor: Carlos Vicente García Gallego  
Curso 2017/2018



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA





# ÍNDICE GENERAL

PARTE 1: INTRODUCCIÓN.....	7
1.1 RESUMEN .....	8
1.2 OBJETIVOS .....	9
1.3 METODOLOGÍA.....	10
PARTE 2: GLOBALIZACIÓN, INTERNACIONALIZACIÓN.....	13
Y MOVILIDAD INTERNACIONAL. CONTEXTO .....	13
2.1 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS BÁSICOS.....	14
2.2 EVOLUCIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN Y TENDENCIA ACTUAL.....	16
2.3 ANÁLISIS RÁPIDO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS. OPCIONES.....	19
2.4 POSICIÓN DE LOS AGENTES ECONÓMICOS.....	21
2.4.1 Gobierno.....	21
2.4.2 Universidades.....	22
2.4.3 Empresas.....	24
PARTE 3: DEPARTAMENTOS DE GESTIÓN DE MOVILIDAD GLOBAL.....	27
3.1 INTERNATIONAL HUMAN RESOURCES MANAGEMENT (IHRM).....	29
3.1.1 Definición y funciones .....	29
3.1.2 Marco Teórico .....	36
3.1.3 Principales Teorías Comparativas.....	37
3.2 GLOBAL MOBILITY .....	43
3.2.1 Definición.....	44
3.2.2 Funciones principales.....	44
3.2.3 Evolución y mejoras .....	47
3.2.4 Tendencias.....	49
3.2.5 Entrenamiento intercultural / cross-cultural .....	53
3.2.6 Opciones de externalización .....	68
3.2.8 Informe de movilidad global. Análisis de resultados.....	70
PARTE 4: SITUACIÓN LEGAL .....	81
4.1 ANÁLISIS DE LA LEGISLACIÓN VIGENTE.....	82
4.1.1 Ley aplicable al contrato.....	85
4.1.2 Derechos laborales mínimos .....	86
4.1.3 Derechos ampliados por la ley española .....	87
4.2 TRIBUTACIÓN Y COTIZACIÓN.....	89

4.2.1. Cotización .....	90
4.2.2 Tributación .....	91
4.3. DOCUMENTACIÓN.....	96
4.3.1 Permiso de residencia. ....	97
4.3.2 Permiso de trabajo. ....	98
4.4 CASO GENERAL EUROPEO. ....	98
4.4.1 Revisión de la Directiva. Posturas de los Estados miembro. ....	99
4.4.2 Trabajadores desplazados en cifras. Posición de España. ....	103
PARTE 5: ENTREVISTAS A EMPRESAS.....	107
5.1 DESCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS.....	108
5.1.1 Presentación de las empresas y motivos de la elección. ....	108
5.1.2 DACSA.....	110
5.1.3 Eurofins.....	113
5.2 ENTREVISTAS A LAS EMPRESAS. ....	114
5.3 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS.....	116
PARTE 6: CONCLUSIONES.....	117
BIBLIOGRAFÍA.....	120
ANEXOS .....	127
ANEXO 1: Entrevista a DACSA .....	128
ANEXO 2: Entrevista a EUROFINS.....	131

# ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1: Índice de Transnacionalidad y volumen de activo en el extranjero de las empresas
- Figura 2: tabla-resumen del modelo de ciclo de vida del producto de Vernon
- Figura 3: Cuadro comparativo de las opciones de externalización de las empresas.
- Figura 4: Resumen de experiencias relacionadas con la internacionalización ofrecidas por las universidades
- Figura 5: Estructura común a los departamentos de IHRM
- Figura 6: Enfoques en el proceso de reclutamiento y selección, en base al aspecto geográfico
- Figura 7: Métodos de entrenamiento cultural, según la duración de la asignación.
- Figura 8: Principales características de los modelos LME y CME
- Figura 9: Mapa de países que representan las Variantes del capitalismo
- Figura 10: Mapa de países que representan las Variantes del capitalismo (Europa)
- Figura 11: Categorías de las funciones de Movilidad Global
- Figura 12: Novedades y mejoras de la Movilidad Global
- Figura 13: Enfoques de la movilidad global
- Figura 14: Descripciones gráficas de la multiculturalidad
- Figura 15: Dimensiones del comportamiento humano
- Figura 16: Elementos o factores de la cultura más destacados
- Figura 17: Categorías de la cultura y sus componentes
- Figura 18: Fases de adquisición de inteligencia cultural
- Figura 19: Progresión de las acciones en el enfoque de las 4Rs
- Figura 20: Teoría de la curva en forma de U
- Figura 21: Teoría de la curva en forma de V
- Figura 22: Gráfico de relación de las variables del choque cultural
- Figura 23: Esquema-resumen de los factores de éxito y obstáculos de la comunicación intercultural
- Figura 24: Propiedades del choque cultural
- Figura 25: Tipos de aculturación
- Figura 26: Cambios en la gestión de movilidad
- Figura 27: Grado de desarrollo de los elementos de Movilidad Global
- Figura 28: Esquema-resumen de fases en cuanto a resultados de una asignación internacional
- Figura 29: Esquema-resumen de las principales actuaciones ante las causas de ineficiencia o fracaso de las asignaciones internacionales
- Figura 30: Esfuerzos y presiones por reducir costes de movilidad
- Figura 31: Impacto de la reducción de costes
- Figura 32: Políticas de control de gasto
- Figura 33: Estructura del equipo de Movilidad Global
- Figura 34: Esquema-resumen de las leyes aplicables
- Figura 35: Esquema-resumen. Evolución normativa UE y trasposición española
- Figura 36: Esquema de los elementos tratados en el artículo 40 ET
- Figura 37: Esquema-resumen de la normativa aplicable relativa a la cotización a la Seguridad Social
- Figura 38: Tipos de trabajador en movilidad, tras la revisión de la directiva
- Figura 39: Posición política respecto a la Directiva 96/71/CE

Figura 40: Cifras de trabajadores desplazados dentro de la UE, según países

Figura 41: Ranking: ¿Dónde son enviados y de dónde vienen los trabajadores desplazados?

Figura 42: Información financiera y corporativa de DACSA y EUROFINS

Figura 43: Esquema-resumen del proceso de producción en DACSA

Figura 44: Presencia de DACSA, y fecha de origen

# **PARTE 1: INTRODUCCIÓN**

## 1.1 RESUMEN

Todo gran cambio en el mundo, sea lógico o no, tiene sus causas y consecuencias. A lo largo de la historia se han producido importantes cambios que han marcado el mundo y la historia.

Algunos de ellos fueron hechos puntuales que sentaron las bases de nuevos modelos de sociedad, como la Revolución Francesa, o económicos, como las Revoluciones Industriales. Otros surgían con el descubrimiento de nuevos recursos, que se siguen utilizando actualmente, como el fuego o la moneda.

Pero, sin duda, el cambio reciente más importante, ya en todo el mundo, es la globalización. Originado en la sociedad occidental en un momento indeterminado, recibió su mayor impulso desde los años 90, tras el fin de la Guerra Fría y, especialmente, la apertura de China. Sus factores característicos, que engloban aspectos económicos, sociales, jurídicos, culturales, ideológicos, tecnológicos, y de conectividad, han llevado, están llevando y seguirán llevando a una integración global. Lo que hasta hace unas décadas se daba únicamente por territorios, como Europa occidental, América del Norte, y los tigres asiáticos (Corea del Sur, Hong Kong, Japón, Taiwán), ahora se da a escala global. La pasada división política entre comunismo y capitalismo terminó, y ahora todos los países están presentes en el juego.

Y es que, pese a que la forma tradicional y actual de ver el mundo y su organización sea a través de mapas físicos y políticos (fronteras), la tendencia de futuro está marcada por la interconexión entre grandes centros urbanos. Por consiguiente, la menor importancia de fronteras, y la mayor mezcla cultural, así como el interés de los países en invertir cada vez en infraestructuras y comunicaciones. Sin ir más lejos, la conferencia 2018 del Foro Económico Mundial se llamaba “Creación de un futuro compartido en un mundo fracturado”. La importancia de un territorio está pasando de medirse por su autonomía a hacerlo por su apertura y facilidad de conectividad.

La movilidad global de las personas va a la par del crecimiento de la globalización, favorecida por esta corriente de conectividad. Por ello, muchas empresas, no únicamente multinacionales, ven la posibilidad de no solo expandir sus mercados, sino de captar talento a nivel global, y de entrenar el existente mediante programas internacionales que mejoren su formación profesional y personal, y la de su nuevo entorno.

El análisis de la movilidad global de los trabajadores en el entorno empresarial se ha analizado en el aspecto académico empresarial y ha resultado en la aparición de

corrientes teóricas que han pretendido dar solución a los nuevos retos planteados, y posteriormente en funciones y departamentos de la empresa encargados de su administración y gestión.

Esta reciente tendencia plantea, además, nuevos retos legales en los territorios, que intentan adaptarse al mercado y parecen optar por la integración jurídica ya mencionada. Así, en el aspecto laboral se crea una nueva figura, que recibe distintas denominaciones, pero confluye en el ente del trabajador desplazado o expatriado.

El propósito de este trabajo se compone, por tanto, de tres secciones. Dar una introducción contextual a los conceptos de globalización, internacionalización y movilidad global de los trabajadores, así como la posición de los actores de la economía sobre el último. Analizar el factor movilidad global en las empresas, las corrientes teóricas que lo tratan, y los departamentos que lo gestionan. Exponer la situación legal de los trabajadores de las empresas afectados por dicho factor, centrando el análisis en España y Europa (y Francia y Alemania). A su vez, se complementará con un análisis práctico a través de entrevistas realizadas a empresas.

## 1.2 OBJETIVOS

El objetivo principal del presente trabajo fina de grado consiste en analizar la dimensión actual de la movilidad global de los trabajadores en las empresas, y de la figura del trabajador expatriado.

Para alcanzar el citado objetivo principal interesa pasar previamente por una serie de objetivos secundarios que se citan a continuación:

- Analizar el contexto de evolución de globalización e internacionalización empresarial, y las posturas de los actores económicos frente a la misma.
- Definir el concepto de movilidad global de los trabajadores, y reflexionar sobre su papel, importancia, ventajas e inconvenientes en las empresas.
- Explicar las funciones, la evolución y tendencias de los departamentos que gestionan la movilidad global.
- Analizar los resultados de un reconocido informe de movilidad global en las empresas.
- Comprender las corrientes teóricas que han originado los departamentos, y el marco teórico o académico en el que se basan las mismas.

- Analizar la legislación vigente y próxima aplicable a los trabajadores expatriados, en materia laboral, fiscal e inmigratoria. Foco en la legislación española y europea.
- Realizar entrevistas a empresas sobre los aspectos tratados en el trabajo. Poniendo el foco en el conocimiento de las mismas sobre la materia, y en el grado, forma y proceso de aplicación que han realizado.
- Análisis de las respuestas de las entrevistas, y reflexión final empleando las mismas y el contenido del trabajo.

### 1.3 METODOLOGÍA

En cuanto a la metodología utilizada, primero se ha llevado a cabo una investigación sobre el tema a tratar, y los aspectos más críticos que le afectan. En base a ello, se ha diseñado una estructura de trabajo cuyo objetivo es guiar al lector a través del tema tratado, para que, pese a que lo desconozca de primeras, sea finalmente capaz de entender todo aquello que envuelve a la movilidad global de los trabajadores.

Por tanto, se presentan una serie de hechos, justificados con datos, informes, testimonios, y fuentes académicas, que llevan finalmente a sus correspondientes conclusiones formales, pero que pretenden que el lector también pueda extraer su propio punto de vista.

Pese a que anteriormente se ha indicado que el trabajo contiene tres secciones, este se divide en seis apartados. Al presente apartado de introducción, le sigue un segundo apartado de contextualización, otros dos apartados troncales, que describen el tratamiento de la movilidad global de los trabajadores en el ámbito de la empresa y legal, un quinto apartado con entrevistas a empresas, y otro último con las conclusiones del trabajo.

En primer lugar, y a modo de contextualización, se definen los conceptos básicos de globalización, de internacionalización de las empresas, y de movilidad global de los trabajadores, y se explica su desarrollo e importancia en el tema principal del trabajo. Las fuentes consultadas son informes y fuentes académicas varias, así como una asignatura del grado en Administración y Dirección de Empresas. A su vez, se muestra la posición de los principales agentes económicos (Gobierno, universidades, empresas) frente a los dos últimos conceptos. Las principales fuentes son la Secretaría de Estado de Comercio, ICEX e IVACE, así como las webs corporativas de las diferentes universidades.

En segundo lugar, se ha profundizado en los departamentos de gestión de movilidad global, que son dos:

Para el primero, las principales fuentes consultadas han sido varios artículos, presentes en la plataforma *Polibuscador UPV* y en las webs de material académico a las que derivan, y un libro básico titulado *Human Resource Management. An employment relations perspective* (M. Martínez Lucio).

Para el segundo, la definición y las funciones del departamento de gestión de movilidad global se han redactado en base a diversas fuentes, aunque el entrenamiento intercultural se ha basado en la información de una asignatura cursada por el autor en la escuela de negocios IESEG.

El informe analizado se titula *2016 Global Mobility Trends Survey* y pertenece a BGRS, una reconocida empresa en soluciones de movilidad global. La información sobre opciones de externalización se ha obtenido de las webs de las empresas que las ofrecen.

En tercer lugar, el análisis legal, como se ha mencionado antes, se ha focalizado en España y Europa, y en la legislación relativa al ámbito laboral, fiscal y de inmigración. La información proviene, por tanto, de las leyes aplicables a los trabajadores trasladados en esos ámbitos y territorios. Las fuentes consultadas para ello son las webs oficiales donde los organismos publican el texto refundido de la ley, y otras fuentes donde se explican o analizan estos textos. En el caso de España, las leyes consultadas son el Estatuto de los Trabajadores (artículo 40), La Ley 41/1998, de 9 de diciembre, del Impuesto sobre la Renta de No Residentes (IRNR), la Ley 35/2006, de 28 de noviembre, del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF). En el caso de Europa, esta es la Directiva 96/71/CE. Además, se ha extraído la postura de los estados miembros respecto a la reforma de la misma, en base a diferentes declaraciones oficiales y fuentes. En cuanto a las cifras de trabajadores desplazados, pertenecen a una extensión de la web del Parlamento Europeo.

Por último, las entrevistas se han realizado a dos empresas, que llamaremos X e Y, y la información corporativa de estas se ha obtenido a través de sus webs oficiales correspondientes, y del *SABI*, así como ratificada por las propias empresas.

Las principales asignaturas cursadas durante el grado en Administración y Dirección de Empresas y utilizadas en la elaboración del presente trabajo final de grado han sido las siguientes:

**- Asignaturas del grado en Administración y Dirección de Empresas:**

Básicamente han sido de especial utilidad la asignatura “Estrategia y Diseño de la Organización” en particular para redactar el apartado de internacionalización de las empresas correspondiente a la parte 2 del presente trabajo.

La asignatura “Dirección de Recursos Humanos” para la elaboración de la parte relativa a los funciones de los Recursos Humanos Internacionales (IHRM) comunes con la propia área de Recursos Humanos. Esta es la Parte 3.1.1

Y la asignatura “Derecho del Trabajo” para la parte relacionada con los aspectos legales de la movilidad tratados en este trabajo.

**- Asignaturas cursadas en la escuela de negocios IÈSEG en Lille (Francia) durante una estancia de 10 meses como consecuencia de la concesión de una beca Erasmus:**

Se ha prestado especial atención a los contenidos de la asignatura “Intercultural Communication” que ha sido consultada para redactar el apartado de entrenamiento intercultural correspondiente a la parte 3.2 del presente trabajo fin de grado.

Asímismo, también ha resultado de utilidad la asignatura “Managing Employee Turnover and Retention” para orientarse en la redacción de la ya mencionada Parte 3.1.1, en concreto para entender la relevancia de las funciones de RRHH en la empresa.

**PARTE 2:  
GLOBALIZACIÓN,  
INTERNACIONALIZACIÓN  
Y MOVILIDAD  
INTERNACIONAL.  
CONTEXTO**

Esta primera parte del trabajo, tal y como su propio título hace mención, trata sobre el contexto.

En concreto, el contexto y los precedentes sobre los que se desarrolla el sujeto de estudio de este trabajo de fin de grado: la movilidad internacional de los trabajadores.

Como ya se ha citado en el resumen del trabajo, la mayoría de las empresas ha reaccionado al fenómeno de la globalización, ya sea mediante su expansión comercial y productiva más allá de sus fronteras, proceso conocido como su internacionalización, o ya sea también en algunas y cada vez más ocasiones, desarrollando la movilidad internacional de sus trabajadores.

Dada la situación, el objetivo de este apartado es íntegramente el primer objetivo secundario del trabajo, es decir, analizar el contexto de evolución de globalización e internacionalización empresarial, y las posturas de los actores económicos frente a la misma.

Para ello, se definirán unos conceptos básicos relacionados con la contextualización, y se hará un recorrido de los principales y enfoques que han surgido en cuanto a internacionalización del capital, y de las actividad empresarial, los cuales enuncian las causas de la misma, concluyendo con la situación actual.

Además, se expondrán las principales opciones de las que dispone una empresa actualmente para comenzar su proceso de internacionalización. Por último, y más con el objetivo de contextualizar a nivel macroeconómico, se analizará el posicionamiento de los agentes económicos que influyen en la internacionalización y en la movilidad global.

## 2.1 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS BÁSICOS

A continuación, se introducirá una serie de conceptos que se ha considerado necesario aclarar, ya que en ocasiones sus diferentes interpretaciones dan lugar a confusión.

Pese a que no son aquellos que se analizarán en profundidad en este trabajo, sí que guardan estrecha relación con el mismo y con los contenidos posteriores de esta parte del trabajo.

**Internacionalización:** acción y efecto de internacionalizar, que significa “someter a la autoridad conjunta de varias naciones, o de un organismo que las represente, territorios o asuntos que dependían de la autoridad de un solo Estado”. (RAE)

Sin embargo, en el ámbito económico, como se verá, esta definición también se aplica en el campo del capital, la producción empresarial, y la fuerza laboral, entre otros, que es la que interesa en este aspecto.

**Empresa multinacional (MNE o MNC):** sociedad con propiedad legal (definición estricta) o control efectivo (definición genérica) de operaciones productivas en al menos dos países.

La definición genérica incluye la subcontratación o franquicia a proveedores o fabricantes. La misma tiene la ventaja conceptual de que captura el impacto total de la empresa en la cadena de producción y en la provisión de servicios, pero no es útil para enmarcar sus obligaciones legales. En cuanto a los recursos humanos RRHH, aunque ejerzan cierta influencia (firm's code of conduct), el grado de control no es el mismo que sobre las operaciones de su propiedad.

Para concluir conviene señalar que la definición estricta es más fácil de manejar, y es la empleada por la mayoría de las agencias que recopilan datos, como la ONU.

**Empresa transnacional:** empresa multinacional que no se identifica con su lugar de origen. Perspectiva global en vez de headquarters centralizados. Ejemplo: Nestlé

**Índice de transnacionalidad:** instrumento empleado en análisis, para clasificar las multinacionales según su globalización. Creado por la Conferencia de Naciones Unidas sobre el Comercio y Desarrollo, se calcula como la suma aritmética de tres ratios (total de activos, ventas y empleados, extranjeros, sobre el total).

Este ratio pone en evidencia que, pese a que hay una tendencia alcista, en general, el nivel de globalización de las compañías depende de su tipo de actividad, de la situación económica global, y de su mercado de origen.

Compañías como SAP (Alemania) o Nokia (Finlandia) están más limitadas en su mercado local, y por tanto, se expanden más en proporción que otras como Exxon o General Electric, pese a que estas dos últimas posean más volumen de activos en el extranjero.

La figura a continuación ratifica este hecho, indicando el Índice de Transnacionalidad de las empresas mencionadas.

**Figura 1: Índice de Transnacionalidad y volumen de activo en el extranjero de las empresas**

	ITN	Activo extranjero
Nokia	6	82
SAP	7	78
Chevron	67	7
Exxon	79	9

**Fuente.** *“The top 100 non-financial MNEs from developing and transition economies, ranked by foreign assets, 2016” (UNCTAD)*

## 2.2 EVOLUCIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN Y TENDENCIA ACTUAL

En el presente epígrafe, se hará, en primer lugar, un resumen de la evolución de la internacionalización, desde el punto de vista económico, dando relevancia a los análisis más destacados de la misma. En segundo lugar, se hablará de la situación actual.

Se podría afirmar que la internacionalización de los tres factores nombrados anteriormente (capital, producción empresarial, fuerza laboral) siempre ha sido una realidad. No obstante, cada una, en orden de aparición, ha mostrado un aumento considerable desde un determinado momento. Dicho aumento ha ido seguido, en la mayoría de los casos, de oleadas de análisis y desarrollo. Sin embargo, como se explicará en la Parte 3 del trabajo, aún queda considerable análisis y desarrollo pendiente respecto al tercero, que acompañe a su aumento.

De forma muy concisa, el primer aumento considerable se dio de la siguiente forma:

El capital lo experimentó ya bien entrada la etapa de industrialización, cuando las grandes empresas de países industrializados se lanzaron a controlar los yacimientos de recursos de países de los que hasta entonces eran clientes.

La producción empresarial lo vio con el establecimiento de las multinacionales, durante las décadas de los años 70 y 80 del siglo XX.

En cuanto a cómo se internacionalizó el capital, el primer análisis completo se recoge en la teoría clásica del comercio internacional, cuyas bases fueron sentadas por los aportes conceptuales de tres reconocidos autores, que a grandes rasgos fueron adaptaciones de sus teorías en la internacionalización. En orden cronológico, Adam

Smith (teoría de la ventaja absoluta, 1776), David Ricardo (principio de la ventaja comparativa, 1817), y John Stuart Mill (teoría de la demanda recíproca, 1844).

Respecto a la producción empresarial, que es un factor más enfocado a las empresas y su internacionalización que el capital, hay una gran variedad de teorías, pero se destacarán las siguientes.

Teoría de organización industrial: desarrollada entre 1969 y 1976, enuncia que las empresas (MNCs) deben tener algún tipo de ventaja competitiva (monopolística) propia y fácilmente transferible o de suficiente magnitud/durabilidad, para realizar una inversión directa en el extranjero con opciones de éxito.

Teoría de la internalización: desarrollada entre 1976 y 1979, afirma que las empresas (MNCs) actúan como alternativa al mercado, en las transacciones de productos intermedios de valor. Estas se internacionalizarán dependiendo de las ventajas de localización exterior y de la rentabilidad de las actividades (organización interna frente a venta o cesión).

La primera teoría (1979) que pretende abarcar de forma integral su internacionalización es el paradigma ecléctico (también conocido como modelo OLI), de John Dunning. Esta teoría defiende que el mejor modelo es la IED (Inversión Extranjera Directa), frente a las licencias y las exportaciones directas. Además, esta inversión debe concordar con la estrategia a largo plazo que se haya establecido.

Por último, el modelo de ventaja competitiva de las naciones, o “Diamante de la Competitividad”, de Porter (1990). Este indica que solo los factores productivos avanzados y especializados contribuyen a la ventaja competitiva de un país. Además formula un modelo de análisis de combinación de factores, que permite a las empresas desarrollarse en mercados competitivos, y no solo en imperfectos (como indicaban los modelos anteriores), y tomar decisiones respecto a por qué, cómo y dónde internacionalizar sus actividades.

Además de estas teorías, que optaban a la internacionalización desde una perspectiva económica, de minimizar costes y/o maximizar beneficios, paralelamente y más recientemente han surgido teorías de internacionalización desde la perspectiva del proceso. “Estas consideran el proceso de internacionalización como mecanismo de compromiso incremental de aprendizaje basado en la acumulación de conocimientos (experiencia–experimentación) y en el incremento de recursos comprometidos en los mercados exteriores”, según PP Cardona.

Dentro de esta perspectiva, se distinguen las siguientes teorías:

**1.- El modelo de Uppsala o nórdico**, fundamentado por varios autores entre la década de 1970 y 1990, que sostiene que la empresa incrementará gradualmente los recursos

en un país a medida que vaya adquiriendo conocimiento del mismo, con un patrón de etapas como el siguiente:

Exportación esporádica -> Exportación mediante independientes -> Sucursal comercial -> Unidad productiva.

Este incremento dependerá de la experiencia del mercado, el compromiso (de recursos) con el mismo, y la “distancia psicológica”. 3 situaciones de excepción.

**2.- El Modelo de innovación**, surgido en la década de 1990, para el que la internacionalización es un proceso de innovación empresarial, básica para las PYMEs. Y plantea un proceso continuo de toma de decisiones de innovación, enfocadas a la internacionalización, mediante la exportación.

**3.- El Modelo de ciclo de vida del producto de Vernon (1966)**, según el cual las empresas basarán la internacionalización de su producto/producción en el ciclo de vida de este. Este modelo, pese a su antigüedad, cobra bastante sentido en la actualidad. La relación que describe se puede observar en la siguiente tabla.

**Figura 2: tabla-resumen del modelo de ciclo de vida del producto de Vernon**

	COMERCIALIZACIÓN	FABRICACIÓN	RAZONES
INTRO	País de origen	País de origen	Valor añadido
CRECIMIENTO	Origen + otros industrializados	Origen + otros industrializados	Innovación
MADUREZ	Saturación de mercado	Países con mano de obra barata	Economías de escala
DECLIVE	Demanda escasa	Abandono país de origen	

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar, la teoría marca la situación óptima para una empresa, según la fase del ciclo de vida en la que se encuentre su producto o producción.

Una empresa con un producto que presenta un gran potencial deberá desarrollarlo primero en su país de origen, donde se encuentra su capital humano, y comercializarlo en el mismo, o en una región marcada, para crear una base de mercado.

Una vez disponga de capital suficiente, podrá expandir su mano de obra a otros países desarrollados, en busca de personal cualificado que mantenga su producto actualizado, y de nuevos mercados.

Cuando ya se ha cubierto el límite de cuota de mercado, y los competidores han alcanzado el nivel de calidad del producto de la empresa, esta buscará ser más competitiva creando economías de escala, con la típica medida de reducir costes, trasladando la producción a países con mano de obra barata.

Por último, si el producto cae en fase de declive por falta de demanda, se abandonará el país de origen en cuanto a producción se refiere.

Como conclusión, se puede decir que los modelos se han adaptado a la evolución de la economía, considerando más factores y dando mucho peso a la innovación, que es el motor de cambio y de adaptación al mismo. Por ello, las empresas actualmente optan por la internacionalización desde una perspectiva mixta, es decir, económica y del proceso, aunque más por la segunda, que permite adaptarse mejor a los cambios de los agentes económicos, que ya son partícipes en la economía, como los consumidores, que tienen gran poder de decisión.

## 2.3 ANÁLISIS RÁPIDO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS. OPCIONES.

Una vez mencionadas las causas por las que las empresas se externalizan, es igual de importante conocer las opciones o procesos que siguen para internacionalizarse. En la siguiente Figura se enumerarán las ventajas e inconvenientes de estas opciones, que son las formas más típicas de entrada a un nuevo mercado, que preceden a una posible entrada física, con oficinas o centros de producción propios, por parte de la empresa. Estas opciones se definen a continuación.

**Exportación:** envío al destino de bienes o servicios producidos en el país de origen o uno tercero. Es la forma más flexible, pero con menor capacidad de control.

**Alianza estratégica:** acuerdo de colaboración entre dos o más empresas, con el fin de crear sinergias y maximizar beneficios. Las empresas participantes continúan operando como compañías independientes.

**Joint venture:** variante de la alianza estratégica en las que dos o más empresas se juntan creando una entidad jurídica nueva de la que tienen control conjunto, con la finalidad de compartir recursos y minimizar riesgos.

**Licencias:** acuerdo con proyección a largo plazo con un agente local, para que haga uso del know-how de la empresa.

**FDI (Foreign Direct Investment) o Inversión Extranjera Directa:** es una inversión en forma de control directo de una o más sociedades que residen en un país distinto al de origen. Puede ser orgánico (ampliar negocio existente) o inorgánico (adquirir nuevos negocios), y con expansión vertical (cadena de valor) u horizontal (volumen y cuota de mercado).

Figura 3: Cuadro comparativo de las opciones de externalización de las empresas.

	VENTAJAS	INCONVENIENTES
<b>EXPORTACIÓN</b>	No hay necesidad de instalaciones operativas en el país de destino	Pérdida de las ventajas de localización en el país de destino
	Economías de escala	Dependencia de intermediarios de exportación
	Internet facilita las oportunidades de exportar	Exposición a barreras de entrada
		Costes de transporte
<b>LICENSING</b>	Fuente de ingresos a través de un contrato	Dificultad para encontrar un buen partner
	Exposición limitada al riesgo económico/financiero	Beneficios provenientes del país de origen limitados
		Pérdida de ventaja competitiva
<b>JOINT VENTURES Y ALIANZAS</b>	Riesgo de inversión compartido	Dificultad para encontrar un buen partner
	Complementary resources	Gestionar el trato con los partner
	Puede ser requerido para entrar en el mercado	Pérdida de ventaja competitiva
		Dificultad para integrar y coordinar
<b>FDI (Foreign Direct Investment)</b>	Control total	Requiere gran inversión y compromiso
	Posibilidad de integrar y coordinar	-> Aunque las adquisiciones podrían derivar en problemas de integración y coordinación
	Rápida entrada en el mercado a través de adquisiciones	Proyectos Green Field consumen tiempo y son impredecibles
	<u>Proyectos</u> Green Field	

Fuente: Asignatura Estrategia y Diseño de Organización (UPV)

En resumen, la principal conclusión que se extrae de la tabla anterior es que no hay una opción perfecta de externalización. Todo dependerá de los recursos que tenga la empresa y los objetivos que persiga.

Las opciones de la tabla están ordenadas con un propósito, y es que dos de las principales variables de todas ellas son la flexibilidad y la capacidad de control. Como se puede deducir en la tabla, las opciones situadas más arriba serán más flexibles, pero tendrán menos capacidad de control sobre los resultados de las decisiones que toman, y viceversa.

## **2.4 POSICIÓN DE LOS AGENTES ECONÓMICOS.**

Esta parte del trabajo tiene como objetivo describir brevemente el posicionamiento de los agentes económicos que pueden tener y tienen influencia en el fenómeno de la internacionalización y de la movilidad global de los trabajadores.

El posicionamiento, en este sentido, más que una posición ideológica, es las acciones que se toman para fomentar el desarrollo de los fenómenos mencionados.

Estos agentes son el gobierno, las universidades, y las propias empresas, y el posicionamiento se ha descrito mediante ejemplos que se consideran representativos de su actividad total.

Como se verá a continuación, el Gobierno actúa a través de diferentes organismos especializados, y las universidades diseñan sus planes de estudios con enfoque internacional, mientras que las empresas poseen centros de referencia y herramientas que les facilitan la transformación.

### **2.4.1 Gobierno.**

Los gobiernos ofrecen servicios orientados a favorecer la internacionalización, mayormente de las empresas, pero también de sus trabajadores, y de la presente y futura fuerza laboral.

Estas funciones se realizan en buena medida por los siguientes organismos:

a).- La Secretaría de Estado de Comercio, en la que destaca el Fondo para la Internacionalización de la Empresa (FIEM), que constituye un “instrumento de apoyo financiero oficial a la internacionalización de las empresas en línea con los nuevos

retos y necesidades del comercio internacional”. Ofrece opciones de financiación comercial y concesional, e inversión.

b).- ICEX España Exportación e Inversiones, que se trata de una entidad pública empresarial dependiente de la Secretaría de Estado de Comercio. A destacar los siguientes servicios que ofrece:

- Seminarios, algunos de los cuales abordan la contratación (pública o privada) en otros países.
- Agenda de capacitación.
- Beca Internacionalización 20XX. Formación de jóvenes profesionales especializados en la prestación de servicios de internacionalización empresarial.

c).- Instituto Valenciano de la Competitividad Empresarial (IVACE)

- Becas IVACE Exterior
- Becas IVACE Exportación y empleo
- Export Jobs (reciente creación): plataforma online para canalizar O/D personal especializado en internacionalización

## 2.4.2 Universidades.

Las universidades parecen ser cada vez más conscientes de la nueva realidad de movilidad global, y muchas de ellas lo muestran en un compromiso con realizar programas que preparen a los estudiantes, de forma también muy práctica.

A modo de ejemplo, se nombrará a continuación la situación de la Universidad Politécnica de Valencia y de la universidad donde el autor del presente trabajo final de grado realizó su intercambio académico en el extranjero, así como otra universidad que el autor conoció a través de otros alumnos, durante dicho intercambio académico.

- En relación con la Universidad Politécnica de Valencia (UPV) conviene destacar que actualmente cuenta con 2.023 alumnos entrantes de intercambio. Siendo la 4ª que más recibe en España y la 6ª que más envía de Europa.

Además, ofrece Cursos de formación del Servicio Integrado de Empleo (SIE), sobre como “Trabajar en el extranjero” y asesoramiento sobre esta materia de los mismos organizadores del curso.

A esto hay que añadir la existencia de oficinas de información en cada escuela o facultad de la universidad en materia de Relaciones Internacionales y Prácticas en empresas, sobre las diferentes oportunidades que disponen los alumnos de las mismas.

- En referencia a la escuela de negocios IÈSEG, donde el autor realizó su intercambio académico en el extranjero, cabe destacar que entre sus dos campus, en París y Lille, de los 4.300 alumnos que posee, cuenta con 720 alumnos entrantes de intercambio, y otros 1.180 alumnos permanentes internacionales, es decir, alumnos no nacidos en Francia y que cursan la totalidad de sus estudios en IÈSEG.

Además, gran parte de sus programas se cursan completamente en inglés, con profesores nativos. Del personal docente, 117 son profesores permanentes y el resto, un gran número, son profesores visitantes, de gran variedad de países. Como dato, ofrece un máster en Negocios Internacionales.

Los alumnos de IÈSEG deben hacer al menos un intercambio académico en el extranjero durante sus estudios, y los campus cuentan con el Club Internacional, que organiza actividades para los alumnos entrantes de intercambio, buscando que se integren y relacionen.

- Respecto a la Universidad SP Jain School of Global Management. Modelo de aprendizaje multi-país, donde el estudiante deberá estudiar en un mínimo de tres de sus cuatro campus (Dubai, Mumbai, Singapur, Sydney). Se basa en que los negocios pueden ser internacionales, pero no hay una forma internacional (única) de hacer negocios. Recalca que una educación de negocios convencional podría aportar las cualidades para triunfar en un país, pero no del resto del mundo.

Estos tres ejemplos son buenas referencias de las tres vías que podrían estar tomando las universidades.

La primera, una universidad ya establecida y con prestigio, que busca abrirlo a cualquier estudiante internacional.

La segunda, una universidad (escuela de negocios) que además apuesta por un ambiente de aprendizaje internacional real, en el que la mitad de los estudiantes son internacionales (nacionalidad distinta a la del país del centro de estudios).

La tercera, una universidad que además posibilita una inmersión internacional real, permitiendo al estudiante conocer y experimentar de primera mano distintos ambientes internacionales.

Estos hechos se pueden resumir en la siguiente tabla, que indica las experiencias ofrecidas por cada universidad.

**Figura 4: Resumen de experiencias relacionadas con la internacionalización ofrecidas por las universidades**

	<b>INTERCAMBIO ACADÉMICO INTERNACIONAL</b>	<b>AMBIENTE DE APRENDIZAJE INTERNACIONAL REAL</b>	<b>INMERSIÓN INTERNACIONAL REAL</b>
<b>UPV</b>	SÍ	NO	NO
<b>IESEG</b>	SÍ	SÍ	NO
<b>SP Jain</b>	SÍ	SÍ	SÍ

Fuente: elaboración propia

### 2.4.3 Empresas.

Desde el punto de vista empresarial conviene destacar determinadas acciones llevadas a cabo por entidades empresariales en materia de desplazamientos internacionales.

Así, interesa señalar iniciativas como el FEEX (Foro Español de Expatriación), una asociación profesional, independiente y sin ánimo de lucro, creada en 2004 por empresas españolas que operan en el extranjero. Su principal objetivo es apoyar a sus miembros en la gestión internacional de RRHH. Sus principales proyectos:

- Influencia y relaciones institucionales, que resulten en facilitar la movilidad internacional de ciertos grupos de trabajadores
- “Networking” con asociaciones similares en Europa y América, y una “Comunidad del Conocimiento” con información para la gestión de expatriados.
- Formación para sus socios en gestión de expatriados, entre la que destaca el “Curso Superior sobre gestión de expatriados”, que trata en detalle todos los aspectos de la gestión (RRHH, fiscalidad, aspectos laborales y migratorios, mudanzas...), y los seminarios internos realizados durante el año, sobre estos temas.

En cuanto a la internacionalización de la propia empresa, las mismas disponen de y utilizan herramientas para analizar sus movimientos. Las más destacadas son el análisis PESTEL de las características de mercado, y la estrategia del modelo CAGE.

El análisis PESTEL es utilizado en multitud de situaciones, y es un instrumento que define y caracteriza el entorno, describiendo los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que lo componen. Los más relevantes en este caso son los políticos y sociales, como ya se verá en los siguientes apartados del trabajo.

En cuanto al modelo CAGE, es un análisis más preciso que realiza la empresa que desea internacionalizarse de forma óptima, y estudia los factores culturales, administrativos, geográficos y económicos, y la distancia que existe en esos ámbitos entre el país origen de la empresa y el resto de países, así como las ventajas y desventajas de los mismos.

Respecto a internacionalizar la fuerza laboral y a las formas de gestionarla, se realizan a través de departamentos de reciente surgimiento en la empresa. Estos son el departamento de IHRM (Recursos Humanos Internacionales) y GM (Movilidad Global), los cuales se analizarán más adelante.

Además, existen empresas cuya actividad es la gestión de servicios relacionados con la movilidad global y la expatriación, lo cual también se tratará más adelante en el apartado de Externalización. Algunos ejemplos de estas empresas son ECA International, International SOS, y AIRINC Workforce Globalization.

Para concluir con este capítulo del presente trabajo final de grado a modo de resumen interesa resaltar lo siguiente:

La globalización es una realidad, y la internacionalización de las empresas, más que un ventaja, es en muchos casos una necesidad, ante los continuos cambios y la gran competencia.

A su vez, y cada vez más, no basta sólo con internacionalizar la actividad productiva y económica, si no todo el negocio. Para ello, es necesaria una visión estratégica que incluya la visión de las nuevas corrientes teóricas, las cuales se basan en el aprendizaje continuo y el aprovechamiento de sinergias derivadas de compartir recursos e innovación, y que incluya además la alineación con el resto de la empresa, para lo que es necesaria una fuerza laboral preparada, lo que se consigue con el desarrollo de la movilidad global.

Las empresas disponen de muchas opciones para comenzar su internacionalización, pero eso no significa que todas sean favorables. Deberán medir su situación, capacidades y objetivos para seleccionar las más adecuadas en cada momento

A su vez, tanto las mismas empresas, como los gobiernos y las universidades, son conscientes de la importancia de la internacionalización y la movilidad global de los trabajadores, por lo que, dentro de sus competencias, están aportando los recursos que consideran necesarios para su desarrollo.

Aun así, los principales responsables de su desarrollo siguen siendo las empresas, y en el caso de la movilidad global de los trabajadores, al igual que en la internacionalización del proceso productivo, también juegan un papel importante las corrientes teóricas, que son las que sientan la base de la gestión. En base a ello, las empresas aplicarán los modelos adaptándolos a su realidad.

Esto se va a desarrollar en detalle en la siguiente parte del trabajo, la primera de las dos centrales, la Parte 3, que trata sobre cómo gestionan las empresas la movilidad global de los trabajadores.

**PARTE 3:**  
**DEPARTAMENTOS DE**  
**GESTIÓN DE MOVILIDAD**  
**GLOBAL**

Hoy en día, las (muchas) organizaciones no se delimitan a establecerse únicamente dentro de las fronteras de sus países de origen, si no que cada día están buscando nuevos mercados y oportunidades, con el fin de obtener mejores niveles de desarrollo y productividad. Tal y como se explicó anteriormente, esta tendencia está en su punto álgido, y las empresas disponen de distintas opciones de internacionalizarse.

Sin embargo, para llevar a cabo estas operaciones con éxito, se necesitan estrategias internacionales, innovadoras y proactivas. Las consecuencias de esto en lo que respecta a los recursos humanos de la empresa son considerables y tienen una gran relevancia, y más actualmente, ya que se considera que la función de dichos recursos humanos es uno de los factores críticos de éxito.

Por tanto, es necesario que los aspectos relacionados con su gestión en una perspectiva internacional lleven a la implementación de estrategias, políticas y prácticas de recursos humanos internacionales efectivas, por parte de las empresas, en un contexto de crecimiento internacional y actividad global.

Gracias a esta necesidad, el área de recursos humanos de la empresa ha ido evolucionando y, cada vez más, realizando funciones de gestión internacional de los trabajadores, hasta tal punto de que se ha creado una nueva rama de la misma, el área de IHRM (International Human Resources Management). Esta área involucra tanto actividades clásicas de recursos humanos con un enfoque internacional, como nuevas responsabilidades.

En el aspecto teórico, han surgido, como en toda área de gestión, corrientes con distintas posturas, que han analizado la evolución de la nueva área y sus influencias a nivel internacional.

A nivel de realidad en la empresa, muchas compañías, especialmente las grandes empresas, han optado por crear un departamento específico de IHRM, y, en ocasiones, un departamento que trata una función concreta del IHRM, y que recibe el nombre de departamento de GM (Global Mobility).

Por tanto, en este apartado se analizará los departamentos de IHRM y de Global Mobility en la empresa, así como el desarrollo teórico que ha experimentado IHRM.

## 3.1 INTERNATIONAL HUMAN RESOURCES MANAGEMENT (IHRM)

### 3.1.1 Definición y funciones

El término IHRM (International Human Resources Management) significa literalmente Gestión de los Recursos Humanos Internacionales. Es el departamento donde se realizan las mismas tareas que en empresas puramente domésticas, pero a nivel o en un contexto internacional, lo cual implica una complejidad mucho mayor.

Esta complejidad respecto al nivel doméstico se debe a seis razones:

- a).- La extensión de sus actividades
- b).- Los empleados que trata
- c).- El contexto de normas y leyes
- d).- El impacto de las decisiones
- e).- Su involucración con los trabajadores
- f).- Los riesgos y costes derivados

A continuación se va a proceder a comentar en detalle cada una de las razones citadas.

a).- En lo que respecta a la extensión de las actividades del IHRM está es mucho más amplia. Por ejemplo:

- Trasladar a empleados a un país extranjero debe ser algo preparado y organizado con mucho más detalle.
- Las cuestiones acerca de la tributación internacional deben tenerse en cuenta para aspectos de compensación.
- Las empresas multinacionales deben proveer ciertos servicios administrativos a sus empleados en el extranjero.
- Dada la dispersión geográfica de las actividades en una multinacional, el “deployment”, esto es, conseguir empleados a la localización geográfica donde la compañía los necesite, es un reto clave.

b).- En cuanto a los empleados que trata el IHRM, éste se suele focalizar en grupos heterogéneos de empleados con un origen cultural diferente. De modo que habrá que tenerse en cuenta distintas culturas nacionales que afectarán a las expectativas y los valores de los empleados así como la efectividad de distintos estilos de liderazgo.

c).- Las normas y leyes ejercen una fuerte influencia en la gestión de los recursos humanos de los diferentes países. La regulación que conciernen aspectos como los derechos laborales, salarios, participación de los empleados en las decisiones de la compañía, y rescisión del contrato, entre otras, son bastante heterogéneas entre los países. En la Parte 4 del trabajo se realizará un análisis en profundidad de este factor.

d).- El área de gestión de los recursos humanos puede estructurarse de varias formas.

Pese a esta estructura, es común que haya decisiones centralizadas en el área. Estas causan un impacto en los empleados de distintas naciones, los cuales demandan unas condiciones de imparcialidad claras y un trato justo (términos conocidos como “perceived fairness” y “equal treatment”), que no beneficie a unos trabajadores sobre otros, ya que en ocasiones ocurre que los trabajadores más beneficiados son aquellos que trabajan en las oficinas centrales o en las más importantes por volumen o país en el que se encuentran.

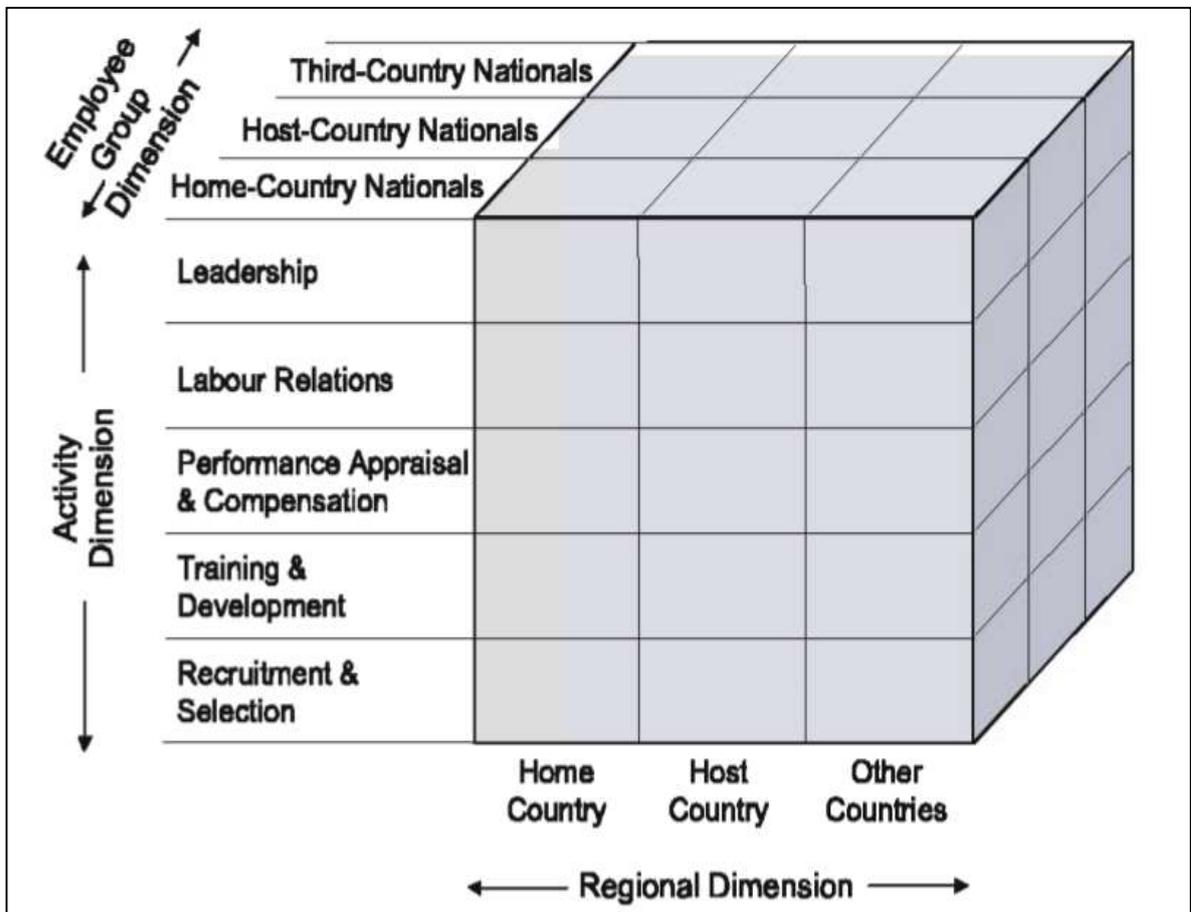
Estos objetivos de imparcialidad, igualdad y justicia requieren una perspectiva internacional del área, que tenga en cuenta todos los factores (fiscalidad, regulación laboral, nivel de vida...) de cada territorio en el que la empresa esté presente.

e).- Los trabajadores desplazados requieren mayores servicios y ayuda que los domésticos, y gran parte de ella se la proporciona la función de IHRM (externalizada o no). Muchos de los servicios son de corte personal, y por ello, este departamento esta fuertemente implicado en la esfera (o vida) privada de los trabajadores. Uno de los factores importantes es la familia del trabajador trasladado; esta tiene que tenerse en cuenta en el proceso de selección, así como en el trabajo administrativo que supondría en el país de destino.

f).- Los riesgos y costes en este departamento hacen referencia a las consecuencias financieras y personales que derivan de la elección no óptima de candidatos a asignaciones internacionales. Estos son mayores y más severos que los derivados de procesos domésticos.

Una forma sencilla, gráfica e intuitiva de describir la estructura común a la práctica totalidad de los departamentos de IHRM es el siguiente modelo 3D:

Figura 5: Estructura común a los departamentos de IHRM



Fuente: Strategic international management (cap 19)

El mismo relaciona las siguientes tres dimensiones:

- La dimensión de actividad (o "Activity Dimension"), que contiene las diferentes actividades de la gestión de los recursos humanos, las cuales se analizarán a continuación.
- La dimensión "regional" (o "Regional Dimension"), que clasifica los países donde la empresa ejerce alguna actividad, en función de si es el lugar de origen o donde tiene las oficinas centrales ("Home country"), el lugar donde tiene centros de actividad en distintos lugares al primero ("Host country"), o otros países donde no tiene centros de actividad pero con los que trata ("Other countries").

- La dimensión de “grupos de empleados” (Employee Group Dimension”), que clasifica a un empleados o empleados según su lugar de origen, el cual no es su nacionalidad, si no su país de origen, donde habitan, el cual se considera su cultura. La clasificación en tres grupos sigue un patrón idéntico a la variable regional.

Para comprender mejor la variable que incluye las diferentes actividades de gestión de los recursos humanos en el área de IHRM, se analizarán las mismas a continuación, detallando las funciones que realizan y sus modelos o enfoques, los cuales a su vez están relacionados con la dimensión regional y la dimensión de grupo de empleados.

### Reclutamiento y selección (recruitment and selection)

Cuando esta importante función de RRHH tiene que enfrentarse a un ámbito internacional, debido a la magnitud de la empresa, dos variables ganan mucho peso en los procesos de reclutamiento, en la fuente de potenciales candidatos que se enfrentarán al proceso de selección. Estas son el aspecto geográfico y el aspecto corporativo.

En cuanto al primero, se refiere a decidir si se marcan límites en cuanto al lugar de origen de los empleados, tal y como lo define la dimensión de “grupo de empleados”. Así pues, hay tres enfoques principales, los cuales suelen estar a la par con la filosofía de la empresa y del origen de las políticas de RRHH en la empresa. Los enfoques se describen en la siguiente figura, según su selección de empleados en cuanto al origen.

Figura 6: Enfoques en el proceso de reclutamiento y selección, en base al aspecto geográfico

ENFOQUE ORIGEN	ETNOCÉNTRICO	POLICÉNTRICO	GEOCÉNTRICO
PARENTAL COUNTRY	SÍ	NO	SÍ
HOST COUNTRY	NO	SÍ	SÍ
THIRD COUNTRY	NO	NO	SÍ (considerando los aspectos de adaptabilidad cultural)

Fuente: elaboración propia

Respecto al aspecto corporativo, este indica si los candidatos se reclutan de dentro de la empresa (deployment) o de fuera, externos a ella.

El reclutamiento interno (deployment) presenta numerosas ventajas, como un menor coste y esfuerzo durante el proceso, y una evaluación de los candidatos más fiable y precisa, al disponer de más y mejor información.

Como beneficios para el trabajador, le facilita un plan de desarrollo profesional a largo plazo, y sirve para aumentar la motivación y lealtad, si se usa como recompensa. Por el contrario, este método podría tener el problema de escasez o limitaciones de cualificaciones, ya que la muestra potencial es muy reducida (trabajadores de la empresa versus total de la fuerza laboral).

El reclutamiento externo se encuentra en la situación inversa, siendo a priori menos eficiente, motivo por el cual casi siempre se elige a los expatriados de forma interna, debido también al conocimiento de la cultura y estrategia de la empresa.

Los criterios de selección de los expatriados, una vez obtenida la muestra del reclutamiento, es la posesión de, y sobre todo para un lugar distinto a las oficinas centrales, dos grupos de competencias:

- Habilidades para hacer el trabajo asignado, como un perfil funcional, técnico o de gestión.
- Habilidades para trabajar en un lugar extranjero, como son la adaptabilidad, las competencias multiculturales, etc. Estas habilidades se explicarán en detalle en la Parte 3.2.5 “Entrenamiento multicultural” del trabajo.

### **Entrenamiento y desarrollo (training and development)**

Los IHRM tienen como uno de sus objetivos el preparar a los futuros expatriados para que su trabajo sea un éxito.

En los procesos de aprendizaje que realicen los trabajadores, deberán sí o sí tener conocimiento de tres elementos: las habilidades técnicas y de gestión necesarias para el trabajo, las particularidades de las asignaciones internacionales, y el entrenamiento intercultural.

Por otro lado, se espera que los empleados, especialmente los managers, hayan adquirido al acabar su asignación tres cualidades: experiencia internacional, conciencia cultural, y una mejor conexión a las unidades organizativas de la empresa.

En cuanto al entrenamiento intercultural, este y sus factores originarios se explicarán en detalle en el apartado 3.2.5 “Entrenamiento multicultural” del presente trabajo. No obstante, se ha realizado una figura que muestra los diferentes métodos de entrenamiento, según la duración de la asignación:

**Figura 7: Métodos de entrenamiento cultural, según la duración de la asignación.**

<b>DURACIÓN</b> <b>ENFOQUE</b>	<b>DURACIÓN DE LA ASIGNACIÓN</b>	<b>DURACIÓN DEL ENTRENAMIENTO</b>	<b>CONTENIDOS DEL ENTRENAMIENTO</b>
<b>INFORMATIVO</b>	Corto plazo (< 1 mes)	<1 semana	Sesiones informativas del lugar y su cultura
<b>AFECTIVO</b>	Medio (<1 año)	1-4 semanas	+ entrenamiento afectivo y de asimilación de la cultura
<b>INMERSIÓN</b>	Largo (>1 año)	1 mes	Si las diferencias culturales son grandes, + experiencias en el destino y talleres

**Fuente:** elaboración propia, a partir del libro *“International human resource management: globalization, national systems and multinational companies”*, de Tony Edwards y Chris Rees.

Esta política de formación se ha aplicado tradicionalmente solo a los managers, y la primera opción ha sido la dominante.

Sin embargo, en los últimos años, tras observar sus beneficios, como se analizará en la Parte 3.2 del trabajo, se ha amplificado a gran parte del organigrama, y la segunda opción está ganando terreno respecto a la primera, ya que incluye las ventajas de la figura de expatriado (conocimiento de la estrategia corporativa y la cultura de la empresa), y de empleado del país de destino (conocimiento del país, especialmente conciencia cultural).

## **Evaluación de rendimiento y compensación (performance appraisal & compensation)**

La evaluación del rendimiento de los expatriados y, especialmente, su compensación en base al mismo y a otros factores fijos o variables es la tercera gran función de IHRM.

Los expatriados suelen recibir una remuneración mayor al resto de trabajadores de la empresa, y este hecho podría llevar a una percepción de parcialidad, especialmente de parte de los trabajadores del país de destino del expatriado (host country), hacia expatriados provenientes del país de origen de la empresa (home country).

Cabe explicar que la remuneración de los expatriados suele ser más alta no de por sí, si no debido a los elementos que la componen. El esquema típico de remuneración de un expatriado es el siguiente:

- Salario base
- Ayuda relativa al coste de vida (si el coste de vida en el país de destino es más alto).
- Igualación fiscal, si procede (si la carga fiscal del país de destino es más alta).
- Prima de compensación  $\approx$  prima de penosidad (si el destino es muy poco atractivo o con una calidad de vida muy baja).

El área de IHRM dispone de dos enfoques principales para fijar la remuneración, los cuales, al igual que los enfoques de reclutamiento y selección, suelen estar a la par con la filosofía de la empresa y del origen de las políticas de RRHH en la empresa. Estos son el modelo global y el modelo multinacional.

El modelo global es un modelo estandarizado, casi siempre originado de las oficinas centrales de la empresa, que aplica las mismas características a toda la empresa.

Como ventajas, permite implantar sistemas motivacionales y de incentivos coherentes, ya que todos los trabajadores disponen de las mismas oportunidades y en cualquier lugar. Estos sistemas descomponen los objetivos generales en individuales, para ser más precisos, aunque la complejidad de este trabajo, en ocasiones, puede exceder sus beneficios.

Como inconvenientes, este modelo presenta ineficiencias ya que la generalización no incluye elementos como la edad de los trabajadores, tamaño de los departamentos y diferentes tareas y objetivos de cada uno, y otros factores externos.

El modelo multinacional, por el contrario, se adapta al contexto específico de cada país, pero como desventajas, podría suponer una pérdida de oportunidades laborales, y una sensación de parcialidad por parte de algunos grupos de empleados (definición de la Dimensión).

### **Relación de la complejidad con las funciones descritas**

Como se ha podido observar, los RRHH de la empresa, si son internacionales, tendrán que considerar más variables en sus procesos (selección, entrenamiento, compensación...) si quieren obtener buenos resultados. Estas variables se corresponden con las seis razones de complejidad anteriormente descritas.

### **3.1.2 Marco Teórico**

Para entender mejor el surgimiento y desarrollo de IHRM, hay que remitirse al origen y desarrollo de sus análisis. Es decir, hay que tener en cuenta en qué momento el término empezó a cobrar relevancia y qué fases evolutivas experimentó.

Uno de los primeros análisis académicos sobre la gestión de recursos humanos (realizado por Beer, Spector, Lawrence, Quinn, y Walton (1984)), prestó considerable atención a la influencia del contexto. En su mapa del territorio, el entorno externo y en particular los intereses de los stakeholders y los factores situacionales se conectaban a través del sistema organizativo de gestión de recursos humanos con los resultados a largo plazo 3 elementos: empresa, empleados, y sociedad.

Sin embargo, desde entonces, la mayoría del análisis se desarrolló individualmente en cada país, y con el foco en las actividades de los especialistas en recursos humanos dentro de las organizaciones. Los análisis de la gestión internacional de recursos humanos han seguido esta tendencia, focalizándose mayormente en dos discursos dominantes: gestión de recursos humanos en las multinacionales y la gestión comparativa de recursos humanos.

Es por esto que, en 1990, un grupo de investigadores estadounidenses decidió hacer algo, debido a la falta de estudios empíricos sobre las “buenas prácticas” (concepto ya definido) de los recursos humanos a nivel internacional, ya que estos no eran generalizables o aplicables. Su esfuerzo resultó en una publicación titulada “Best International Human Resource Management Practices Project” (2002), un proyecto de investigación empírico e internacional a gran escala, realizado por un consorcio internacional de académicos. Dicho proyecto evalúa las prácticas de gestión de recursos humanos en conjunto con variables cross-cultural e internacionales. Los países o zonas objeto de estudio fueron los siguientes: Australia, Canadá, China, Indonesia, Japón, Corea, Latinoamérica, México, Taiwán, y Estados Unidos.

Este estudio marcó un antes y un después en la materia. Pese a que no es un estudio representativo de la situación mundial, ya que su objeto de estudio era “solamente” 10 países, y no representaban a todas las áreas de negocio (áreas culturales), si que representaban a una buena parte de ellas. Sus resultados fueron analizados, y a su vez requirieron réplicas y extensiones debido al amplio enfoque y la magnitud del estudio.

Además, su metodología fue tomada como referencia para estudios más concretos en particular el realizado en 2002: *International human resource management practices for Swedish companies in California : an extension of the multinational Best IHRM Practices Project* - Randa, Frida. La conclusión de este último estudio es bastante interesante, ya que afirma que es esencial que las “born global companies” tengan una estrategia de IHRM clara y definida desde el principio. Tendencia de futuro descrita más adelante.

### 3.1.3 Principales Teorías Comparativas

Visto lo anterior interesa analizar la situación y la posición de los dos discursos dominantes: gestión de recursos humanos en empresas multinacionales, y gestión comparativa de recursos humanos, también conocidas como corriente organizacional y corriente nacional.

#### 3.1.3.1 Situación hasta la actualidad

Parece ser que ambas corrientes siempre se han interesado en el debate de estandarización-diferenciación, pero cada una de ellas ha optado por tratarlo desde una perspectiva diferente.

La primera ha prestado considerable atención a los medios mediante los cuales las prácticas de gestión de RRHH son transferidas por las empresas desde su territorio (nación) a los límites del mismo (resto de países). Su objeto de análisis son las organizaciones (empresas multinacionales), sus subsidiarias, y cada vez más, el análisis a nivel individual.

Por otra parte, la segunda corriente ha realizado un análisis a nivel macro y ha prestado más atención a cómo se desarrollan y hasta qué punto se llevan ciertas “buenas prácticas” alrededor del mundo.

Respecto a la evolución de cada una con el tiempo, la corriente organizativa ha aportado pocos estudios de calidad, ya que la mayoría son inconsistentes (case studies) o subjetivos (overall MNE's studies). Estos afirman que los cambios dependerán del entorno.

En cuanto a la corriente nacional, ha producido gran cantidad de material, aunque teórico, basado en análisis culturales o institucionales. Sus conclusiones, según la corriente de pensamiento, se agrupan en que existen tres tipos de convergencia: global (modelos de éxito), regional (caso de la Unión Europea), o no convergencia (premisa de que los países son diferentes, y los cambios, lentos).

En referencia a la posición de cada una, parece ser que la corriente organizacional se centra en la estandarización y la transferencia de “buenas prácticas”, mientras que la nacional lo hace en la diferenciación, y acentúa las diferencias existentes entre países en su gestión de recursos humanos.

Por tanto, pese a un interés común en debatir la tendencia, les ha sido difícil hablar de las dinámicas que causan la estandarización y convergencia, por una parte, y la diferenciación y divergencia por otra. Sin embargo, parece ser que hay una voluntad de cambio hacia una mayor colaboración, con el objetivo de componer unos análisis que reflejen la situación con más realismo. Por ejemplo, se suele decir que la corriente nacional no debería obviar el importante papel de las empresas multinacionales y su influencia en los sistemas nacionales y en la sociedad en las que están presentes.

#### **3.1.3.2 Profundización en los sistemas, según la variante nacional.**

Partiendo de lo anterior, un estudio de Hall y Soskice (2001) define 5 elementos, que deben (y lo hacen o tienen tendencia a ello) cohesionar entre ellos, en los países con economías exitosas.

Estos elementos son acuerdos nacionales que afectan a los negocios y la economía, y son los siguientes:

1. Relaciones industriales a nivel nacional y acuerdos salariales.
2. Formación profesional y educación.
3. Gobierno corporativo de las empresas, particularmente en países donde la fuente.
4. de financiación para inversiones será principalmente a largo o corto plazo.
5. Modelos de relación entre las empresas: el nivel al que las relaciones con proveedores, u otras firmas del mismo sector, es colaborativo o competitivo.
6. Relaciones intra-empresa, como los aspectos relacionados con la consecución de cooperación entre trabajadores.

Aceptar el hecho de que estos elementos deben cohesionar entre ellos conlleva importantes implicaciones prácticas y teóricas: significaría que es a menudo difícil (y a veces contraproducente) para las empresas y estados intentar copiar elementos de políticas de empleo de casos de éxito de otros países debido a las grandes diferencias entre los sistemas nacionales.

Evidentemente, y como ejemplo, un país puede organizar su formación profesional de muchas formas, pero solo un número limitado de ellas funcionarían bien, dada la necesidad funcional de la formación profesional y la educación de adecuarse a la naturaleza de su sistema de relaciones industriales, gobierno corporativo, etc. Esto significaría un modelo de “best fit”, en contrapartida al modelo de “best practices” de origen estadounidense.

Para ilustrarlo en la realidad, Hall y Soskice (2001) trasladan su análisis a los sistemas nacionales de capitalismo, fundamentando la tesis de variantes del capitalismo (VoC theory).

Los autores parten de los dos modelos principales en la actualidad, los cuales son LME (Economía Liberal de Mercado), presente en los países anglosajones y encabezada por EEUU, y CME (Economía Coordinada de Mercado), presente en Japón y ciertos países de Europa Central y del norte, y encabezada por Alemania.

En lo que afecta a los recursos humanos. De este modo, argumentan lo siguiente:

- Las multinacionales de LME tienen tendencia a cambiar la naturaleza de sus operaciones más rápidamente, lo que causa un enfoque organizacional market-driven, es decir, enfocado a las necesidades del mercado, o, dicho de otra forma, de las empresas, y menor seguridad laboral.
- El sistema LME ofrece menor compromiso, y una individualización de los recursos humanos (políticas de remuneración y desarrollo profesional individualizadas, y decadencia de sindicatos), mientras que el sistema CME tiende a lo contrario, con mayor involucración de los trabajadores, y existencia de equipos de trabajo autónomos.

En cuanto a la visión general de la economía por parte de estos dos modelos predominantes, la siguiente tabla enumera las principales características de cada uno.

Figura 8: Principales características de los modelos LME y CME

VALORACIÓN SISTEMA	CONTRAS	PROS
LME	<p>Poder concentrado en un stakeholder (financiero).</p> <p>Decisiones a corto plazo.</p> <p>Dependencia en precio de acciones.</p> <p>↓ de sector industrial (declive de gigantes industriales).</p>	<p>Naturaleza dinámica, innovaciones radicales, financiación muy líquida.</p> <p>Silicon Valley, cuna de grandes empresas.</p> <p>Mercados para el control corporativo.</p> <p>↑ de servicios.</p>
CME	<p>Innovaciones no disruptivas, continuismo.</p> <p>Cambios lentos, poca flexibilidad.</p> <p>Necesidad de programar la financiación.</p>	<p>Poder repartido entre stakeholders (financiero, gestión, sindicatos).</p> <p>Decisiones a medio y largo plazo.</p> <p>Autonomía financiera.</p> <p>Gran base industrial.</p> <p>Modelo de Lean manufacturing.</p> <p>Símbolo de calidad y seguridad.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir del libro *“International human resource management : globalization, national systems and multinational companies”*, de Tony Edwards y Chris Rees.

Como se puede observar en la información de la tabla, estos modelos son totalmente opuestos en varios aspectos clave del funcionamiento y la evolución de la economía, como son la innovación, la financiación y el control en las empresas, y el peso del sector industrial en la economía.

Esto se debe a la ideología económica de los países, que hace que se desarrollen distintos puntos de vista en muchos aspectos económicos y empresariales.

Expresado de forma más visual, lo que es perfectamente lógico en EEUU podría tener poco sentido en Alemania, tanto a nivel general económico como en el ámbito de Recursos Humanos.

Esto sirve para poner en cuestión que las asunciones de que las prácticas o políticas de recursos humanos alrededor del mundo tienen tendencia a los modelos desarrollados en EEUU, o cualquier otro modelo nacional que esté de moda en la actualidad.

Pese a que parece aportar un enfoque con bastante sentido, esta tesis ha recibido diversas críticas constructivas, que critican una excesiva generalización.

Entre las más importantes, se echa en falta el debate sobre el cambio (cómo afecta el cambio a los modelos), las variedades subnacionales (¿una de las zonas más importantes de EEUU, Silicon Valley, no utiliza el modelo LME?), las variedades intra-grupo (el estilo de trabajo en Alemania y Japón es bastante diferente), y la dicotomía LME-CME (que excluye a la mayoría de los países).

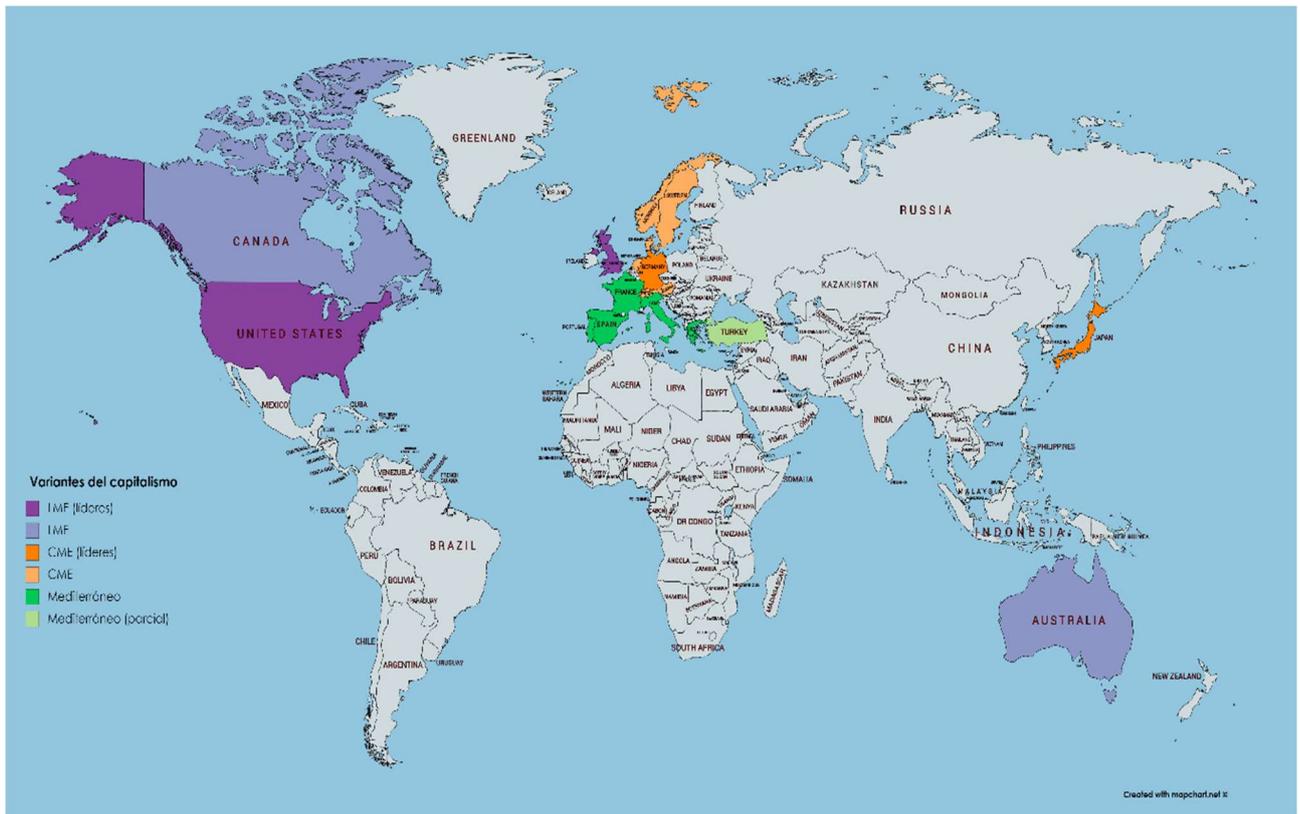
Otros autores, como Jackson y Deeg (2006, 2007) concluyen que esta división, si bien tosca, tiene sentido empírica y teóricamente.

Debido a esta dicotomía, muchos autores han debatido la existencia de terceros modelos. A destacar, la contribución de Tony Edwards y Chris Rees (2006), que exponen un modelo común presente en la variante mediterránea del capitalismo, y abren el debate de un Modelo Europeo.

Este modelo Mediterráneo agrupa importantes, y relativamente estables, economías occidentales, con características en común, y son las siguientes: Francia, España, Italia, Grecia, Portugal, y en menor medida, Turquía.

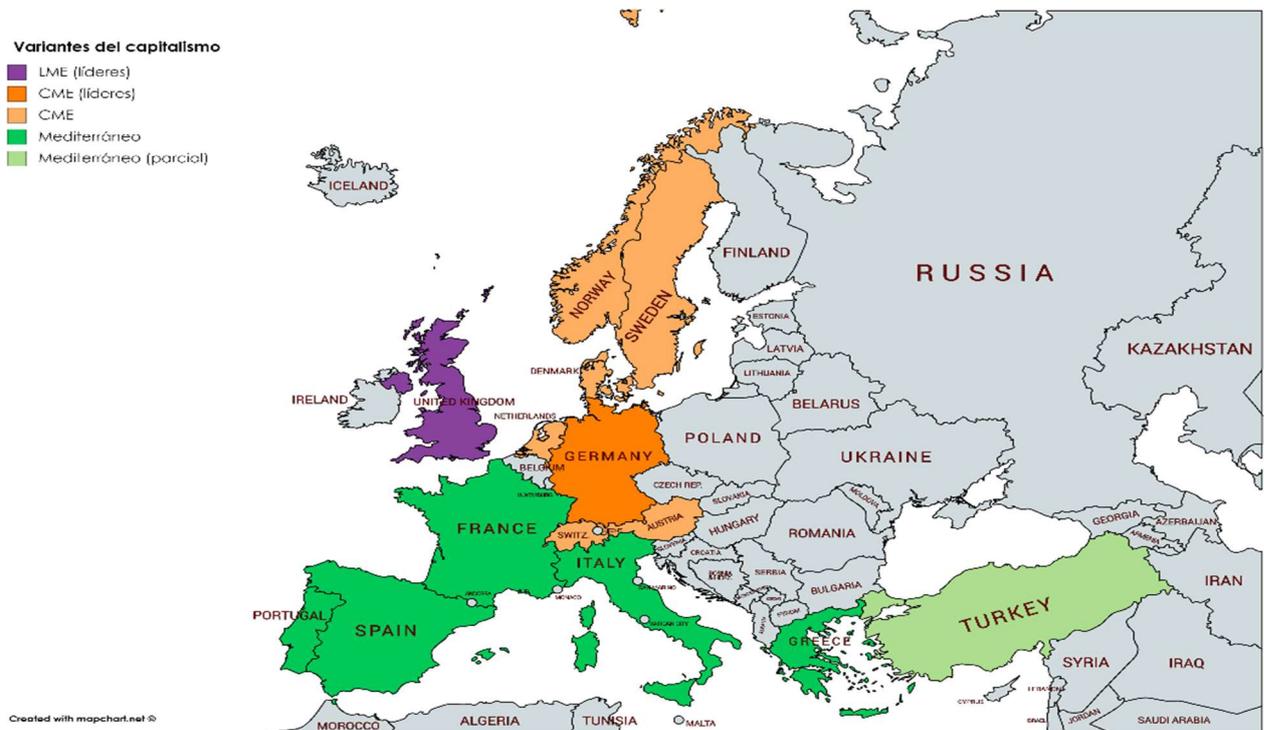
Para poder visualizar estos modelos de una forma más clara, las siguientes figuras ofrecen un mapa del mundo, y un mapa ampliado del área europea.

Figura 9: Mapa de países que representan las Variantes del capitalismo



Fuente: elaboración propia

Figura 10: Mapa de países que representan las Variantes del capitalismo (Europa)



Fuente: elaboración propia

En cuanto a la gestión de recursos humanos, el modelo comparte una históricamente escasa cooperación de los trabajadores, debido a una organización jerárquica y un modelo de producción Taylorista, y una estricta legislación laboral, que ha tendido a reducir las diferencias de prácticas de recursos humanos entre empresas.

Como novedad, introducida por las firmas líderes en cada país, y cada vez más extendida, se han tomado prestados elementos estadounidenses (“best practices”), especialmente para los trabajadores altamente cualificados.

Respecto al Modelo Europeo, es algo superficial, que depende del nivel de análisis al que se someta. La UE establece en su legislación una regulación laboral laxa, como ya se analizará en parte en el siguiente apartado, y como ocurre en muchos otros aspectos. Al ser por el momento un organismo supra-nacional, trata de imponer unos mínimos que todos los estados miembro deben cumplir.

Por tanto, los aspectos más importantes de la regulación laboral en cada país se dan a nivel nacional, y ofrecen más garantías que las europeas.

Además, cabe recordar que los estados miembros de la UE representan los tres modelos económicos mencionados anteriormente (LME, CME, variante Mediterránea), por lo que, además de ser capaces de desarrollar el detalle de su legislación, esta será diferente dependiendo de la zona. Por tanto, parece que el referirse a un Modelo Europeo tendría más sentido en estudios generales realizados fuera de Europa.

### **3.2 GLOBAL MOBILITY**

Como se ha indicado en la introducción de este apartado, a nivel de realidad de empresa, muchas de ellas, especialmente las de gran tamaño, optan por crear un departamento específico de IHRM. En ocasiones, además, optan por crear otro departamento más, que trata una función concreta de IHRM: el departamento de Movilidad Global (o Global Mobility).

Las principales cuestiones que surgen son las siguientes. ¿De qué se encarga este departamento exactamente? ¿Por qué se ha separado en dichos casos esa función del IHRM para crear un nuevo departamento? ¿Era necesario, y es beneficioso para la empresa?

### 3.2.1 Definición.

Este departamento (o función) no solo administra, si no que gestiona, e incluso dirige, la movilidad global de los trabajadores en la empresa. Cabe decir que ha experimentado una evolución, que se detallará más adelante.

En resumen, hasta hace pocos años, se encargaba básicamente de administrar, pero al darse cuenta del valor (también detallado más adelante) que aporta a la empresa, ha cobrado más importancia y se le han otorgado más responsabilidades.

El área de Movilidad Global ha pasado por tanto de simplemente administrar a también gestionar e incluso dirigir. Para distinguir esto, se define cada tarea:

- La administración comprende la tramitación de documentos de todo tipo, con el fin de posibilitar legalmente el desplazamiento y la estancia.
- Sin embargo, la gestión incluye la toma de decisiones de carácter financiero, y también la relación con el trabajador y el apoyo al mismo, entre otras. Se insistirá y detallará este aspecto más adelante.

El departamento de Global Mobility, a la vista del empleado, pasa de ser distante y meramente burocrático, a su punto de referencia para cualquier problema o consulta.

### 3.2.2 Funciones principales.

El departamento de Global Mobility tiene la misión de gestionar todos los aspectos relacionados con las asignaciones internacionales de todo tipo (a largo plazo, a corto plazo, viajes cortos).

Respecto a la asignación internacional, el departamento de Global Mobility tiene la función de realizar una serie de coberturas, que se han agrupado de la siguiente forma para su explicación:

- Cobertura personal/profesional.
- Cobertura emocional.
- Cobertura legal.
- Gestión administrativa/logística.

De las cuatro funciones, pese a que todas están integradas en una estrategia común, las dos últimas comprenderían un rol más administrativo, que se ha desarrollado siempre, mientras que las dos primeras incluirían aspectos más novedosos de gestión del capital humano y el talento.

Todas las funciones (excluyendo la denominada cobertura emocional) realizadas que tienen que ver con la estancia del trabajador propiamente dicha se pueden desagregar en las categorías que se muestran en el siguiente esquema:

**Figura 11: Categorías de las funciones de Movilidad Global**



**Fuente: Elaboración propia**

La cobertura legal es quizás la más difícil de gestionar para aquellas empresas que están empezando a realizar asignaciones internacionales, y/o que deben realizarlas a diferente países, sobre todo en distintas “áreas legales” (UE, USA, países árabes, países LATAM, etc.). La razón es doble:

- Por un lado, a gran cantidad de elementos burocráticos y financieros a tener en cuenta, y el desconocimiento de los mismos.
- Y por otro, las grandes diferencias entre las distintas “áreas legales”, pese a la aparente similitud territorial (USA y Canadá), y la complejidad que supone su análisis y valoración.

El aspecto legal comprende las figuras del desplazado, como residente (extranjería e inmigración) y como trabajador (fiscalidad), así como la relación trabajador-empresa (legislación en materia laboral). En el siguiente apartado [Parte 3 del presente trabajo final de grado] se describirá la legislación aplicable a estas materias, en el caso de España y Europa, y se ilustrará con un ejemplo real la documentación necesaria, pero en general suele ser de la siguiente forma:

- Extranjería/inmigración: permiso de residencia y permiso de trabajo (visado), permiso de conducir.
- Fiscalidad: número de identificación fiscal, condiciones de declaración del equivalente al IRPF (y evitar la doble imposición)
- Laboral: cotización a la seguridad social, derechos del trabajador según origen y destino.

Para garantizar el éxito de la cobertura legal, la empresa deberá disponer de información legal actualizada y realizar todos los trámites de forma correcta. La mayoría de las empresas optan por la externalización parcial o total de estas tareas, o contratan servicios de asesoría. La externalización puede ser diferente según el tipo de documentación (inmigración / fiscal / laboral), o el proceso (captación de información del empleado, entrega a las autoridades, gestión de incidencias, etc.).

La gestión administrativa/logística gestiona los elementos documentales relativos a la movilidad, que no se refieren a las obligaciones legales. Esta gestionaría los desplazamientos, alojamientos y dietas del expatriado.

Las dos últimas coberturas son aquellas de más reciente incorporación, y acercan el departamento al empleado. Se dividen en dos, tratando una los aspectos profesionales y otra los emotivos.

La cobertura personal podría ser la más relacionada con las funciones centrales del área de IHRM. Esta cobertura trata de garantizar un trato justo o ventajoso a los trabajadores trasladados, dada su condición especial.

Por ello, diseña planes de compensación salarial, que palian los gastos que no tiene un trabajador normal (desplazamientos, alojamiento, dietas del desplazado y sus acompañantes). Estos paquetes retributivos, tal y como explicaba el anterior apartado [compensation IHRM], deberán estar fundamentados y ser transparentes, para evitar una percepción de injusticia, y estar relacionados con unos índices de coste y calidad de vida, peligrosidad, etc.

Además, diseña planes personalizados de trayectoria profesional, para evitar que el trabajador desplazado se quede descolgado a su regreso. Por tanto, gestiona también el segundo o posterior desplazamiento (o “relocation”), que coincide con la vuelta del empleado al lugar de origen.

Por otra parte, la cobertura emocional se encarga básicamente del entrenamiento intercultural o cross-cultural, y de dar apoyo emocional tanto al empleado desplazado como a sus acompañantes. El entrenamiento se explicará más adelante, pero sirve para gestionar el choque cultural que experimenta el trasladado, derivado de las diferencias culturales entre su lugar de origen y el de destino, y para darle herramientas que ayuden al éxito en su estancia.

Cabe tener en cuenta, como se ha citado en algunos aspectos, que el empleado trasladado puede ir acompañado de sus familiares, que en varias ocasiones están a su cargo. La empresa normalmente realiza las gestiones pertinentes para ellos también.

### **3.2.3 Evolución y mejoras**

La subdivisión del departamento de Global Mobility respecto al de IHRM, y su desarrollo, se suele realizar cuando aumenta el número y variedad de las asignaciones. Como este aumento ha sido y es un hecho visible, el departamento de Global Mobility (GM) ha presentado importantes novedades y mejoras durante los últimos años, que se podrían resumir en el siguiente esquema:

**Figura 12: Novedades y mejoras de la Movilidad Global**



**Fuente: Elaboración propia**

El diseño de una política engloba a todos los demás factores, y surge de la necesidad del departamento de tener establecido: unos objetivos, un plan de acción y contingencia, y unos estándares o requisitos mínimos.

La atención personalizada se evidencia con el incremento de la cobertura personal y emocional, como antes se ha explicado.

Uno de los objetivos clave de este departamento en las empresas es la minimización de riesgos, o, en otras palabras, intentar que la asignación de los trabajadores transcurra de forma correcta, solucionando previamente situaciones y tomando decisiones que impidan o reduzcan la posibilidad de que se den situaciones indeseadas. Esto es uno de los principales pilares de las funciones de gestión y dirección.

La minimización de riesgos se alcanza con distintas herramientas, que implican prevención o innovación. Algunos ejemplos son los que figuran a continuación:

- Cálculo de costes y rentabilidad. Mediante modelos multidisciplinares de optimización de costes.

Un ejemplo es la propuesta de Deloitte de un análisis de optimización de costes de movilidad, alineado con la estrategia de la empresa. Este propone realizar emparejamientos adecuados de: empleados en función del tipo y duración de la asignación, de los elementos del programa y de las operaciones; todo combinado con una política fiscal y de compensación efectiva.

- Herramientas de formación pre-experiencia orientadas al empleado. Un ejemplo es el Deloitte Passport, de la empresa Deloitte, un curso básico e interactivo sobre los riesgos potenciales en los viajes de negocios.
- Ajuste de los programas de entrenamiento según su eficacia y a la realidad. Esto se puede alcanzar con análisis que interrelacione el estilo de entrenamiento de los expatriados con la efectividad de su ajuste (adaptación) y éxito.

No obstante, tal y como afirma la autora Carolina Machado en *“International Human Resources Management: Challenges and changes”*, hay muchos estudios sobre el entrenamiento de trasladados como clave para la globalización del negocio, pero aún queda mucho por hacer (estudiar y comparar) en cuanto a la relación descrita.

### 3.2.4 Tendencias.

La reducción de costes es, obviamente, un tema siempre presente en la movilidad global, puesto que cada año surgen nuevos métodos. No obstante, en global, hay dos formas de llevarla a cabo: por un lado, hacer una provisión de gastos, consistente en eliminar o reducir gastos, o bien adoptar una perspectiva estratégica e integral, mediante el llamado “data management”, es decir, basarse en buenos datos y entender las consecuencias, tras la localización y análisis de dichos datos. La segunda opción parece más idónea.

Esta medida o posibilidad, y el contexto cambiante, ha dado pie a un cambio en las asignaciones internacionales.

Hoy en día, cada vez hay menos empresas que se introducen en la movilidad global con el enfoque tradicional LTA (Long Term Assignment, o asignación a largo plazo).

El enfoque tradicional consideraba la asignación del trabajador trasladado como una estancia de “ida y vuelta”, preservando la política de compensación y beneficios del país emisor, y otorgando pluses por diversos conceptos (...).

Esto se entendía en parte porque la mayoría de los desplazados eran altos cargos, mientras que ahora la cifra está más repartida entre altos cargos y otro tipo de empleados.

En un enfoque actual no se elimina el modelo de asignación anterior, pero se reserva para casos puntuales. Así, se emplean en mayor medida los llamados programas low-cost, que suelen seguir el siguiente patrón:

Consiste en una política de compensación y beneficios del país de acogida, con un plus de localidad solo en destinos puntuales (muy poco atractivos), con apoyo logístico, pero no (o poco) económico, de recolocación.

Eso sí, es muy común algo que escaseaba en el enfoque tradicional, y es el apoyo al cumplimiento de las obligaciones de inmigración y fiscales, y compensación por dominar valores corporativos, como el realizar entrenamiento o cross-cultural.

Gran parte de las medidas de los programas low-cost actuales forman parte de las coberturas tanto personal como emocional ya comentadas, y que son más recientes en la función de Movilidad Global.

La comprensión de las expectativas de los millenials (que ya llevan tiempo en el mercado laboral) ha estimulado la creación de programas low-cost más creativos y flexibles en cuanto a compensación; tanto es así, que surgen alternativas ODIY (Online Do It Yourself), en las que el empleado organiza los elementos de su estancia.

Es más, el deseo de los millenials de una experiencia internacional al inicio de su carrera profesional ya se ve reflejado en que los desplazamientos por iniciativa propia (self-initiated moves) son una opción común más, y es aprovechado por empresas como una forma de reclutar y retener talento.

Sin ir más lejos, interesa señalar que el autor del presente trabajo ha valorado varias ofertas de trabajos de este tipo, tales como las siguientes:

- Auditor operativo internacional (“International Operational Auditor”). Oferta de trabajo para recién graduados, con contrato indefinido en Vevey (Suiza), dentro del equipo de auditoría internacional de Nestlé.

En cuanto a la movilidad internacional, la misma empresa espera que el trabajador permanezca en la empresa durante cuatro años, y de acuerdo a un calendario fijo, se viajaría nueve meses al año, trabajando en distintas sedes de la empresa. Trabajo en un entorno multicultural.

- Programa de recién graduados en Appirio, empresa de consultoría tecnológica. Oferta de contrato indefinido como consultor asociado con aprendizaje en uno de los ERP de los que la empresa es consultora.

Respecto a la movilidad internacional, formación continua, sobre todo durante los tres primeros meses, en competencias profesionales para de liderazgo, trabajo en equipo y multiculturalidad, enfocados a una carrera profesional internacional.

Además, hasta un 25% de movilidad durante los dos primeros años, y posibilidad de desplazamiento a otro centro de la empresa. Trabajo en un entorno multicultural.

Con estas ofertas de trabajo, las empresas buscan reclutar y formar a trabajadores para que tengan desde muy pronto las cualidades necesarias para desarrollar una carrera profesional con enfoque internacional.

Como aspectos positivos, esta captación no da preferencia al candidato local, por lo que promueve un entorno de trabajo multicultural, y asegura la posibilidad de aprender y ascender rápidamente.

Esta opción de rápido desarrollo también conlleva, como desventaja, una rotación mayor en empresas en fase de madurez.

Este modelo de relación laboral parece acoplarse al perfil y expectativas de los millenials, cuyas características en general son las siguientes:

- Una carrera profesional más internacional, y con posibilidad de rápido ascenso, debido a la ambición de éxito/autorrealización,
- Fidelidad escogida en vez de fidelidad absoluta. Es decir, dimensión positiva de la fidelidad (posibilidad de ser feliz en el trabajo), en vez de dimensión negativa (miedo de perder el trabajo). De ahí que la rotación sea más alta, y la expectativa media de permanencia en la empresa sea más baja.

En algunos casos, y cada vez más, las empresas también apuntan a la generación posterior a los millenials, conocida como la generación Z, y formada por aquellos nacidos después del 1995. Sus diferencias, descritas por expertos en su análisis, como Elodie Gentina en su artículo en *Harvard Business Review*, son las siguientes:

- Es igual o más globalizada que su antecesora.

- Prefiere ambientes de trabajo más autónomos, y un porcentaje mucho mayor que los millenials optan por la fidelidad escogida. Es más fiel al equipo de trabajo que a la empresa.

Siguiendo con esta evolución de las características generacionales de los trabajadores, como enfoque a medio plazo se prevé una interacción fuerte entre la función de Movilidad Global y la conocida como “gig economy”.

La “gig economy” o economía de los pequeños encargos es un modelo de mercado laboral que aboga por la contratación temporal para la realización de trabajos esporádicos, o llamado de otra forma, proyectos, que contribuyan a la actividad.

Este tipo de relación profesional, de corte liberal, presenta ventajas e inconvenientes, además de grandes retos en cuanto a su regulación.

Sin embargo, pese a que no afectaría a todas las profesiones, se prevé que en un futuro medio un gran porcentaje de los trabajadores estén sujetos al mismo. Una aproximación actual al modelo sería el funcionamiento de las Empresas de Trabajo Temporal. El equivalente de los trabajadores serían los actuales autónomos (o “freelance”)

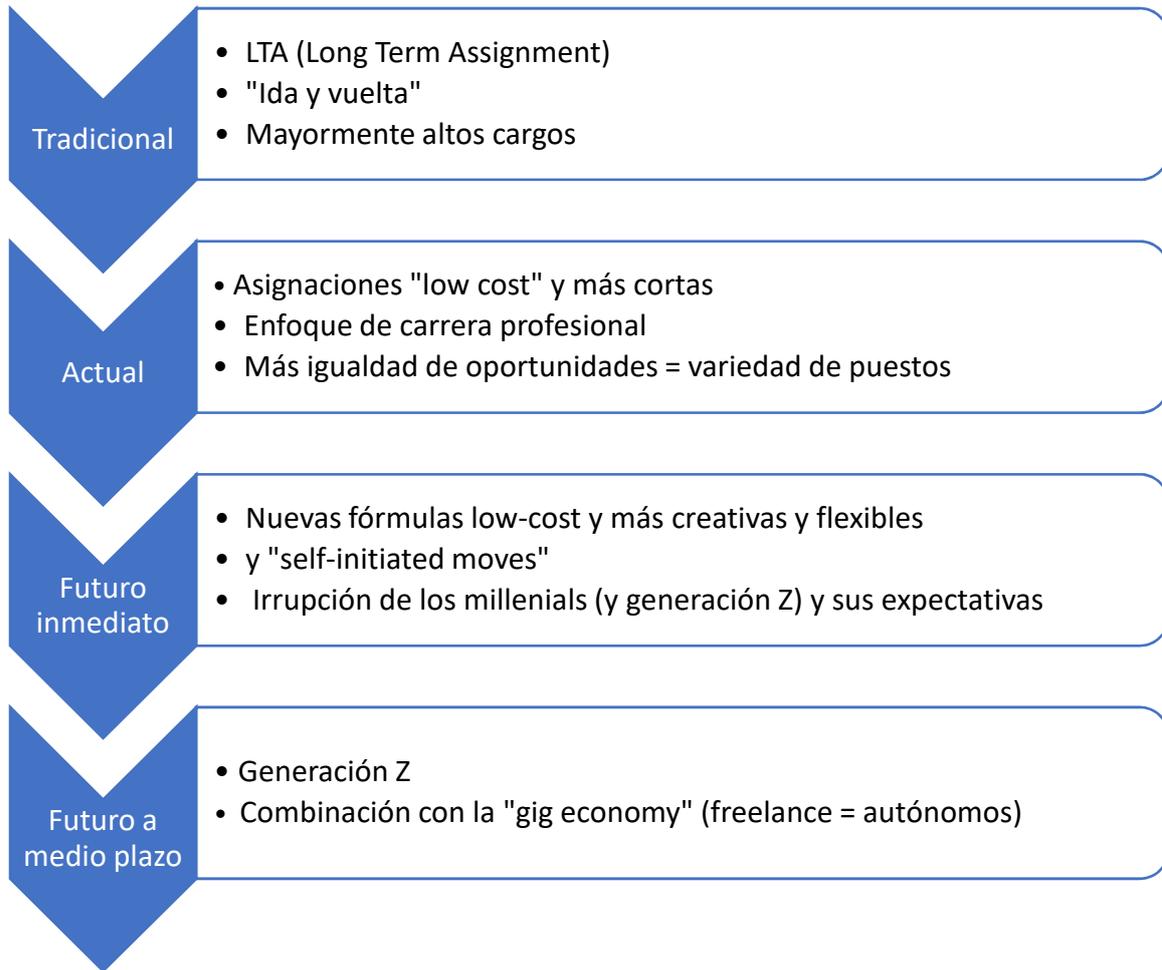
Este modelo de relación laboral parece acoplarse más a las características de las nuevas generaciones de trabajadores, al menos en cuanto a rotación y la posibilidad de rápido ascenso.

En este contexto, la oferta de trabajadores a la que las empresas podrán acceder para un trabajo dependerá menos de la geografía y más de las cualidades del trabajador.

Por tanto, el área de Movilidad Global tendrá mucha más carga, al ser el encargado de gestionar tanto las políticas de captación y retención que atraigan a esa gran masa potencial, como los procedimientos legales que la permitan realizar el trabajo.

A modo de resumen sobre lo dicho en los párrafos anteriores se incluye el esquema siguiente:

Figura 13: Enfoques de la movilidad global



Fuente: Elaboración propia

### 3.2.5 Entrenamiento intercultural / cross-cultural

Se conoce como entrenamiento intercultural o cross cultural, el conjunto de acciones llevadas a cabo por la empresa tendentes a favorecer la adaptación de los trabajadores desplazados en territorios con cultura distinta a la que están acostumbradas, que coincide con la cultura de origen y/o la cultura del territorio de residencia actual.

En este campo, existen una serie de conceptos vitales que, para entenderlos mejor, se presentan en el siguiente orden: cultura, inteligencia cultural, diversidad cultural y comunicación intercultural, choque cultural, y aculturación. Después, se relacionan todos estos conceptos con una de las herramientas más importantes de la función de Movilidad Global, el entrenamiento intercultural.

La siguiente figura aporta una descripción visual a modo de introducción de los conceptos a tratar.

Figura 14: Descripciones gráficas de la multiculturalidad



Fuente: Elaboración propia

### 3.2.5.1 La cultura, sus factores y la inteligencia cultural

Según Ward Goodenough, destacado antropólogo social estadounidense, la **cultura** es “un grupo de creencias y normas, compartidas por un grupo de personas, que ayuda a los individuos a decidir qué es, qué puede ser, cómo sentirse, qué hacer, y cómo abordar algo”. Por su parte, Geert Hofstede, uno de los estadounidenses más influyentes en el campo de la psicología social, y autor de reconocidas teorías, considera a la cultura como “un software de la mente, una programación mental inconsciente”.

Hay ciertos elementos que pueden considerarse esenciales a cualquier cultura, y son: personalidad básica, percepción, concepto del tiempo y el espacio, pensamiento, lenguaje, comunicación no verbal, valores, comportamiento, normas y reglas, costumbres sociales, y relaciones entre personas.

A su vez, Hofstede afirma que la cultura es más frecuentemente una fuente de conflicto que de sinergia, y que, pese a que es aprendida, olvidada, y que las personas dejan en ciertos momentos de ser conscientes de su existencia, les acompaña a cualquier lugar. Por tanto, la cultura de las personas marca fuertemente su forma de ser, que a su vez influye en la forma de ver el mundo. Para darse cuenta de las diversas formas de verlo, se expone lo siguiente:

- No vemos las cosas según la forma en la que son. Las vemos según la forma en la que nosotros somos nosotros. Y cada uno de nosotros no está solo.
- Por tanto, nuestra visión de la realidad, la verdad, o las experiencias es simplemente eso, nuestra versión.
- Por ello, ¿qué nos hace estar tan seguros de que estamos en lo correcto?

Las actitudes más típicas en situaciones interculturales que derivan, entre otros motivos, de la falta de la reflexión anterior, y que pueden ser fuente de conflicto, son las siguientes:

- Realismo ingenuo (o “naive realism”). Propio de una persona que cree que su manera de ver las cosas y de interpretar los eventos es la que emplea todo el mundo.
- Etnocentrismo. Propio de un grupo de individuos de una misma cultura que creen que los valores y factores de su cultura son superiores a los de otras, y que por tanto, estas son inferiores.
- Estereotipo. Aplicación de la generalización, de forma negativa, a cada persona de un grupo cultural

Pese a que la tendencia natural del ser humano parece ser crítico con prácticas y actitudes culturales y el hacer juicios repentinos si las cosas no van bien, cabe evitar estos comportamientos, que serán perjudiciales a largo plazo. Para ello, poner en práctica el entrenamiento de las siguientes dos actitudes es de gran ayuda:

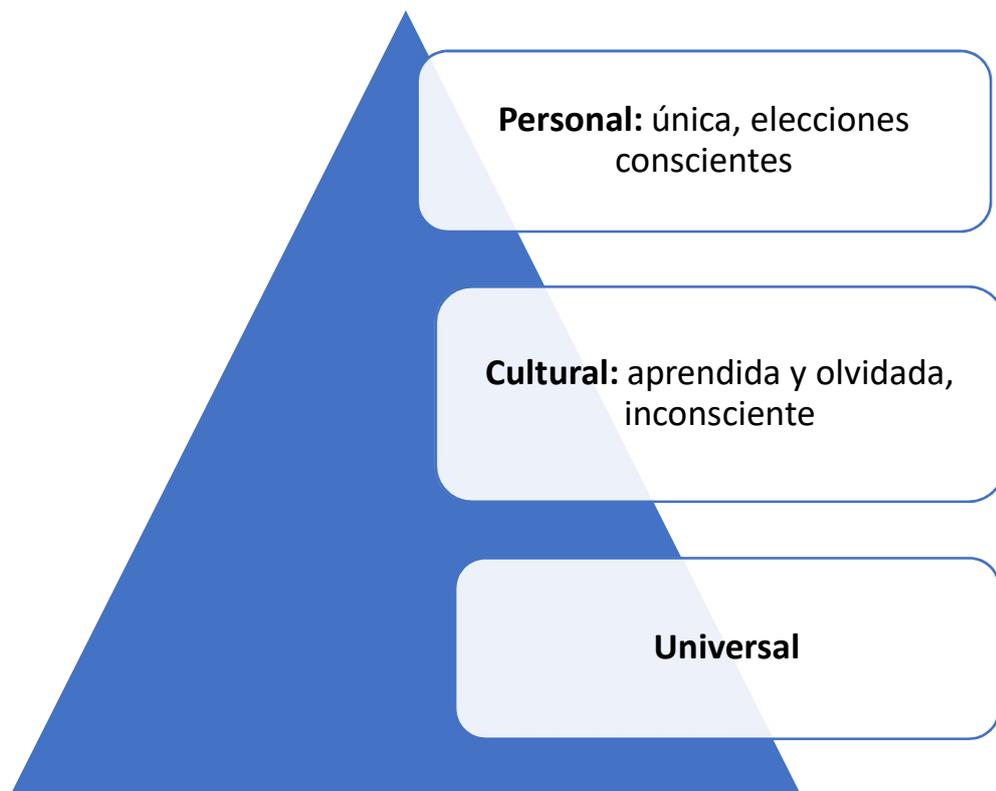
- Etnorelativismo. Al contrario que el etnocentrismo, es la asunción de que las culturas solo pueden ser entendidas en relación a otras, y que un comportamiento particular solo puede ser entendido dentro de un contexto cultural.
- Generalización cultural. A diferencia del estereotipo, es la categorización de las tendencias predominantes en un grupo cultural. Esto puede ser útil para

anticipar cómo la gente piensa y se comporta, pero cierta gente podría no adecuarse a su cultura, por lo que hay que probarla.

Antes de probar una cultura, y sabiendo que hay gente que no podría adecuarse a su cultura, cabe saber de la existencia de los aspectos básicos que definen el comportamiento humano. La cultura es solamente una de las tres dimensiones que lo definen. Estas se reflejan en la siguiente figura, que presenta una forma piramidal para expresar su idea, y son:

- Dimensión personal, propia de un individuo
- Dimensión cultural, propia de un grupo
- Dimensión universal, propia y común de la raza humana.

**Figura 15: Dimensiones del comportamiento humano**

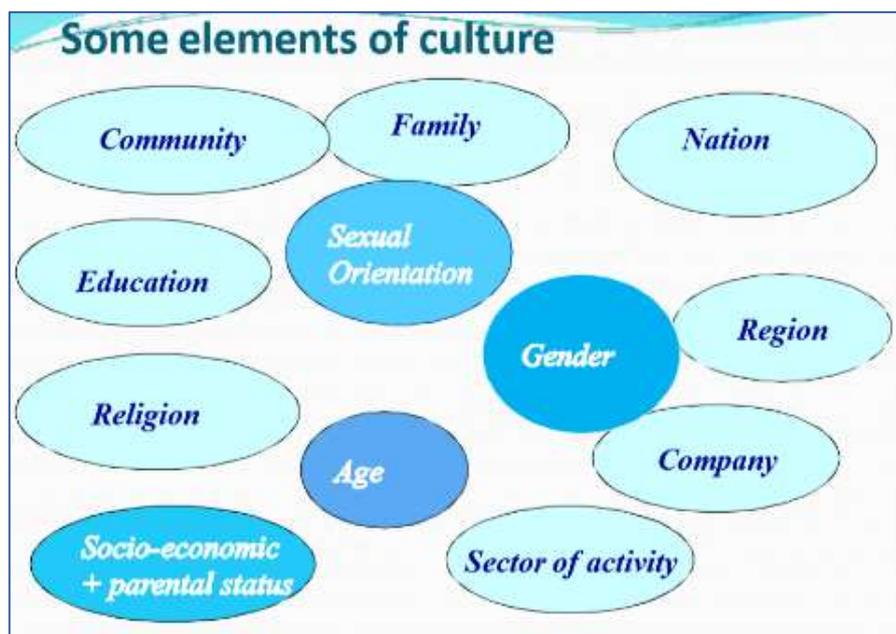


Fuente: Asignatura de *Intercultural Communication* (IESEG)

En el estudio y entrenamiento de la cultura, se suele empezar con un primer punto de vista centrado en las características generales, con un enfoque global o macro. Esto se define como Cultura General. Por otra parte, la cultura es compleja y muy diversa, y cuando se observa como las características generales se dan en cada lugar, se pasa a un enfoque más local y complejo, llamado Cultura Específica.

Los factores o elementos de cada cultura son aquellos que la componen, y las distintas interpretaciones y significados que se les da en cada cultura dan lugar a la diversidad cultural. Hay una gran cantidad de ellos, y tienen subdivisiones, por lo que se muestran los más destacados en la siguiente figura.

Figura 16: Elementos o factores de la cultura más destacados



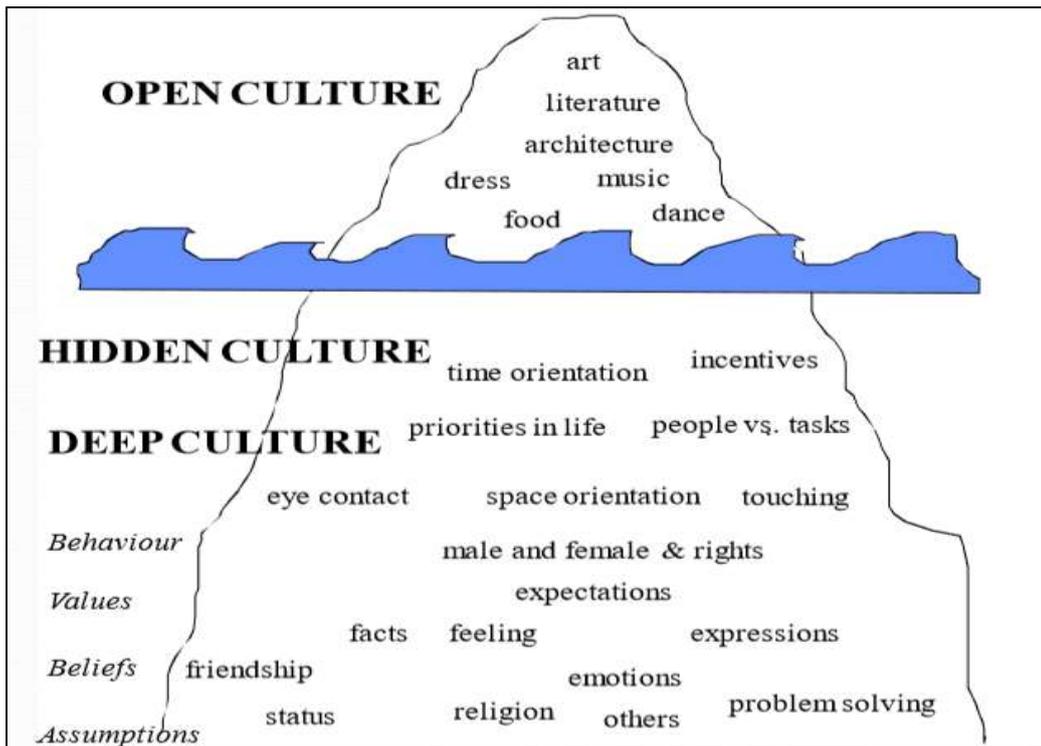
Fuente: asignatura de *Intercultural Communication* (IESEG)

Para hacerse una idea de la enorme diversidad se analizan a continuación las categorizaciones de estos factores. Además, los datos lo apoyan: hay casi 200 entidades nacionales en el mundo, alrededor de 5000 lenguas, e incontables subgrupos unidos por factores culturales en común.

La cultura pasa a dividirse en dos categorías. La cultura con mayúsculas, cultura objetiva, la llamada "open culture", es la parte visible, y agrupa el conocimiento que posee: su sistema político/económico, su historia, arte y literatura, etc. Es además lo que la mayor parte de la gente entiende por el término.

La cultura con minúsculas o cultura subjetiva es la parte invisible de la cultura, y su estudio proporciona habilidades, no conocimiento. Comprende el comportamiento, valores y creencias, tales como los sentimientos, la forma de resolver problemas, y la comunicación no verbal.

Figura 17: Categorías de la cultura y sus componentes



Fuente: asignatura de *Intercultural Communication* (IESEG)

La clave entonces no es estar siempre en lo cierto a través de la visión que ofrece una cultura, si no en tener un comportamiento culturalmente inteligente, que se consigue desarrollando la inteligencia cultural, y siguiendo el llamado *enfoque de las 4Rs*.

Esta se adquiere en tres pasos, que se resumen en la siguiente figura.

Figura 18: Fases de adquisición de inteligencia cultural



Fuente: Elaboración propia

El primer paso, el conocimiento cultural, consiste en conocer y reconocer la variedad de factores (nombrados previamente) de otras culturas.

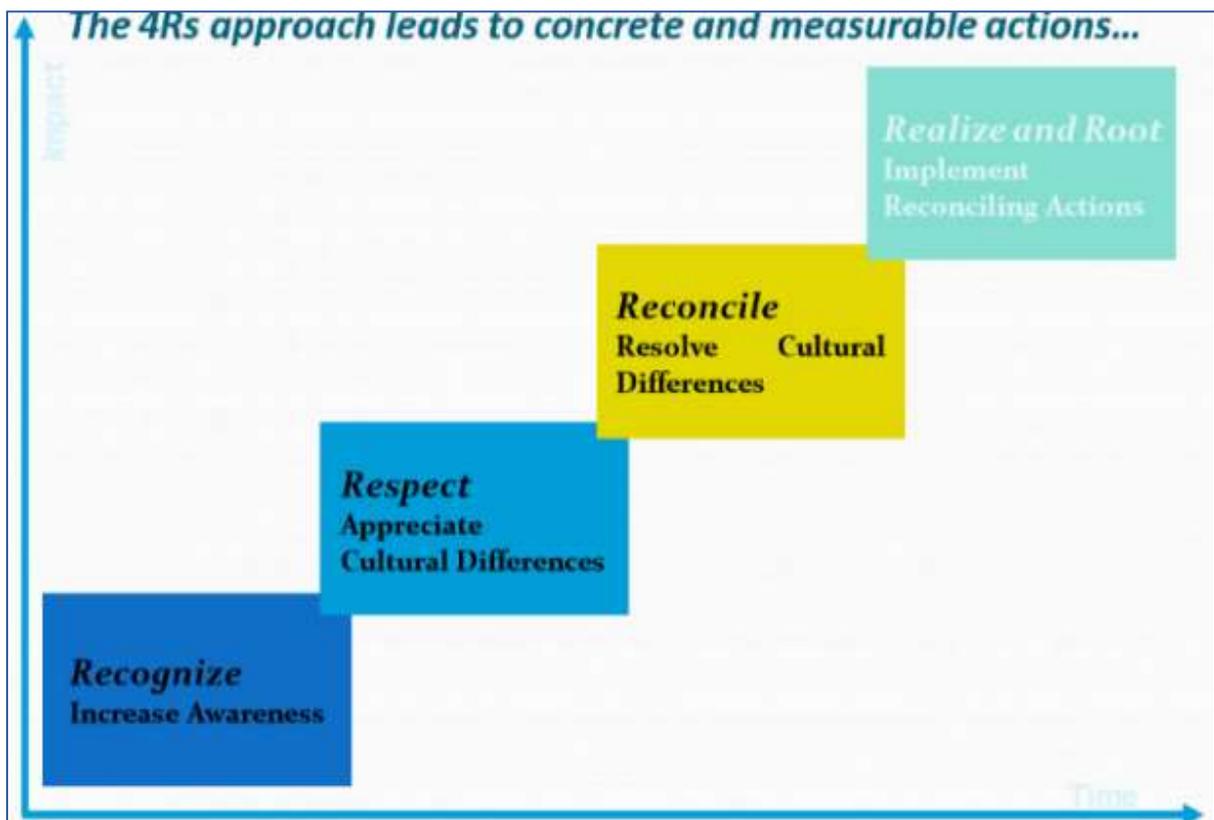
El segundo paso, la competencia cultural, ya supone comprender la cultura propia, interactuar con individuos de otras culturas, y mantener un aprendizaje continuo.

El objetivo último es un término utilizado en más ámbitos de la psicología, la metacognición, que en este caso concreto es la capacidad para anticipar las actitudes y conductas de otras personas o culturas.

Por otra parte, el enfoque de las 4Rs es una sencilla serie de acciones, enfocadas más a resolver conflictos inmediatos de multiculturalidad, y está fuertemente relacionado con la inteligencia cultural.

En la siguiente figura se muestra la progresión de dichas acciones, que se explican a continuación.

Figura 19: Progresión de las acciones en el enfoque de las 4Rs



Fuente: asignatura de *Intercultural Communication* (IESEG)

Como se ha dicho, el enfoque de las 4Rs es muy útil de cara a resolver conflictos multiculturales.

Las primeras dos acciones equivalen al conocimiento y a la competencia cultural, respectivamente, y consisten en reconocer y tener interés por las diferencias culturales, y apreciarlas y respetarlas.

Las dos últimas acciones implican resolver el problema de diferencias culturales y reconciliar a las partes afectadas. Un individuo que ha desarrollado su metacognición cultural podrá gestionar estas dos acciones con facilidad, y además, evitar o prever estos tipos de conflicto, al saber anticipar las actitudes o conductas y sus consecuencias.

En este sentido se desarrollan los siguientes conceptos a tratar.

Por un lado, la comunicación intercultural, que será el medio que permitirá a los individuos enfocar su relación y comunicación con individuos de diferentes culturas de manera fluida.

Por otro lado, se profundizará en las causas del conflicto cultural, mediante la explicación del choque o shock intercultural, sufrido en general por los individuos que están residiendo en una cultura distinta a la que están acostumbrados.

### **3.2.5.2 Comunicación intercultural y choque intercultural.**

La comunicación intercultural es el estudio de cómo individuos que no pertenecen a la misma cultura intentan comunicarse utilizando diferentes formas de pensar, sentir, comportarse, y tomar decisiones. Esto incluye a grupos de personas que comparten la misma nacionalidad, pero no comparten otros elementos culturales. En otras palabras, es la comunicación en un entorno diverso y complejo. Esto se da cada vez más en ambientes educativos y laborales, pero también está presente en el día a día.

Respecto al choque intercultural (o culture shock) es el conjunto de sentimientos de confusión causados en un individuo por el contacto con un país o lugar que no conoce. Este hecho empieza con la llegada del individuo al lugar, y atraviesa varias fases, que se reflejan en dos teorías: la *teoría de la curva en forma de U*, y la *teoría de la curva en forma de V*.

Ambas teorías describen las fases típicas del choque intercultural en el lugar de destino, mientras que la teoría de la curva en forma de V lo amplía al regreso al lugar original de residencia.

Fases en el lugar de destino:

1. “Luna de miel”: Todo es nuevo, interesante y excitante.
2. Shock cultural: Aparecen diferencias y problemas, que llevan a la sentirse frustrado, deprimido, nostálgico y desprotegido.
3. Ajuste: El individuo toma medidas para paliarlas, como nuevas amistades, y aprende a adaptarse a la cultura local.
4. Adaptación: Aceptación de las diferencias, y sensación de estar “como en casa”.

Fases de vuelta al lugar original de residencia:

1. Excitación por volver a casa.
2. Frustración, enfado y soledad del individuo al ver que sus allegados no entienden experiencia vivida. Nostalgia de la cultura y amistades hechas.
3. Ajuste a la vida normal y la rutina, aunque no como antes.
4. Incorporación de lo aprendido afuera en la vida y el trabajo.

En general, ambos períodos comparten una primera fase positiva, en búsqueda de novedad, una segunda fase negativa, de decepción, una tercera fase de ajuste a la realidad, y una cuarta fase positiva, de integración.

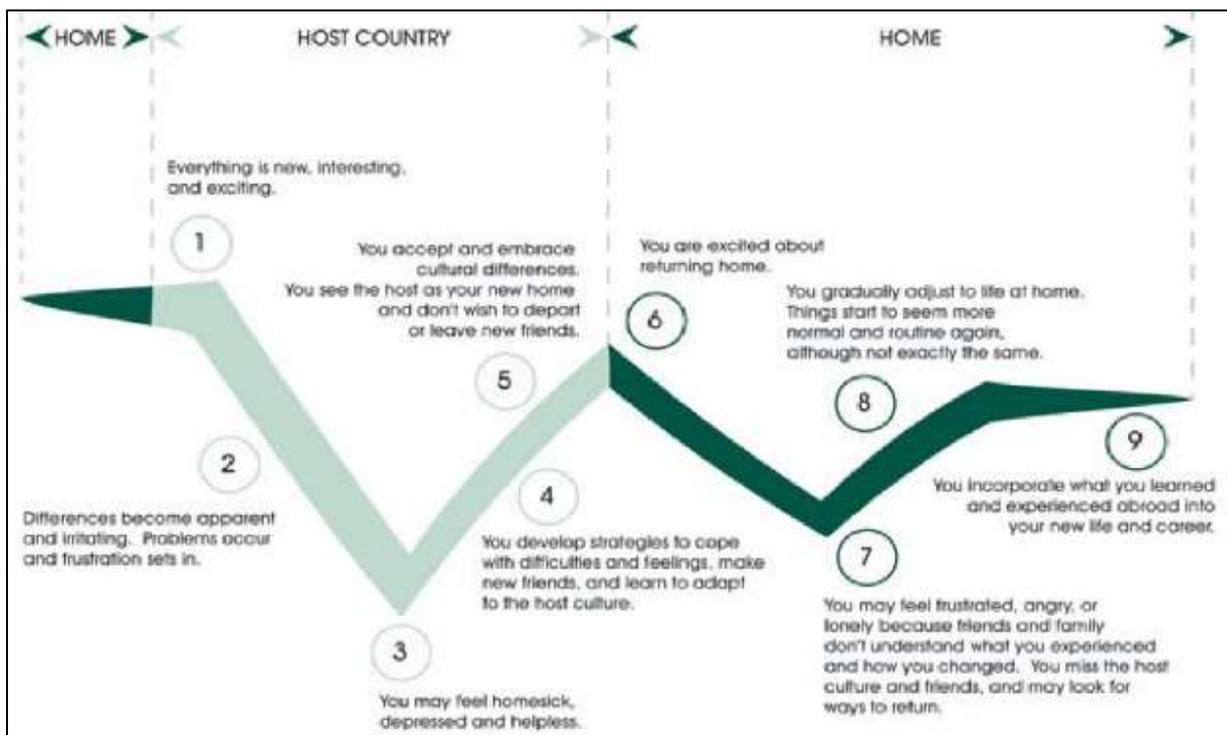
Las dos siguientes figuras representan las teorías en un gráfico según su fase. La medida temporal del primer gráfico es, no obstante, orientativa.

Figura 20: Teoría de la curva en forma de U



Fuente: Asignatura de *Intercultural Communication* (IESEG)

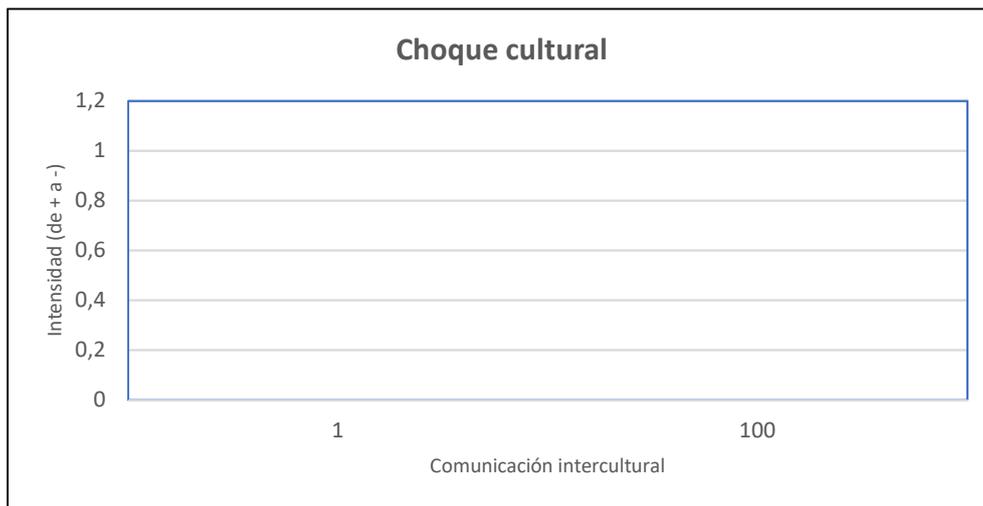
Figura 21: Teoría de la curva en forma de V



Fuente: asignatura de *Intercultural Communication* (IESEG)

Este choque cultural tiene un impacto en el individuo que, pese a que es un caso particular para cada persona, generalmente puede verse potenciado o suavizado por dos variables, que son la comunicación intercultural y intensidad del choque cultural, y se relacionan en el siguiente gráfico:

**Figura 22: Gráfico de relación de las variables del choque cultural**



**Fuente: Elaboración propia**

La intensidad del choque cultural depende a su vez de la intensidad de los siguientes hechos (algunos propios/dependientes del individuo, y otros de diferencias con el lugar de destino):

- Duración y propósito de la estancia.
- Grado de diferencias culturales
- Expectativas individuales.
- Diferencias de lenguaje.
- Inmersión / aislamiento cultural debido a condiciones de vida.
- Estatus / poder y control de la situación en la cultura de acogida
- Experiencia intercultural previa.
- Visibilidad / invisibilidad.
- Etnocentrismo / etnorelativismo (conceptos ya descritos con anterioridad en el presente trabajo).

Como ya se ha definido anteriormente, la comunicación intercultural hace referencia a la forma en que las personas de diferentes culturas intentan comunicarse entre sí utilizando diferentes formas de pensar, sentir, comportarse.

Esta comunicación mal gestionada puede dar lugar a lo que se ha denominado, choque cultural. No obstante, la comunicación intercultural puede presentar factores de éxito, que suavizan el choque cultural, aunque también puede presentar obstáculos, que lo agravan.

Estos se exponen en la siguiente figura.

Figura 23: Esquema-resumen de los factores de éxito y obstáculos de la comunicación intercultural

FACTORES DE ÉXITO		OBSTÁCULOS
Habilidades cross-cultural	+	Enfoques de asimilación de diferencias
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilidad</li> <li>- Empatía</li> <li>- Respeto</li> <li>- Habilidades de comunicación</li> <li>- Evitar prejuicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Paciencia</li> <li>- Curiosidad</li> <li>- Tolerancia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfoque etnocéntrico</li> <li>Enfoque “etnorelativo”</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferencias de idioma</li> <li>- Comunicación no verbal</li> <li>- Preconcepciones y estereotipos</li> <li>- Ser aprensivo / miedo a lo desconocido</li> <li>- Asunción de similitudes</li> <li>- Tendencia a “evaluar”</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, en base a la asignatura de *Intercultural Communication* (IESEG)

A partir de la tabla anterior se desprenden los factores de éxito y los obstáculos ya mencionados, y los componentes de cada uno. Los factores de éxito, además, se subdividen en las habilidades cross-cultural y en los enfoques de asimilación de diferencias. Todos ellos se describen a continuación.

En primer lugar, las habilidades cross-cultural son habilidades, a veces innatas, aunque pueden mejorarse, y que se refuerzan con conocimientos.

Por otro lado, los enfoques de asimilación de diferencias son actitudes favorables, muy unidas a la inteligencia cultural. Ambos enfoques son positivos. El primero equivaldría al punto intermedio de la inteligencia cultural y enfoque de las 4Rs, mientras que el segundo sería el objetivo final:

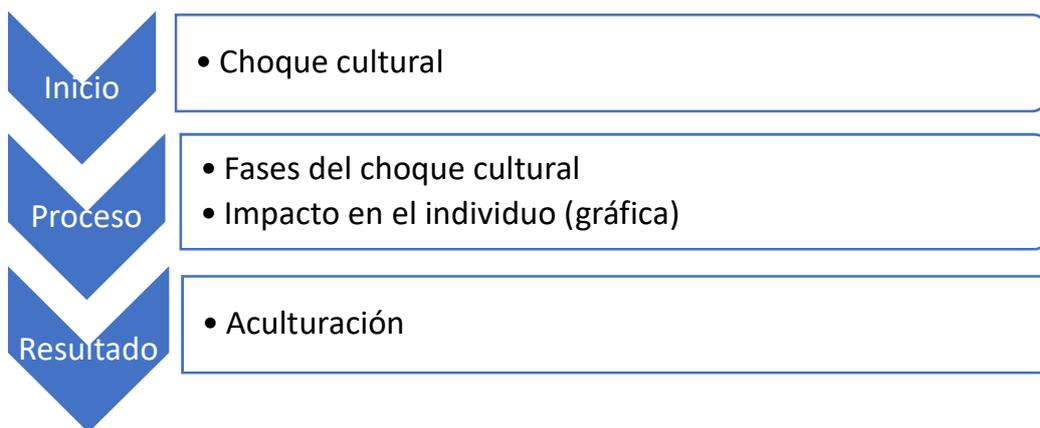
- El etnocéntrico se basa en la estrategia comunicación de simpatía y similitudes (o puesta en común) con los otros. Su máxima es: “trata a los demás como te gustaría que te trataran”.

- El etnorelativo sigue una estrategia de empatía y asunción de diferencias con los otros. Su premisa es: “trata a los demás como asumes o crees que les gustaría que fueran tratados”.

Para evitar confusiones conviene aclarar que, pese a su similitud semántica, el enfoque de asimilación de diferencias etnocéntrico no significa lo mismo que el etnocentrismo ni tampoco va en la misma dirección. Lo único que comparten es el reconocimiento de los valores y factores de su propia cultura, y su uso como punto de partida de sus actitudes. Desde ahí, el enfoque etnocéntrico respeta al resto de culturas y no las considera inferiores, solo que al relacionarse con otras culturas, se guía en su análisis comparando las diferencias entre los valores y factores de la propia y estas.

Hasta este punto, se ha analizado la situación con la que se encuentra el individuo ya al inicio de la experiencia intercultural (choque intercultural), y en el proceso de la misma (fases del choque intercultural y su impacto en el individuo). Como se ha explicado, la comunicación intercultural ayudará al individuo, pero no es determinante. Los resultados que surgen de esta experiencia se derivan de un concepto llamado aculturación, que describe la adaptación de los individuos a la cultura tras el choque intercultural. Este concepto se describirá en el siguiente apartado. La siguiente Figura resume de forma gráfica todo este recorrido.

Figura 24: Propiedades del choque cultural



Fuente: elaboración propia.

### 3.2.5.3 Aculturación y entrenamiento cross-cultural

La aculturación es “el proceso a través del cual los miembros de un grupo cultural adoptan o aprenden las normas culturales de un grupo de otra cultura”.

Como se puede observar en la siguiente figura, existen cuatro tipos de aculturación, que miden la idoneidad o resultados del proceso, y que se definen a continuación.

Figura 25: Tipos de aculturación



Fuente: asignatura de *Intercultural Communication* (IESEG)

**Integración:** Adopta las normas culturales de la cultura de acogida, y mantiene las de origen.

**Asimilación:** Adopta las de acogida, en detrimento de las de origen.

**Separación:** Rechaza las de acogida, para preservar las de origen.

**Deculturación:** Rechaza ambas normas.

No todas son definitivas, es decir, el individuo puede pasar de una a otra voluntaria o involuntariamente. Es más, de acuerdo a las fases de choque cultural que definen las teorías de la curva, el ciclo podría empezar con la asimilación (excitación e interés por los nuevos elementos), seguido de la separación (percepción de diferencias y problemas, frustración), y finalmente la integración (asimilación de diferencias y adaptación a la cultura local). Cabe decir que las teorías de la curva dibujan una situación general, pero hay otros casos, como los siguientes:

- El individuo que permanece en Fase de Asimilación verá su cultura de acogida como la suya propia, pero al rechazar la de origen, seguramente no quiera “volver a casa”.
- El individuo que se mantiene en Fase de Separación seguramente quiera “volver a casa” pronto o cambiar de lugar, o simplemente se relacionará solo con otros individuos de su cultura de origen presentes en el lugar.

Retomando las coberturas que realiza el departamento de Movilidad Global, la cobertura emocional, como ya se ha indicado se encarga del entrenamiento intercultural o cross-cultural, y de dar apoyo emocional tanto al trasladado como a sus acompañantes. Estos últimos suelen ser los familiares acompañantes, a veces a su cargo, por lo que la empresa normalmente realiza las gestiones a favor de ellos también.

El entrenamiento intercultural es aquel que sirve para gestionar el choque cultural que experimenta el expatriado (y sus acompañantes), derivado de las diferencias culturales entre su lugar de origen y el de destino, y para darle herramientas que ayuden al éxito en su estancia.

Por tanto, el entrenamiento intercultural óptimo será aquel que enseñe al futuro o presente expatriado (y a sus acompañantes) las habilidades, conocimientos y actitudes interculturales necesarias para integrarse correctamente en la cultura de destino, y si es posible, con las culturas con las que vaya a trabajar, y para disminuir al máximo el choque intercultural, todo sin olvidar los componentes de su cultura de origen.

La influencia del entrenamiento no es solamente un razonamiento lógico, si no que muchos autores lo defienden como un factor clave a la hora de asegurar el éxito del expatriado. Además, el posterior apartado (análisis del informe) lo ratificará.

El entrenamiento puede y debería darse antes, durante y después de la estancia, y el primero es el más importante.

Autores como C. Machado demuestran la necesidad de desarrollar estos, llamados “Pre-departure training (PDT) programs”, que engloban el entrenamiento intercultural, llamado “cross-cultural training” (CCT) y otra formación específica según la función a desarrollar durante la estancia. Según uno de sus estudios, esto es especialmente importante cuando:

- La distancia cultural al país de acogida es mayor: relacionado con la intensidad del choque cultural y los obstáculos a la comunicación intercultural; y
- No hay experiencia previa de traslado a ese país por parte de la compañía, por lo que ha sido imposible realizar un cálculo fiable de la minimización de costes.

A su vez, esta autora dice que, pese a que hay muchos estudios sobre el entrenamiento de empleados trasladados como factor clave para la globalización de la empresa, se lamenta de los pocos que hay sobre la interrelación entre el estilo de aprendizaje/entrenamiento de los desplazados, y la efectividad del ajuste de los empleados trasladados y el éxito de dicho traslado.

Otro estudio de la misma autora indica que las empresas son conscientes del valor potencial del “cross-cultural training” (CCT), y de iniciativas formales para apoyar a los trabajadores trasladados, pero su enfoque de provisión de suministro de “cross-cultural training” (CCT) es insuficiente, a causa de la urgencia y naturaleza esporádica de las asignaciones. Sin embargo, esto no pasaría si se alinearan con la estrategia de la empresa, como se explica en anteriores apartados.

Además, muchas empresas parecen no optar por una combinación de entrenamiento cognitivo y experiencial, eligiendo solo el primero. Conviene recordar que la importancia del entrenamiento experiencial se ha explicado en el apartado IHRM: Training and development.

Por tanto, parece evidente que el entrenamiento favorece el éxito, pero aun así varias empresas no saben exactamente qué tipo de entrenamiento es mejor para cada situación y/o no quieren o no pueden desarrollarlo.

### **3.2.6 Opciones de externalización**

Las empresas, en ocasiones, deciden externalizar parte o la totalidad de las funciones del departamento de Movilidad Global, ya sea según la zona geográfica, según las tareas de cada cobertura (legal, administrativa, personal, emocional), o según la “intensidad” (soluciones tecnológicas, asesoría, consultoría, externalización parcial o total).

Por ejemplo, en el caso de la cobertura legal, como ya se ha explicado, la mayoría de empresas opta por esta opción, y según el tipo de documentación (inmigración, fiscal o laboral), o el proceso (captación de información del empleado, entrega a las autoridades, gestión de incidencias, etc.).

Ahora mismo, con la movilidad internacional en constante incremento, son muchas las empresas que ofrecen servicios de externalización. Estas son mayormente consultoras especializadas, o grandes empresas con potentes servicios de consultoría. A continuación, se exponen algunos ejemplos.

En el caso de la empresa EY, esta ofrece una amplia gama de servicios, que van desde la tramitación legal, y la asesoría para empresas sin experiencia, a la evaluación de los procesos de gestión existentes, o la externalización de las funciones. Además, ofrece asesoría fiscal y soluciones tecnológicas.

La empresa Deloitte ha lanzado por su parte un portal interactivo básico que contiene noticias de actualidad fiscal, e información sobre tipos impositivos de varios países, llamado Global Share Plans.

No obstante, cabe decir que en el aspecto legal mucha información útil se encuentra ya online de forma gratuita. Por ejemplo, en cuanto a materia fiscal, la empresa KPMG dispone en su web de un comparador genérico de tipos impositivos de impuestos indirectos, según países. También contiene informes, por países, que describen aspectos clave de la normativa fiscal concerniente a los expatriados, así como información genérica de impuestos locales y aspectos útiles a considerar en el envío y estancia de trabajadores en dichos países. Además, su área web de Flash Alert es un notificador de información empresarial, que dispone de una sección Tax, la cual informa de los cambios fiscales recientes en varios países, con opción de pago a notificación mensual personalizada.

En cuanto a las nuevas funciones del departamento de Movilidad Global, se rescatan las ya mencionadas en cuanto a cálculo de costes y rentabilidad (análisis de optimización de costes de movilidad, de Deloitte), y a la formación pre-experiencia (curso sobre los riesgos potenciales en los viajes de negocios, Deloitte Passport).

*Business Travel Analytics* es una interesante herramienta de Deloitte que, a través del Data Management, da soluciones eficientes e inteligentes analizando los factores fiscales y de inmigración en los destinos.

A su vez GlobalAdvantage de Deloitte es un conjunto de servicios flexibles de movilidad global, al que pueden tener acceso tanto el departamento como los asignados, y que cubre buena parte de las funciones, como servicios legales, de viajes, y de incentivos. Por ejemplo, su servicio GA Incentives de Deloitte es una aplicación que ofrece opciones de planes de incentivos y programas de desarrollo profesional, con cálculos eficientes de fiscales y de costes.

Como ejemplos de consultorías especializadas, se podría destacar algunas como las siguientes:

- BGRS, destinada al desarrollo e implementación de soluciones de movilidad de talento, y que gestiona más de 60.000 recolocaciones por año en más de 140 países.
- Alliott Group, una alianza a nivel mundial de más de 160 firmas de consultoría, presentes en más de 60 países, y que proporciona servicios legales a multinacionales y expatriados, entre otros.
- Key Relocation, una consultora sueca especializada en gestionar desplazamientos a y desde Suecia, y que ha completado 40.000. Ofrece servicios de cobertura legal, administrativa, y emocional (comunicación intercultural)

En conclusión, las empresas disponen de gran cantidad de opciones para externalizar sus servicios. Los condicionantes serán básicamente los costes de los servicios y la correcta adaptación de los mismos a la estructura y funcionamiento de la empresa.

### 3.2.8 Informe de movilidad global. Análisis de resultados

A continuación, por su especial interés, se procederá al análisis de un informe de movilidad global de la ya mencionada empresa BGRS.

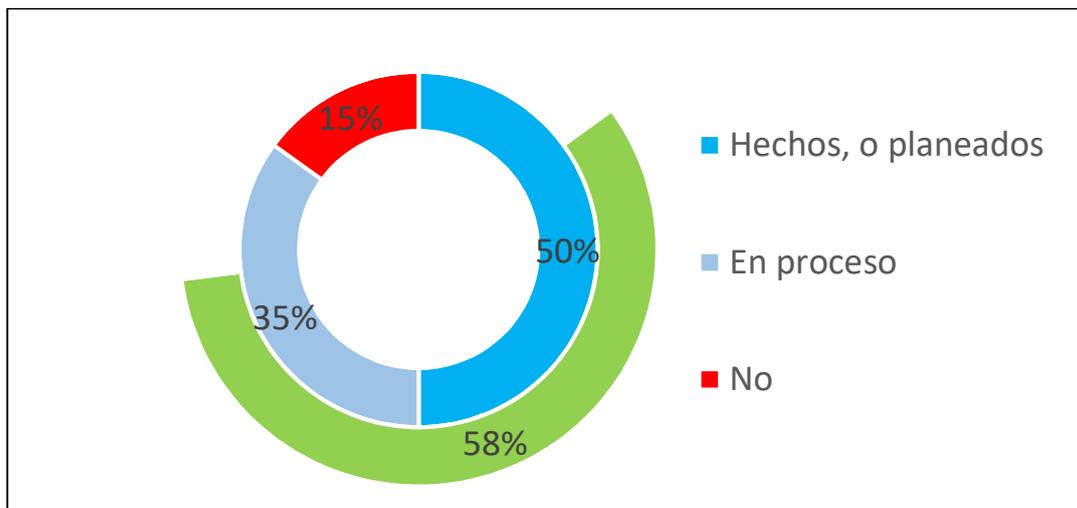
Esta consultora realiza este tipo de informes una vez al año. Primero se hará una mención a su informe de 2017, y después se analizará el de 2016. Ambos contienen datos del año anterior al que se refieren, por lo que se trabajará mayormente con datos de 2015. Son los siguientes:

- 2017 Talent Mobility Trends Survey. Changing the conversation: Transforming Mobility for the future.
- 2016 Global Mobility Trends Survey: Breakthrough to the Future of Global Talent Mobility.

Según su encuesta de 2017, realizada a 142 empresas que en su conjunto representan a más de 12 millones de trabajadores, la gran mayoría de ellas, han hecho, están haciendo, o tienen planeado hacer cambios en su gestión de movilidad. Además, casi todos los encuestados afirman que los cambios han dado resultado.

Esto se puede observar en la siguiente figura, que muestra los porcentajes de encuestados en cada opción.

Figura 26: Cambios en la gestión de movilidad

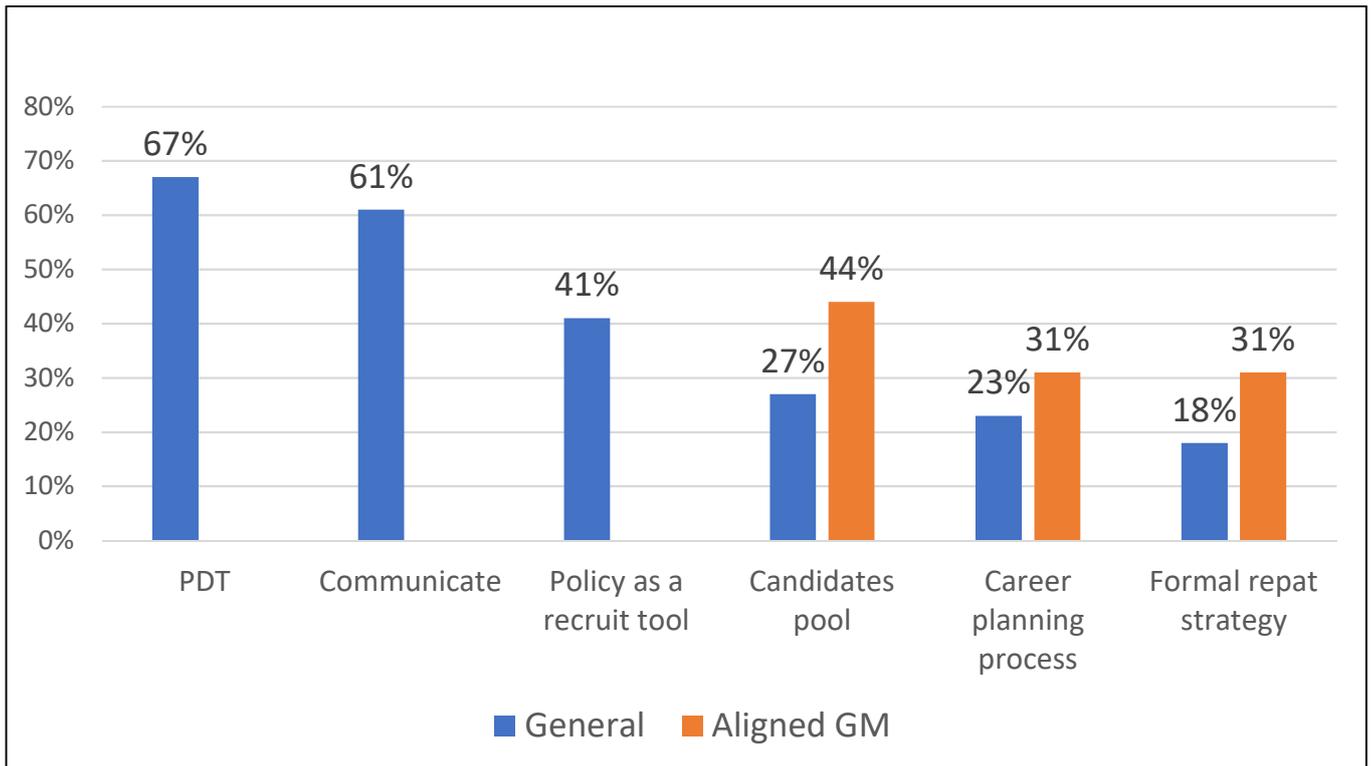


Fuente: BGRS 2017 report

El conjunto verde (58% del total) indica el porcentaje de encuestados que afirma que los cambios hechos o en proceso han dado resultado.

La siguiente información es de su encuesta de 2016, realizada a 163 empresas que representan unos 11 millones de empleados.

**Figura 27: Grado de desarrollo de los elementos de Movilidad Global**



**Fuente: BGRS 2016 Report**

De la figura anterior se desprende que las políticas y programas de movilidad pueden utilizarse para atraer talento, como un medio de diferenciación de la competencia.

La experiencia internacional es vista cada vez más como fundamental y como una competencia esencial de liderazgo. Por eso, muchas compañías desarrollan programas rotacionales de movilidad, e incluso, se atreven a comunicar claramente a los empleados que es realizarlos es importante para optimizar su carrera profesional.

En el informe de 2016, el 61% de los encuestados afirmaba que la compañía lo había comunicado. Por otra parte, además de incentivar a los trabajadores, el uso para la atracción y retención de talento está de moda, y ya alcanza el 40%

Sin embargo, aún queda por hacer en este sentido, ya que el 33% de los encuestados sigue sin dar acceso al trabajador a un proceso adecuado (entrenamiento previo) que lo prepare para la experiencia, y solo uno de cada cuatro ofrecen planificación de trayectoria laboral a los expatriados, una vez comienzan su movilidad. Una falta de planificación en este sentido puede llevar al fracaso o desgaste del programa, la frustración o escepticismo de los participantes, y el rechazo de los candidatos, tal y como se muestra en la siguiente Figura, que resume las fases en cuanto a resultados de una asignación internacional.

Los porcentajes de desarrollo son visiblemente mayores en aquellas empresas que consideran la movilidad global como un factor estratégico clave en su agenda de gestión de talento.

**Figura 28: Esquema-resumen de fases en cuanto a resultados de una asignación internacional**



Fuente: Elaboración propia

El anterior esquema resume a grandes rasgos las fases de decisión y resultados en una programa de movilidad internacional.

En primer lugar, el trabajador deberá decidir si, de acuerdo con su situación actual, es rentable la interrupción personal y laboral que supondría realizar el programa. En caso de que aceptara, los resultados pueden ser muy variados, pero en general se categorizan en éxito o deficiencias.

Un programa de movilidad internacional exitoso implica la satisfacción del participante y será un incentivo para que alargue el actual o repita en otro destino, así como un incentivo para los candidatos internos, y motivo de atracción de potenciales trabajadores y retención de los actuales.

Un programa con deficiencias puede deberse al mal diseño del mismo y/o la mala preparación del candidato, como se indica con datos más adelante. Esto da como resultado el escepticismo de los actuales candidatos a realizar el programa, así como la frustración del participante. Las consecuencias suelen ser un descenso del rendimiento del candidato, y a veces el fallo del programa y/o un aumento en la tasa de deserción de los empleados.

De acuerdo con el estudio, las principales causas de fracaso en las asignaciones son las siguientes:

1º. Motivos familiares

2º. Mala selección de los candidatos

3º. Incapacidad para adaptarse a la cultura local

La mala selección de los candidatos es por tanto la principal razón del mal diseño del programa, como se analizaba respecto a la Figura, mientras que la incapacidad para adaptarse a la cultura local, y en parte los motivos familiares, son las principales razones de una mala preparación de los candidatos.

Según las cifras, uno de cada cinco (18%) de los expatriados sufre notables dificultades para adaptarse a la cultura local. Además, una cuarta parte (26%) de los destinados a ocupar cargos de liderazgo no poseen las habilidades para un rol de liderazgo en el destino.

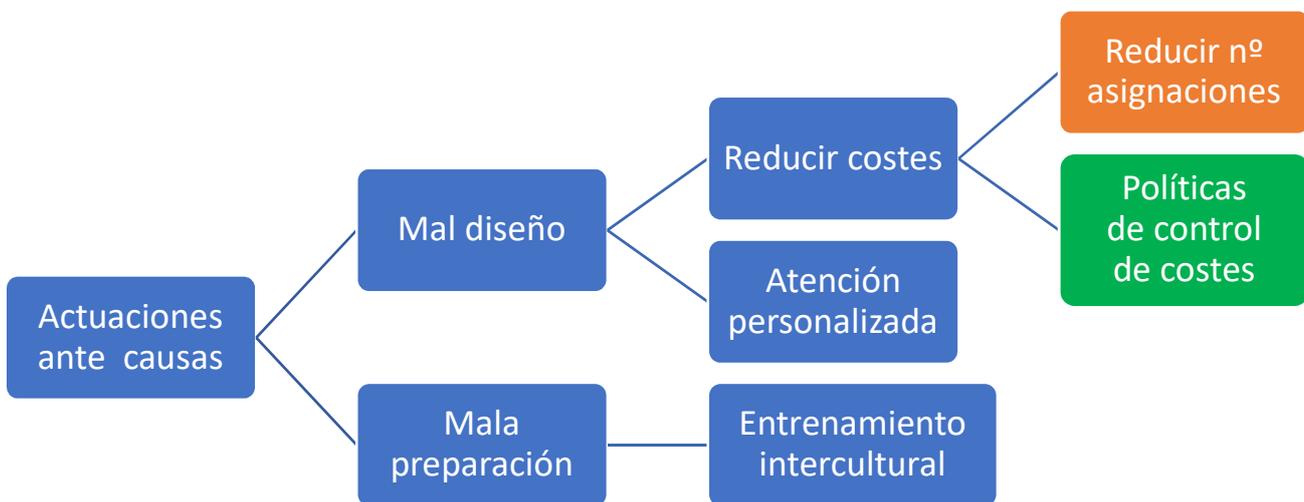
El estudio indica dos aspectos clave para la adaptación a la cultura local y al ambiente de negocio: asegurar una oferta constante de entrenamiento intercultural, y el apoyo a las familias. Las claves para la selección eficiente de candidatos serían el uso de buenas herramientas de evaluación, y el mejor emparejamiento de los candidatos con las demandas particulares de la asignación.

Una vez más, las empresas que con una movilidad global más estratégica presentan mejores resultados. Los porcentajes de inadaptación a la cultura local y de insatisfacción por mala selección son menores. A su vez, pasa del 14% (total encuestados) al 6% las empresas cuya tasa de dimisión de empleados desplazados es más alta que la del total de empleados.

Para resolver los problemas ya mencionados, los departamentos de Movilidad Global deberán actuar implantando medidas eficaces.

En el siguiente esquema se mencionan las principales.

**Figura 29: Esquema-resumen de las principales actuaciones ante las causas de ineficiencia o fracaso de las asignaciones internacionales**



Fuente: elaboración propia

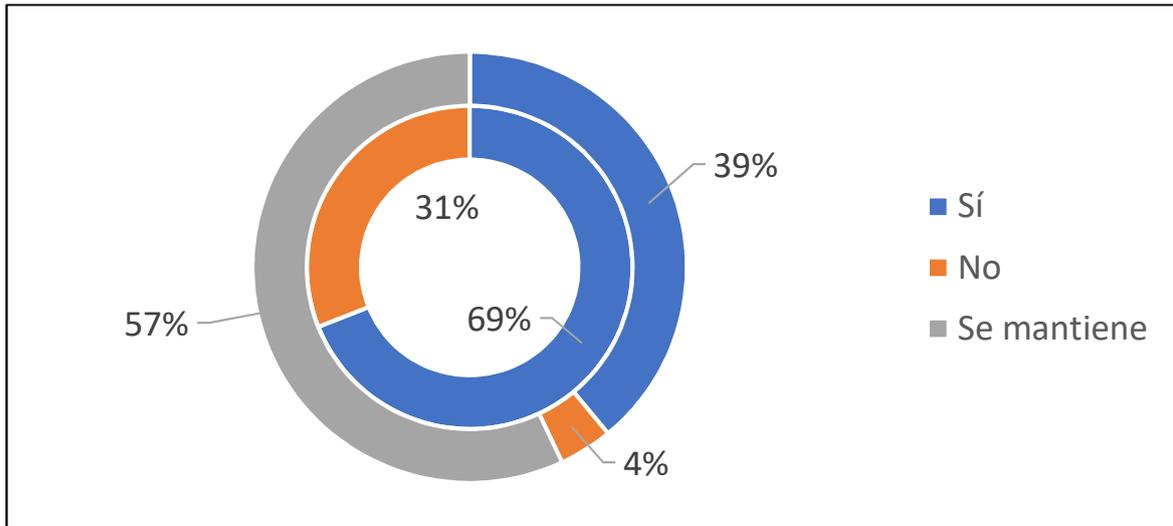
Como se observa, las medidas del esquema ya se han explicado en anteriores apartados del trabajo.

La atención personalizada comprendería las coberturas, especialmente la personal y emocional. En cuanto a la reducción de costes, las políticas de control de costes, como el cálculo de costes y rentabilidad y el uso de herramientas de gestión de riesgos, son una herramienta más compleja, pero más precisa y con mejores resultados a medio y largo plazo.

El hecho de que los costes de una asignación o programa sean muy elevados o más elevados de lo esperado no está en el top 3 de causas de fracaso de las asignaciones, puesto que más que ser el causante directo del fracaso, puede causar ineficiencias.

La presión por reducir y optimizar los costes de los programas viene dada desde la crisis de 2008, y se ha mantenido o incrementado en 2016 en la práctica totalidad de los encuestados (96%), aunque los esfuerzos para reducir los costes han sido llevado a cabo por un número bastante menor (69%). Los porcentajes se observan en el siguiente gráfico.

**Figura 30: Esfuerzos y presiones por reducir costes de movilidad**



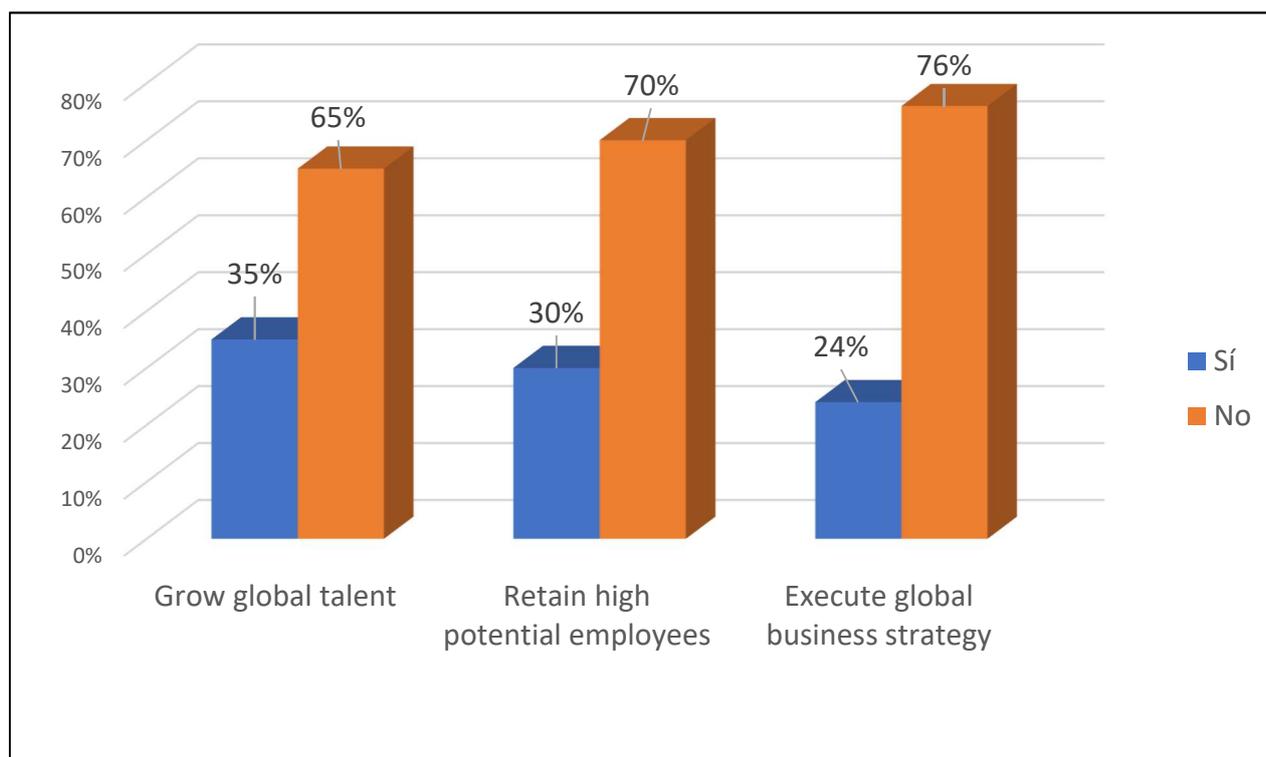
Fuente: BGRS 2016 report

Así, este aspecto se ha tratado de resolver en las empresas durante los últimos años con 2 medidas: reducción de asignaciones, y emergencia de los programas low-cost.

Según el informe, aunque reducir el número de asignaciones disminuye directamente el coste total, eliminar las opciones podría tener costes de oportunidad impredecibles, especialmente en "talent development and retention". Es más, una de cada tres empresas ratifica un impacto negativo en estas dos funciones.

Esto se observa en el siguiente gráfico, que muestra si ha habido impacto de la reducción de costes en ciertas funciones de la Movilidad Global.

**Figura 31: Impacto de la reducción de costes**



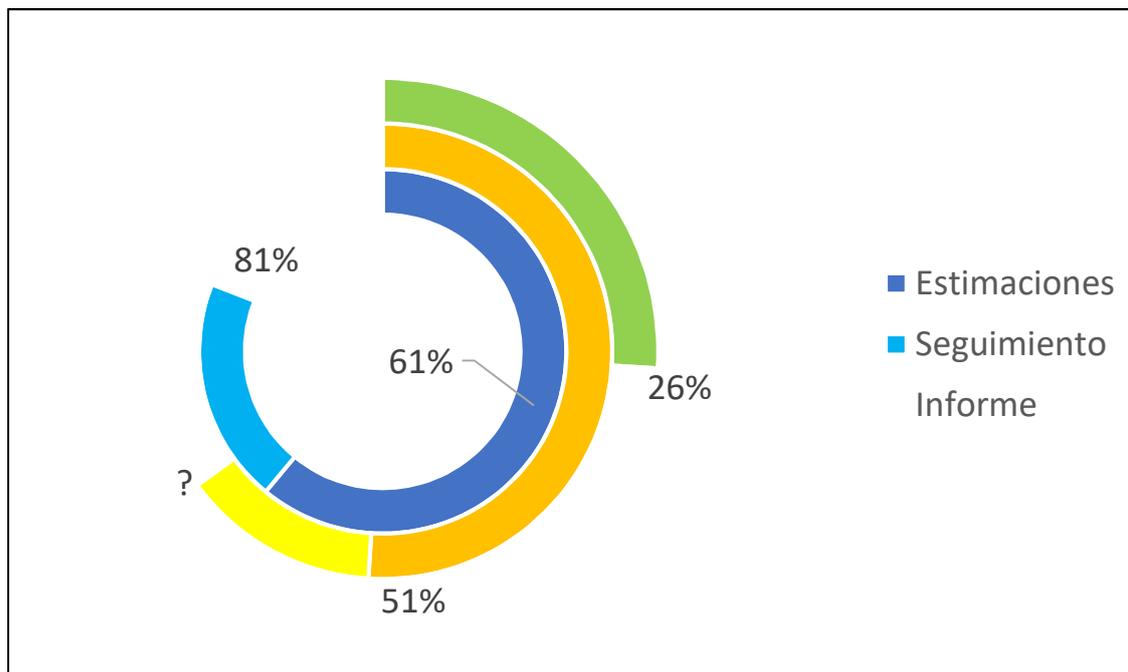
**Fuente: BGRS 2016 report**

No obstante, pese a que la tendencia, como se explica en un apartado anterior del presente trabajo final de grado, es emplear programas low-cost y más controlados, según el estudio de 2016 estos propósitos no se han estado llevando a la práctica todo lo que se hubiera esperado.

El siguiente gráfico indica que solo el 61% de las empresas prepara estimaciones de costes para todas las asignaciones. El porcentaje del total que rastrea el coste total real de los programas es del 51%, una cifra preocupante, pero que tiene cierta lógica tomando en cuenta el dato anterior.

Por último, tan solo una de cada cuatro empresas requiere un análisis de rentabilidad del programa (coste – beneficio) para justificar su realización.

Figura 32: Políticas de control de gasto



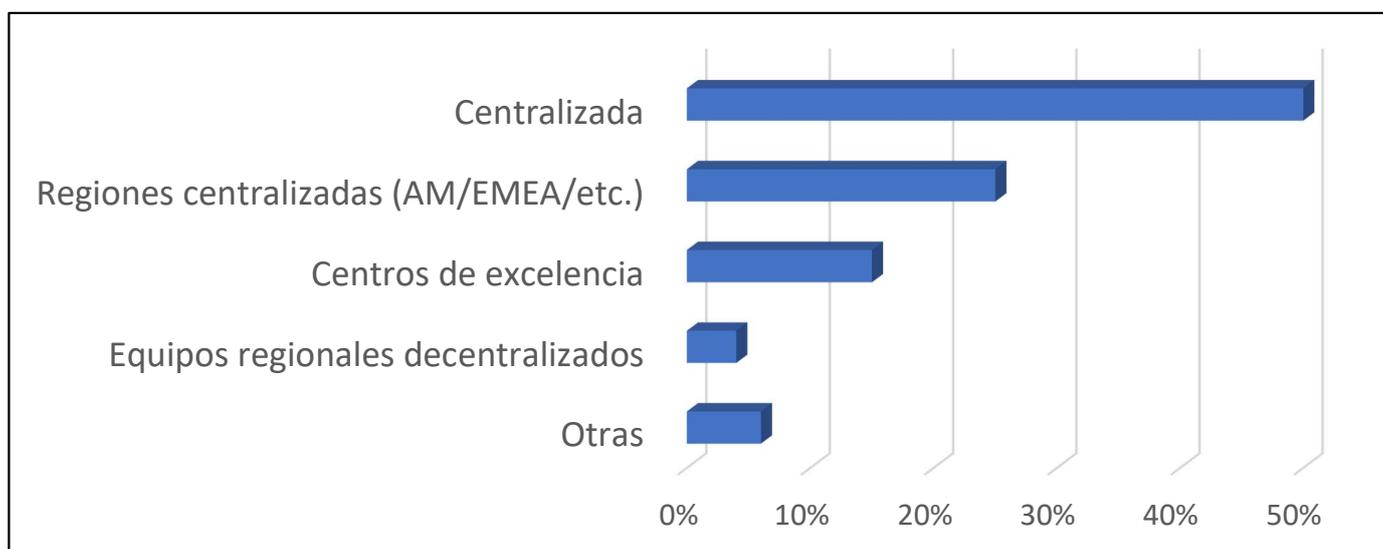
Fuente: BGRS 2016 report

Los porcentajes vuelven a ser mayores en las empresas que consideran la movilidad global como un factor estratégico clave. En el caso de las estimaciones alcanza el 81%, mientras que el seguimiento de costes también incrementa.

En cuanto al tipo de estructura organizativa, tal y como se describe en la figura que aparece a continuación, los resultados se organizan de mayor a menor, correlativamente mayor/menor centralización, predominando la estructura centralizada, con una representación del 50% de los encuestados.

Esta gran centralización puede deberse a tres factores: el objetivo de optimizar costes, la externalización de ciertos servicios que, de otra forma, requieran presencia física en cada lugar, o básicamente, el hecho de que el departamento de Movilidad Global no es un departamento integral, como puede ser la gestión de recursos humanos.

**Figura 33: Estructura del equipo de Movilidad Global**



**Fuente: BGRS 2016 report**

En resumen, el estudio de 2016 arroja las siguientes conclusiones:

- La importancia de realizar una reducción de costes, no reduciendo el número de asignaciones, si no utilizando herramientas para optimizarlos, y realizando más programas low cost.
- Desarrollar políticas de movilidad que potencien la atracción de talento y el desarrollo profesional y personal de los trabajadores, mediante un correcto diseño del programa de asignación, y un entrenamiento cultural adecuado.
- La importancia de una buena selección de los candidatos para los programas, teniendo en cuenta no solo su preparación técnica, sino también su situación (familia) y preparación (experiencia multicultural) personal.
- Los beneficios de la alineación de las decisiones del departamento de Movilidad Global con la estrategia de la empresa.

Para concluir con este capítulo del presente trabajo final de grado a modo de resumen interesa resaltar lo siguiente:

Las áreas de IHRM y GM cuentan con los instrumentos necesarios para dar respuesta a las necesidades de gestión internacional de los RRHH, y más en concreto de los expatriados, y alinearlos con la estrategia de la empresa para que aporten beneficios al conjunto de la empresa

El área de IHRM se diferencia en el área de RRHH en que las decisiones son más complejas y arriesgadas, ya que pueden depender de elementos legales, culturales, y económicos muy dispares, y de no gestionarse bien, tener consecuencias económicas y laborales graves. A su vez, tienen más trascendencia, ya que influyen en toda la empresa, aunque se tomen solo en un área de la misma. Presentan distintos enfoques de gestión de las políticas, que suelen estar enfocados con la filosofía de la empresa.

La función de IHRM y sus enfoques de gestión de políticas provienen de un desarrollo teórico previo, formado por multitud de análisis académicos realizados durante décadas, y que han adoptado uno de los dos enfoques predominantes, el organizativo o el nacional, centrando el debate en la estandarización-diferenciación de las políticas de recursos humanos, y en los modelos de “best practices” y “best fit”. Estos enfoques deberían complementarse para dar una solución realista tanto a nivel empresarial como territorial (cultural, social, nacional).

En adición, el estudio del enfoque nacional muestra la influencia de los sistemas económicos y las características de cada territorio en las políticas de recursos humanos.

El departamento de MG, por su parte, es el que gestiona más directamente al expatriado. Con el aumento de cantidad e importancia en las asignaciones internacionales, este departamento ha cobrado más importancia, pasando a gestionar y dirigir, aumentando su número e importancia de responsabilidades dentro de la empresa, y dando una cobertura más íntegra y personal a los expatriados. Además, tal y como requiere un enfoque estratégico, están incrementando la eficiencia, flexibilidad y personalización de los programas y se están adaptando y alineando rápidamente a los perfiles de las nuevas generaciones de trabajadores, y al futuro modelo de realidad laboral. Como muchas de las empresas no disponen de todos los recursos necesarios para llevar a cabo todas estas funciones, cada vez surgen más opciones de externalización parcial o total de las mismas.

Se ha destacado el entrenamiento intercultural como la formación esencial e indispensable para potenciar el perfil internacional de los empleados y el éxito de las asignaciones internacionales. Este deberá adaptarse a los elementos de cada cultura y a las fases que experimenta un individuo al desplazarse a territorios con cultura distinta a la suya, para que el empleado no solo desarrolle competencias culturales

generales, pero además tenga conocimiento las características de aquella en la que va a residir, y su proceso de aculturación sea lo más positivo posible.

Por último, se han analizado los resultados de un informe de MG, que concluyen que pese a que las empresas son muy conscientes de la importancia de la MG, aún queda mucho esfuerzo e inversión por hacer en este campo. Las empresas que han gestionado los costes de los programas de forma eficiente y que han alineado los objetivos del departamento a los estratégicos de la empresa presentan mejores resultados.

Uno de los factores clave en la definición de estrategias de movilidad internacional por parte del departamento de MG, cuya definición no depende de las empresas, pero que se debe cumplir obligatoriamente, es el aspecto legal. Es imprescindible que el trabajador esté y se sienta amparado legalmente. Por ello, se ha considerado pertinente realizar un análisis de cada uno de los elementos legales que influyen en los expatriados, y este se desarrolla en la Parte 4 del presente trabajo.

# **PARTE 4: SITUACIÓN LEGAL**

La situación legal de un trabajador, o, dicho de otra forma, la legislación laboral que lo ampara, no es siempre la misma. Ello dependerá de unas variables, que, según su valor, darán lugar a la aplicación de distintas legislaciones en materia laboral. Siendo concedores de esto, tanto a empleados como empleadores pueden surgirles determinadas cuestiones que, pese a que no forman parte del día a día de la mayoría de la fuerza laboral, es común plantearlas. Se trata de cuestiones tales como las siguientes:

- ¿Tengo los mismos derechos como trabajador si mi empresa me envía a trabajar a otro país? ¿Cuáles son, y que leyes los respaldan?
- Si trabajo en otro Estado miembro, ¿el hecho de ser ciudadano europeo me garantiza un trato justo respecto a los trabajadores locales?
- Si trabajo en otro Estado miembro, ¿en qué país debo pagar el impuesto de la renta? ¿perderé mi opción a tener una pensión al no cotizar en mi país de origen?
- Si abro un establecimiento permanente en otro Estado miembro, ¿dónde podré informarme de la legislación laboral de dicho territorio?
- Si contrato en el territorio nacional a un trabajador de otro país europeo, ¿qué documentación extra debo tener preparada?
- Hay empresas que contratan trabajadores en cuyo país de origen los salarios son más bajos, y por tanto, les remuneran menos que a los trabajadores locales. ¿Esta práctica es legal? ¿Hay alguna diferencia de trato si dichos trabajadores sean europeos (provengan de otro Estado miembro) o no?

Todas estas preguntas tienen respuesta, y en siguiente análisis pretende dar una respuesta orientativa a cada una de ellas, y exponer más información.

#### **4.1 ANÁLISIS DE LA LEGISLACIÓN VIGENTE**

Para comenzar, sería conveniente conocer las variables de las que depende la situación legal de un trabajador. Se podría decir que son las siguientes:

- Lugar (país) de residencia del trabajador
- Lugar (país) del establecimiento donde el trabajador realiza su actividad principal

- Proporción anual o período total de tiempo en el cual el trabajador se encuentra en dicho establecimiento. A tener en cuenta si opera en dos o más establecimientos en distintos territorios.
- Sector laboral, en ciertos casos. Se tratará más adelante, por ejemplo, el caso de los transportistas.
- Nacionalidad, en ciertos casos
- Cónyuge e hijos a su cargo, en menor medida

Habiéndolas definido, cabe destacar que la situación laboral más común para un trabajador empleado es trabajar en el territorio donde reside, de forma permanente, y para una empresa que, sea de origen nacional o no, dispone de un establecimiento en dicho territorio nacional. Probablemente debido a que es la situación mayoritaria, y también a que las variables no requieren análisis, la situación legal de ese modelo de trabajador es clara y definida.

En el caso de tratarse de un trabajador español que cumpla el perfil descrito, se acogerá al Estatuto de los Trabajadores, y al convenio colectivo de su sector o empresa.

La situación se torna más compleja, tanto para el empleado como para el empleador, cuando alguna de las variables se altera. Así pues, surgen distintas cuestiones como las planteadas anteriormente, y perfiles situacionales como los siguientes:

- Trabajador residente en España, que se desplaza dos meses (período fijado y no ampliable) a Francia
- Trabajador residente en España, que es enviado a trabajar durante dos años a un establecimiento permanente de la empresa en Alemania.
- Trabajador residente en España, que es enviado a trabajar a un establecimiento permanente en Polonia, en principio durante ocho meses, pero acaban siendo cuatro años.
- Y viceversa: mismas situaciones, con trabajador residente en otro Estado miembro, y desplazado a España.

Cabe matizar que las cuestiones y casos planteados se están refiriendo mayormente a situaciones que afectan a sujetos residentes en algún estado miembro de la Unión Europea. Esto se debe a que el análisis troncal se referirá a esta agrupación territorial.

No obstante, obviamente existen situaciones y que conciernen a territorios extraeuropeos y que pueden ser analizadas. Así pues, con tal de dar respuesta a las cuestiones que emergen de las situaciones expuestas, en este apartado se procederá a la exposición y explicación de la legislación que las concierne.

Este análisis comprende las leyes concernientes a los trabajadores residentes en el territorio español, y a las empresas establecidas en el mismo, en referencia a los siguientes elementos:

- Ley aplicable al contrato.
- Derechos mínimos de los trabajadores desplazados.
- Derechos ampliados.
- Cotización.
- Tributación.
- Documentación adicional.

Con tal de clarificar y resumir la información, y precediendo al análisis de la misma, se ha realizado el siguiente esquema-resumen:

**Figura 34: Esquema-resumen de las leyes aplicables**

¿Qué normativa se puede aplicar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamento Nº 593/2008</li> </ul>
Derechos mínimos españoles expatriados, con contrato firmado en España	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artículo 1.4 ET</li> <li>• Si es en UE: Directiva 96/71/CE (y su revisión). Ley traspuesta: Ley 45/1999</li> </ul>
Derechos ampliados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artículo 40 ET. Movilidad geográfica</li> <li>• Pacto entre partes</li> </ul>
Cotización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenios y acuerdos.</li> </ul>
Tributación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley 41/1998 del IRNR; y su Texto Refundido</li> <li>• Ley 35/2006 del IRPF</li> </ul>
Documentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permiso de residencia, permiso de trabajo</li> </ul>

**Fuente: Elaboración propia.**

Por otra parte, el siguiente esquema muestra la evolución temporal de las Directivas aplicables a los trabajadores expatriados, y las leyes traspuestas en España, a las que equivalen las Directivas.

Figura 35: Esquema-resumen. Evolución normativa UE y trasposición española



Fuente. Elaboración propia.

#### 4.1.1 Ley aplicable al contrato

Uno de los principales problemas que se plantea en los casos de traslado internacional de trabajadores consiste en determinar cuál es la normativa aplicable a ese trabajador. Es decir, si se le va aplicar la normativa del lugar de origen o la del lugar de destino.

En estos casos, en que existen dudas sobre cuál debería ser la normativa aplicable al contrato de trabajo debe seguirse lo establecido en el artículo 8 del Reglamento 593/2008 del Parlamento Europeo. Según dicha norma los criterios aplicables serían los siguientes:

- a) En primer lugar, será de aplicación la normativa laboral que elijan las partes del contrato. Pudiéndose incluso elegir aplicar la ley de un país a solo una parte del contrato de trabajo.
- b) En segundo lugar, es decir, en caso de no ejercerse la opción establecida en el apartado anterior, será de aplicación la normativa del país donde se ejecute el contrato.
- c) Por último, si no fuera posible determinarse de esta forma, será de aplicación la normativa del país donde se haya contratado al trabajador.

En los casos b) y c), si se apreciase que el contrato presenta vínculos más estrechos con otro país, se aplicará la ley del mismo.

## 4.1.2 Derechos laborales mínimos

Como es sabido la normativa laboral establece una serie de derechos laborales mínimos para los trabajadores que las empresas en todo caso deben respetar y, si así se acordase podrían incluso mejorarse.

Dentro de la Unión Europea dichos derechos mínimos vienen garantizados por un lado mediante la normativa propia comunitaria y mediante la legislación específica de cada país miembro. En el presente epígrafe y los que le siguen se realiza un breve recorrido por los citados derechos mínimos de los trabajadores desplazados dentro de países miembros de la Unión Europea.

Según el art. 1.4 del Estatuto de los Trabajadores (ET), los trabajadores españoles contratados en España al servicio de empresas españolas, tendrán los mismos derechos económicos si trabajan para ellas en España o en el extranjero.

En cuanto a legislación a nivel europeo, la Directiva 96/71/CE establece unos derechos mínimos que deberán garantizar las empresas establecidas en la UE, que desplacen a sus trabajadores.

A nivel de la Directiva, se entiende por “Desplazamiento en el marco de una prestación de servicios transnacional” el realizado en ciertos casos. En concreto, será en los siguientes:

- Trabajador destinado a un territorio de la UE, para realizar un contrato de prestación de servicios con una empresa que opere en dicho territorio.
- Trabajador destinado a un territorio de la UE, en establecimiento o empresa de grupo.
- Siendo una Empresa de trabajo temporal (ETT), trabajador desplazado a una empresa tercera, establecida o con actividad en UE.

Esta Directiva, como el resto de las directivas europeas, debe aplicarse en los estados miembros a través de una norma interna, ya sea una ley o un reglamento. Así pues, si un trabajador desea conocer sus derechos laborales mínimos en su país de destino, deberá comprobar que existe una ley en el país de destino que trasponga la Directiva en el mismo.

En España, la Directiva 96/71/CE ha sido traspuesta al derecho interno español mediante la *Ley 45/1999*, que además de hacerla aplicable al conjunto de España amplía los derechos mínimos contenidos en la citada Directiva.

A su vez, la *Directiva 96/71/CE* ha sido mejorada con la introducción de la *Directiva 2014/67/CE*, “sobre garantía de cumplimiento de la *Directiva 96/71/CE*, que mejora y unifica la trasposición de ambas e incluye medidas para prevenir y sancionar cualquier abuso y elusión de la normativa aplicable”.

En España, esta segunda Directiva ha sido traspuesta por el Real Decreto-ley 9/2017, de 26 de mayo, que modifica la Ley 45/1999.

Con ello se pretende garantizar un nivel apropiado de protección de los derechos de los trabajadores desplazados, en concreto que se cumplan las condiciones de empleo aplicables en el estado miembro donde se vaya a prestar el servicio.

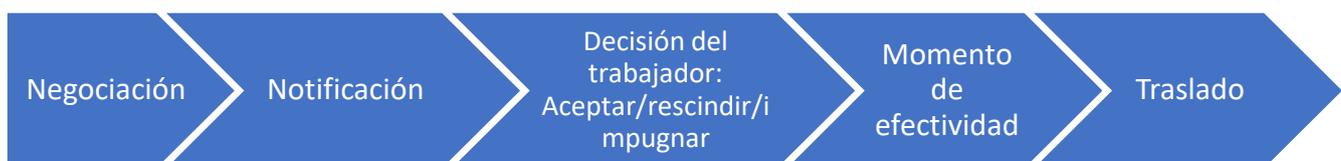
### 4.1.3 Derechos ampliados por la ley española

Como ya se ha dicho, los derechos laborales mínimos de los trabajadores desplazados se desarrollan más ampliamente en la ley española.

Uno de los principales referentes es el *Artículo 40* del Estatuto de los Trabajadores que se refiere a la movilidad geográfica de los trabajadores.

Este artículo trata varios aspectos relacionados con el desplazamiento y los momentos previos al mismo. Con el fin de visualizar claramente los aspectos a tratar, se ha elaborado el siguiente esquema, que precede a la explicación de los mismos.

**Figura 36: Esquema de los elementos tratados en el artículo 40 ET**



**Fuente: Elaboración propia.**

Cuando el empresario tome la decisión de desplazar a un trabajador, deberá notificarle con una antelación concreta a la efectividad del desplazamiento, que variará dependiendo de la duración del mismo:

- 30 días si el desplazamiento es un traslado. Es decir, si tiene una duración superior a 12 meses dentro de un periodo de tres años.
- 5 días si se trata de desplazamiento temporal de más de 3 meses.

- Antelación suficiente, para el resto de los desplazamientos temporales.

Si se tratase de un traslado colectivo no será suficiente con la simple notificación al empleado sino que el traslado deberá ir precedido de un período de consultas (negociación) entre el empresario y los representantes de los trabajadores.

Desde el momento de la notificación, el trabajador deberá decidir, y tendrá derecho a ejecutar tres opciones:

- Aceptar el traslado, percibiendo una indemnización por los gastos que dicho traslado le supone.
- Rescindir el contrato, con derecho a una indemnización equivalente a 20 días de salario por año de servicio que coincide con la del despido por causas objetivas.
- Aceptar el traslado, pero impugnar la decisión ante el juzgado de lo social correspondiente.

En caso de impugnar la decisión, el trabajador deberá presentar una demanda ante la jurisdicción social, durante los 20 días hábiles a la notificación por escrito. El plazo será de un año si el empresario no cumpliera con su obligación de realizar tal notificación.

Tras la impugnación del traslado y el consiguiente juicio ante el juzgado de lo social correspondiente, la sentencia declarará si el traslado está justificado o no. En caso de que no lo fuera, se reconocerá el derecho del trabajador a ser reincorporado al centro de trabajo de origen.

Una vez comienza el período de traslado, el trabajador tendrá los siguientes derechos:

- Compensación por gastos propios y de familiares a su cargo, negociada entre partes, y nunca inferior a los mínimos del convenio.
- En los desplazamientos superiores a 3 meses, el trabajador tendrá derecho a un permiso de cuatro días laborables en su domicilio de origen por cada tres meses de desplazamiento, sin computar como tales los de viaje, cuyos gastos correrán a cargo del empresario.
- Los desplazamientos cuya duración en un periodo de 3 años exceda de 12 meses tendrán, a todos los efectos, el tratamiento previsto en esta ley para los traslados.

Una vez expuesta la información que nos ofrece el anterior artículo, cabe destacar ciertas prácticas que se dan en la realidad en la empresa, tanto en cuanto a los momentos previos como al propio traslado.

Respecto al período de negociación, se suele ofrecer el traslado al trabajador de forma voluntaria, intentando llegar a un acuerdo empresa-trabajador, en el que a veces se acuerda el centro de trabajo en el extranjero. A veces, no se llega a un acuerdo, o la empresa comunica de forma unilateral la decisión, y en esos casos se sigue el procedimiento establecido por ley.

En cuanto a los derechos de los trabajadores vinculados al traslado, la empresa suele ofrecer unas políticas de compensación salarial y beneficios para desplazar al trabajador. Suelen ser no consolidables de modo que se los pierden al retornar, pero dependerá de lo que se pacte en cada caso concreto.

Para el cálculo de la indemnización por despido, se deberá tener en cuenta si en el momento del despido se encontraba en el país de destino, y por tanto, percibía los complementos salariales.

## 4.2 TRIBUTACIÓN Y COTIZACIÓN

A efectos de analizar la legislación referente a la cotización y tributación de los trabajadores, cabe hacer un repaso de la definición de los conceptos:

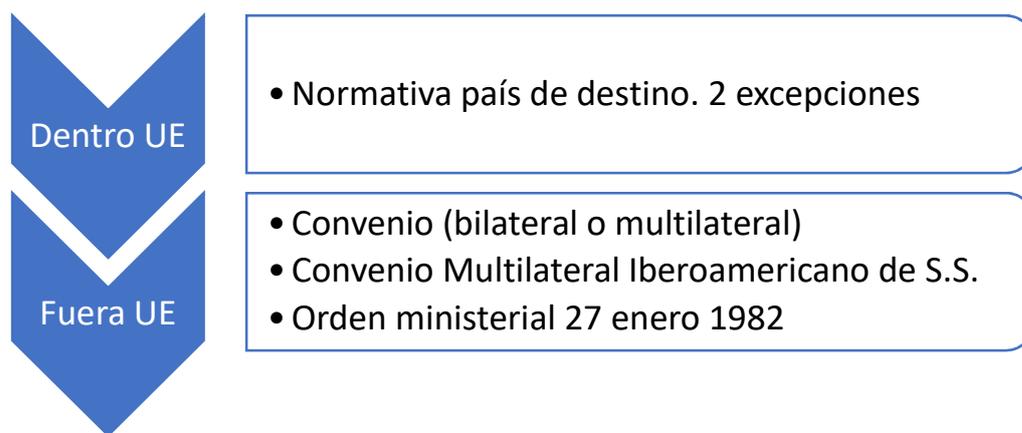
La cotización es la obligación de pago de los trabajadores de las cuotas correspondientes a la Seguridad Social. El ingreso de tales cuotas la realiza el empresario mediante la retención de las cuotas correspondientes a cada uno de sus trabajadores en sus respectivas nóminas.

La tributación consiste en el pago de los trabajadores de su cuota correspondiente al Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF). El ingreso de tales cuotas se realiza como en el caso de la cotización por el empresario detrayendo las cuotas correspondientes a cada uno de sus trabajadores de sus respectivos salarios.

### 4.2.1. Cotización

Respecto a la cotización, los trabajadores españoles desplazados cotizarán o no a la Seguridad Social española, según la duración del traslado y el país de destino. En ocasiones, tendrán la posibilidad de elegir entre varias modalidades. La clasificación de opciones más básica para un trabajador español desplazado se resume en el siguiente esquema, el cual se explicará en detalle a continuación.

Figura 37: Esquema-resumen de la normativa aplicable relativa a la cotización a la Seguridad Social



Fuente. Elaboración propia.

Dentro de la UE, como norma general, los trabajadores abonarán la cotización respectiva en el país de destino, con independencia de su lugar de residencia, exceptuando dos situaciones:

#### 1) Desplazamientos temporales

El trabajador cotizará en España si la duración del traslado es inferior o igual a 12 meses, con opción de prórroga a 12 meses más, aunque excepcionalmente hasta 5 años. Siempre que se autorice por la Seguridad Social. De esta forma, continuarán sujetos a la legislación española de Seguridad Social.

#### 2) Ejercicio de actividad en dos o más Estados

Sujetos al Estado de residencia, si tienen actividad en dicho Estado. Si no, donde la empresa tenga su domicilio.

Fuera de la UE, deberá comprobarse si España tiene un convenio (bilateral o multilateral). A destacar, el Convenio Multilateral Iberoamericano de Seguridad Social, firmado con varios países latinoamericanos. En caso de que exista el convenio, será el

que determinará las condiciones laborales mínimas del trabajador. Si no existe, los trabajadores, de acuerdo con la Orden ministerial 27 enero 1982, deberán encontrarse en situación similar a la de alta en la Seguridad Social, y cotizar en España por las contingencias que no cubra el país de destino.

En todo caso, será necesario rellenar uno de los ocho formularios destinados para los trabajadores desplazados, según el tipo de convenio existente (o falta de convenio) con el país de destino, además del Modelo de solicitud TA.300. En caso de que el trabajador desee más información, se puede informar, según las recomendaciones del Ministerio de Empleo, en una de las oficinas de enlace que el mismo pone a disposición.

El Modelo de solicitud TA.300 es el formulario que se deberá cumplimentar cuando un empresario envíe a alguno de sus trabajadores a realizar la actividad temporalmente en otro país y en aplicación de las normas internacionales de Seguridad Social pueda ser de aplicación la legislación española de Seguridad Social.

Volviendo al panorama europeo, existen, además, formularios que los ciudadanos europeos pueden emplear para certificar su situación en cuanto a prestaciones de Seguridad Social al trasladarse dentro de la UE. Es decir, son útiles para ejercer su derecho a prestaciones (sanitarias, desempleo, pensiones) como ciudadano de la UE que vive y/o trabaja legalmente en un país de la UE que no es el suyo, o lo ha hecho en el pasado. Estos se deben solicitar al organismo de Seguridad Social competente del país.

El más destacado en este ámbito es el formulario A1, un certificado de la legislación aplicable, que sirve para demostrar que el trabajador cotiza a la seguridad social en otro país de la UE; por ejemplo, si el mismo es un trabajador desplazado o trabaja en varios países a la vez.

#### **4.2.2 Tributación**

Para tratar los aspectos tributarios relacionados con los trabajadores desplazados en este apartado, se analizará la situación de dos grupos:

- Los trabajadores no españoles desplazados al territorio nacional.
- Los trabajadores españoles desplazados al extranjero.

En concreto se analizará su obligación de tributar en base al rendimiento de trabajo.

A nivel europeo, la UE no cuenta con una normativa fiscal general que determine en qué país el trabajador paga impuestos durante el desplazamiento. En este sentido, parece depender de la legislación fiscal de cada país. Sin embargo, como se verá más adelante, en ciertos casos, además de la normativa interna, deberá tenerse en cuenta la normativa internacional.

La legislación española, en referencia a la tributación por rendimientos de trabajo, dispone de dos herramientas en materia de legislación.

- Ley 41/1998, de 9 de diciembre, del Impuesto sobre la Renta de No Residentes (IRNR). Aunque la normativa aplicable actualmente en esta materia se encuentra recogida en el Texto Refundido de la Ley del Impuesto sobre la Renta de No Residentes, aprobado mediante Real Decreto Legislativo 5/2004, de 5 de marzo.

- Ley 35/2006, de 28 de noviembre, del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF).

Sabiendo esto, ¿cómo se puede determinar si un trabajador debe tributar por el IRPF, IRNR, o ninguno de ellos?

Partiendo del conocimiento previo de los contribuyentes del IRPF (y sus elementos), y por tanto, por exclusión de los no contribuyentes, se procederá a analizar el IRNR.

#### **4.2.2.1 Impuesto sobre la Renta de No Residentes (IRNR).**

Se consideran contribuyentes del Impuesto sobre la Renta de No Residentes (IRNR):

- Las personas físicas no residentes en territorio español que obtengan rentas en el mismo, salvo que sean contribuyentes por el IRPF.
- El personal diplomático con nacionalidad extranjera que sean residentes en España por su cargo o empleo.

No obstante lo anterior hay que contemplar dos excepciones a la regla general expuesta:

a).- Excepción 1: no residentes pero contribuyentes de IRPF.

La Ley del IRPF establece otros dos supuestos en los que, pese a no ser residentes en España, se considera contribuyentes a efectos del impuesto (IRPF) a:

- Las personas de nacionalidad española, su cónyuge no separado legalmente y sus hijos menores de edad que tuviesen su residencia habitual en el extranjero por su condición de miembros de oficinas diplomáticas o consulares, titulares de cargo o empleo oficial del Estado español o funcionarios en activo que ejerzan en el extranjero cargo o empleo oficial.
- Véase que el art. 10 de la Ley del IRPF extiende la aplicación del artículo al personal diplomático, pero también al personal técnico, administrativo o de servicios de la misión.
- Las personas físicas de nacionalidad española que acrediten su nueva residencia en un paraíso fiscal, durante el mismo periodo impositivo y los 4 siguientes, excepto los trabajadores asalariados en el Principado de Andorra, cumpliéndose una serie de requisitos.

Recuérdese que, en ambos casos, al ser considerado contribuyente por el IRPF, se excluye su tributación por el IRNR.

b).- Excepción 2: residentes pero tributantes por en IRNR .

Asimismo, la Ley del IRPF, en su artículo 93, regula un régimen especial aplicable a trabajadores desplazados que supone que las personas físicas que adquieran su residencia fiscal en España como consecuencia de su desplazamiento a territorio español podrán optar por tributar por el IRNR, manteniendo la condición de contribuyentes por el IRPF durante el período impositivo en que se efectúe el cambio de residencia y durante los cinco períodos impositivos siguientes cuando se cumplan una serie de condiciones. (...)

Una vez establecidos los sujetos a quienes resulta aplicables el Impuesto procede brevemente hacer referencia al procedimiento de aplicación y su eventual renuncia

Respecto al período de aplicación del impuesto hay que tener en cuenta que deberá solicitarse en el plazo máximo de seis meses desde la fecha de inicio de la actividad. No obstante, los contribuyentes podrán renunciar a este régimen (y pasar a IRPF), pero no podrán optar de nuevo por su aplicación.

Por otro lado, es importante determinar, a efectos de aplicación del impuesto, las normas sobre residencia de las personas físicas en España. En este sentido, el artículo 9 del Texto Refundido de la Ley del IRPF establece varios criterios para determinar la residencia de una persona física en España:

- Residencia en España de más de 183 días durante el año natural. Para determinar el periodo de permanencia en España se computarán las ausencias esporádicas, salvo que el contribuyente acredite su residencia fiscal en otro país.

En el supuesto de territorios o países considerados paraísos fiscales, la Administración podrá exigir que se pruebe la residencia en éste durante 183 días en el año natural.

- Centro de intereses económicos. Cuando radique en España el núcleo principal o la base de sus actividades o intereses económicos, de forma directa o indirecta.
- Residencia del cónyuge e hijos menores. En tercer lugar, y salvo prueba en contrario, se presumirá que el contribuyente tiene su residencia habitual en territorio español cuando, de acuerdo con los dos criterios anteriores, el cónyuge no separado legalmente y los hijos menores de edad que dependan de aquél residan habitualmente en España.

Por último, interesa determinar los tipos de gravamen aplicables al Impuesto sobre la Renta de No Residentes (IRNR). Desde 2016, los 2 tipos de gravamen aplicables son:

- Para residentes de la Unión Europea, de Islandia y de Noruega el tipo de gravamen del impuesto está establecido en el 19%. Además, podrán deducirse los gastos previsto en la Ley del IRPF, siempre que estén directamente asociados.
- Para resto de contribuyentes el tipo general de graven del impuesto se establece en el 24%.

“Sin embargo, ésta no es la única perspectiva desde la que hay que analizar la tributación de los contribuyentes no residentes en nuestro ordenamiento jurídico, sino que además de la normativa interna debemos tener en cuenta la posible normativa internacional, vía Convenios de Doble Imposición, que se haya aprobado, de tal modo que ante un determinado supuesto de hecho con trascendencia internacional, deberemos acudir primero a la normativa convencional, si la hay, y en su defecto, o ante la falta de precisión de la misma, a la normativa interna (Texto Refundido de la Ley del Impuesto sobre la Renta de No Residentes y su normativa de desarrollo), y no en otro orden, como perfecta materialización de la pirámide normativa sobre la que se asienta nuestro ordenamiento jurídico”, tal y como indica el Centro de Estudios Financieros (CEF) en su apartado dedicado al funcionamiento de la normativa sobre fiscalidad internacional.

Actualmente, muchos países poseen convenios de doble imposición, que suelen incluir normas para que, en caso de que dos países consideren a un trabajador residente fiscal al mismo tiempo, se pueda determinar cuál de los dos puede hacerlo. En todo caso, si el convenio no aclara la situación del trabajador o esta es especialmente complicada, debería ponerse en contacto con las autoridades fiscales de uno o ambos países para que se lo aclararan. En este sentido, España tiene convenios firmados con un gran número de países.

Para ilustrar lo introducido en este epígrafe se introducen a continuación unos casos prácticos en los que se aplica la normativa aplicable expuesta.

#### 4.2.2.2 Casos prácticos.

En ocasiones, el estudio de la normativa aplicable de forma teórica no da una imagen clara y práctica de las situaciones reales. Por ello, para complementar su descripción teórica, resumirla, y evitar confusiones entre las situaciones que puedan encontrarse y parecer similares, se exponen a continuación unos casos prácticos. Estos indican los pasos legales esenciales que deberá adoptar el sujeto de cada situación.

El primer caso se refiere a los trabajadores españoles que han sido enviados por la empresa al extranjero. Se subdivide en trabajadores desplazados, es decir, que residen en el extranjero (Caso 1.A), y en únicamente el hecho de realizar un trabajo en el extranjero, con independencia de la residencia (Caso 1.B). El segundo caso (Caso 2), por el contrario, hace referencia a los trabajadores cuyo lugar de residencia anterior no sea España, y que hayan sido enviados por su empresa al territorio español, es decir, desplazados a España.

Por tanto, el interés de exponer estos casos radica en que afecta bien a la normativa fiscal descrita (IPRF o IRNR), o bien a los trabajadores españoles que sean desplazados por sus empresas.

**CASO 1.A:** Trabajadores españoles residentes en el extranjero. 3 situaciones:

1. Adquirir la condición de residente fiscal del país de destino: si no mantiene vínculo con España ó existe un acuerdo para evitar la doble imposición.

En dicho caso, comunicar el cambio de domicilio fiscal en la Agencia Tributaria.

2. Mantener la condición de residente fiscal en España

3. Obligación de tributar en España y el país de destino: si mantiene algún tipo de vínculo con España Y no existe acuerdo para evitar la doble imposición.

En los casos en los que un trabajador es enviado al extranjero durante un período de corta duración (< 1 año), la valoración del lugar de residencia depende de las circunstancias.

**CASO 1.B:** Trabajo realizado en el extranjero para una empresa española.

“Con carácter general, al tratarse de un rendimiento de trabajo que no deriva, directa o indirectamente, de una actividad personal desarrollada en territorio español, se considera renta no obtenida en territorio español y, por tanto, no sujeta al Impuesto sobre la Renta de no Residentes (IRNR).”

**CASO 2:** Trabajo realizado en España por un no residente o por una empresa extranjera.

Los trabajadores extranjeros desplazados en España podrán optar, en referencia al IRPF, por:

- Régimen general: IRPF. Obligatorio si el trabajador pasa a ser considerado residente en España. Teniendo que tributar en España por todas las rentas que obtenga, independientemente de su procedencia.
- Régimen especial: IRNR (Impuesto de Renta de No Residentes). Con ciertas condiciones. Teniendo que tributar en España únicamente por los rendimientos del trabajo obtenidos.

#### **4.3. DOCUMENTACIÓN.**

Este último apartado relativo a la legislación vigente tiene como objetivo informar de otros requisitos legales no tratados con anterioridad, es decir, no relativos a los derechos laborales ni a la tributación y cotización. Estos últimos requisitos son más genéricos, ya que no conciernen únicamente a los trabajadores desplazados, y son dos, el permiso de residencia y el permiso de trabajo. En ambos se describe su regulación a nivel europeo, que es el principal concerniente del presente trabajo.

### 4.3.1 Permiso de residencia.

Un ciudadano europeo tiene derecho a vivir en cualquier país de la UE donde trabaje por cuenta propia o ajena o como trabajador desplazado. Sin embargo, debe cumplir ciertos requisitos, que variarán en función de la duración de la estancia (inferior a 3 meses, superior a 3 meses, o residencia permanente).

A continuación se expondrán los requisitos necesarios para cada una de las situaciones descritas.

a).- Para estancias de hasta 3 meses será necesario:

- Disponer de un DNI o pasaporte en curso de validez. En muchos países de la UE, es obligatorio llevarlo siempre encima.
- En algunos países, piden una notificación de presencia a la autoridad competente en un tiempo razonable desde la llegada.

Al no cumplir estas condiciones podrían imponer una sanción (ej: multa), peor nunca la expulsión.

b).- Para Estancias de más de 3 meses será necesario acreditar además de los requisitos anteriores, el país de acogida puede exigir al ciudadano que se registre como residente, pasados 3 meses de su llegada. El ciudadano puede hacerlo voluntariamente antes de dicho momento.

c).- Para el caso de solicitar la Residencia permanente hay que tener en cuenta que si un ciudadano europeo ha vivido legalmente como trabajador en otro país de la UE durante 5 años seguidos, adquiere automáticamente el derecho a la residencia permanente. No afectan a la continuidad de la residencia:

- Las ausencias temporales (inferiores 6 meses al año).
- Las ausencias de hasta 12 meses consecutivos por motivos importantes (embarazo, parto, enfermedad grave, trabajo, formación profesional o ausencia como trabajador desplazado).

Sin embargo, puede perder el derecho adquirido si vive fuera del país durante más de dos años consecutivos.

### 4.3.2 Permiso de trabajo.

El permiso de trabajo es el documento que necesitan los ciudadanos extranjeros para trabajar en un país. En el ámbito español, la Secretaría de Estado de Migraciones lo define como “una autorización de residencia temporal y trabajo por cuenta ajena que solicita un empleador o empresario para la contratación de un trabajador que no se halle ni resida en España”.

A nivel comunitario, los ciudadanos de la UE (excepción del caso de Croacia), incluida Suiza, pueden trabajar, por lo general, sin permiso de trabajo en otro país de la UE. Los trabajadores autónomos no necesitan en ningún caso permiso de trabajo en la UE.

A nivel español, se regula por la Ley Orgánica 4/2000, de 11 de enero, y su Reglamento, aprobado por Real Decreto 557/2011, de 20 de abril. Deberán obtenerlo aquellos ciudadanos mayores de 16 años previamente al ejercicio de la actividad laboral. De cara a la solicitud, existen unos requisitos administrativos relativos a plazos, documentación y tasas, y unos requisitos legales, entre los que destaca los sujetos que no necesitan obtener el permiso de trabajo. Estos últimos son los siguientes:

- Ciudadanos de un Estado miembro de la UE, del Espacio Económico Europeo o de Suiza
- Familiares de ciudadanos de estos países a los que les sea aplicable el régimen de ciudadano de la Unión.

## 4.4 CASO GENERAL EUROPEO.

En este apartado se explicará con más detalle la legislación vigente en la UE respecto a los trabajadores desplazados, así como la situación actual y composición de estos en Europa.

En cifras, el número de trabajadores desplazados en la UE aumentó en un 41,3% de 2010 a 2015, situándose en 2,05 millones de trabajadores, lo cual representa un 0,9% del empleo total de la UE. Puede parecer una cifra pequeña, pero en Europa se le da bastante importancia y suscita grandes debates, hasta el punto de ser el eje de una de las reformas recientes más importantes en Europa.

Antes que nada, con tal de entender a qué colectivo hace referencia la legislación, cabe diferenciar dos grupos de trabajadores: los “trabajadores desplazados” y los “trabajadores móviles habituales”.

De acuerdo a la definición del Parlamento Europeo, un “trabajador desplazado” (en inglés, “posted worker”) es un empleado enviado por su empresa para llevar a cabo un servicio en otro Estado miembro de la UE con carácter temporal.

Así mismo, los “trabajadores móviles habituales” son ciudadanos que se mudan a otro país de la UE para trabajar allí a largo plazo o permanentemente. Estos representan la forma más común de movilidad laboral en la UE.

Sabiendo esto, como se introdujo en el apartado anterior, el “Derecho de la UE dispone actualmente de una normativa sobre las condiciones de empleo aplicables a los trabajadores desplazados, detallada en la Directiva 96/71/CE de 1996.”

“La Directiva establece que, aunque los trabajadores desplazados a otro estado miembro sigan siendo empleados de la empresa que los envía y, por ello, estén sometidos a la legislación de dicho país, la ley también les concede un conjunto de derechos básicos que rigen en el país de acogida en el que desempeñan su trabajo.”

“La Directiva relativa al desplazamiento de trabajadores no aborda aspectos relativos a la seguridad social, que están establecidos en el Reglamento (CE) n.º 883/2004 sobre la coordinación de los sistemas de seguridad social.”

Mientras que ambos grupos de trabajadores están sujetos a los mismos derechos y obligaciones que los nacionales y están cubiertos por la seguridad social del país anfitrión, desde 1996 ha crecido el mercado único, y también las diferencias en los costes laborales y salarios. En ocasiones, estas diferencias se han convertido en incentivos para enviar a trabajadores fuera. Esto se traduce en competencia desleal y diferencias de salario entre los trabajadores desplazados y los locales del país de acogida. Es más, según la Comisión Europea, los trabajadores desplazados pueden llegar a ganar hasta un 50% menos en algunos sectores y Estados miembro. El organismo ofrece unos datos del número real de trabajadores desplazados, los cuales son solo indicativos, pero servirán de referencia para más adelante.

Por ello, el pasado octubre, la Comisión de Empleo del Parlamento Europeo aprobó su posición, y de seguido, el Parlamento, aprobó el comienzo de las negociaciones. Los órganos han acordado una reforma de la Directiva, que podría resumirse en la siguiente máxima: “objetivo de igual salario por igual trabajo en el mismo lugar de trabajo”.

#### **4.4.1 Revisión de la Directiva. Posturas de los Estados miembro.**

La negociación en el seno europeo está dando como resultado la revisión de la Directiva 96/71/CE, y un principio de acuerdo para endurecerla. Como novedades a

destacar, las diferencias en garantías, y la introducción de un nuevo concepto o tipo de puesto de trabajo.

En cuanto a las diferencias con la vigente hasta el momento, se pasaría:

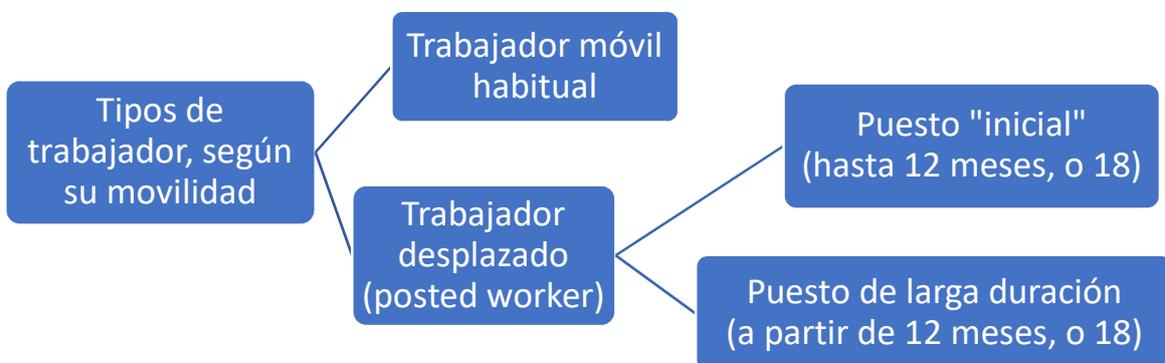
- De garantizar de salario mínimo y beneficio de los descansos, vacaciones y normas de seguridad y salud que recoge la legislación del país de origen del empleado,
- A garantizar además la equiparación salarial y de cotizaciones sociales.

Los trabajadores “deberán acogerse a la normativa salarial del país de acogida si es mejor que la de procedencia”.

A su vez, se introduce el concepto de “puesto de larga duración”, diferenciando entre el concepto estándar, al que se referirá en este trabajo como puesto “inicial”, y el nuevo. Dichos conceptos se definen del modo siguiente:

- Se habla de Puesto “inicial” cuando se trate de un período máximo de desplazamiento de 12 meses, con prórroga justificada de hasta 18 meses. En este caso, la remuneración se aplicará desde el día 1 del desplazamiento. También se aclararán las reglas en materia de prestaciones.
- Puesto de larga duración. Un trabajador será considerado de larga duración a partir de los 12 (o 18) meses. A partir de entonces, quedará sujeto en todos los aspectos a la normativa laboral del país al que ha sido desplazado.

**Figura 38: Tipos de trabajador en movilidad, tras la revisión de la directiva**



**Fuente: Elaboración propia.**



El bloque a favor está comprendido por Bulgaria (presidiendo actualmente el Consejo), Francia (encabezando la propuesta, con su presidente Macron), Luxemburgo, Bélgica, y Países Bajos. Los defensores argumentan que es un paso más a la Europa social, y corrige el deterioro de los mercados laborales.

Acerca de este acuerdo, Biser Petkov, el ministro de trabajo y política social de Bulgaria, y presidente del Consejo Europeo, ha señalado que “el reto de la directiva revisada es facilitar la provisión transnacional de servicios en un Estado al tiempo que se asegura una competencia justa y el respeto a los derechos de aquellos trabajadores que son empleados en un Estado Miembro pero que son desplazados de modo temporal a otro por su empresa”. Destacan otras declaraciones como las del presidente Macron: “Es una victoria para Europa”; y otras más suavizadas, tales como:

- "El texto final no marca una fractura Este-Oeste. No hay ganadores ni perdedores, la única vencedora es Europa" (Muriel Pénicaud, ministra de Trabajo francesa).
- "Hemos llegado a un acuerdo equilibrado" (comisaria para Asuntos Sociales, la belga Marianne Thyssen).

Por otro lado, el bloque en contra lo conforman Polonia (el mayor “exportador” de trabajadores), Hungría y países del este. Este grupo considera que la reforma de la Directiva solo favorece la voluntad de los países más poderosos de la UE, como Francia.

Según uno de sus representantes, el viceministro de Exteriores de Polonia, Konrad Szymanski, “este tipo iniciativas debilitan el proyecto europeo porque minan sus elementos fundamentales: el mercado único, la libertad de proporcionar servicios, la libertad de movimiento para los trabajadores”.

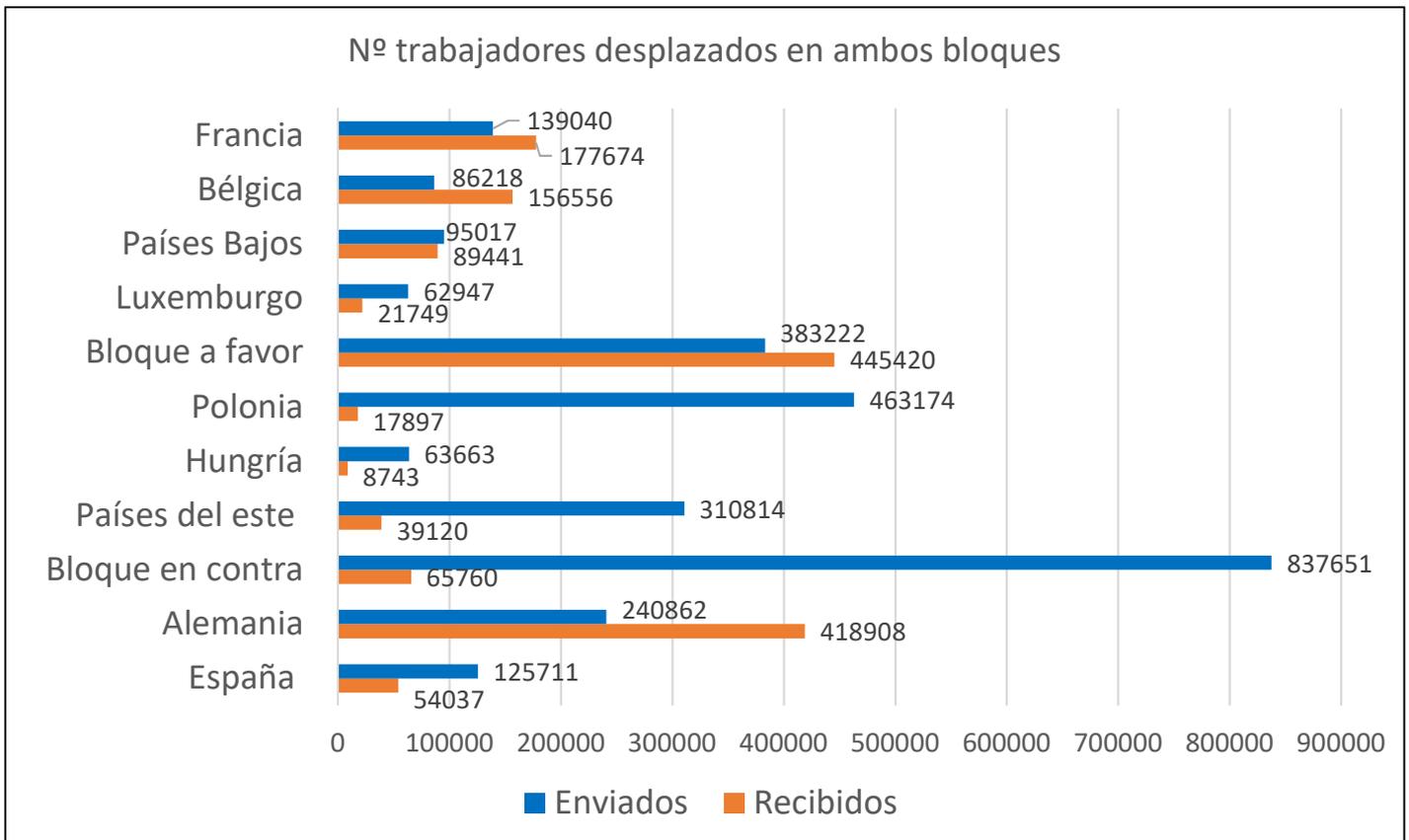
España, y en menor medida Portugal y Rumanía, formaban parte de este bloque al principio, por su postura en el caso del sector de los transportistas; luego se ha conseguido separar a este colectivo para crear otra ley particular.

Con tal de comprender mejor esta postura de bloques, es necesario analizar el flujo de trabajadores desplazados dentro de la Unión Europea, en números. Esto conlleva directamente al siguiente apartado, que tratará las cifras relativas a este colectivo. No obstante, con tal de no alargar el análisis, el mismo se centrará en los dos bloques surgidos tras el proceso de reforma de la Directiva, y en el caso particular de España.

#### 4.4.2 Trabajadores desplazados en cifras. Posición de España.

Con tal de analizar rápidamente las cifras, el siguiente gráfico mostrará el número de trabajadores enviados y recibidos por los países integrantes de los dos bloques, y su sumatorio, y por España y Alemania.

Figura 40: Cifras de trabajadores desplazados dentro de la UE, según países



Fuente: web del Parlamento Europeo, basado en datos de la CE, 2016

Como se puede observar en el gráfico, hay una clara diferencia entre ambos bloques:

- El “bloque a favor” incluye: Francia, Bélgica, Países Bajos.
- El “bloque en contra” incluye: Polonia, Hungría, países del este.
- Los “países del este” incluyen: Estonia, Letonia, Lituania, Eslovaquia, Eslovenia, República Checa.

Se podría decir que la postura del bloque a favor tiene como motivo principal aquel que defienden, es decir, la construcción de una Europa social. Esto tendría más

sentido, ya que, pese a que reciben muchos más trabajadores desplazados que el otro bloque, la diferencia entre trabajadores enviados y recibidos es relativamente baja.

Además, geográficamente, son los más próximos a la capital de Europa, Bruselas. La postura de la Unión Europea en materia de empleo y social se ha intensificado en los últimos años, con distintos programas, como la estrategia a largo plazo Europa 2020, y los ciudadanos europeos quieren que el organismo sea más activo en políticas sociales.

Por otra parte, el bloque en contra está formado por países de más reciente incorporación a la Unión Europea. Es más, todos ellos se incorporaron en 2004. Aunque también es cierto que Bulgaria (del bloque a favor) se incorporó más tarde, en 2007. Los países de más reciente incorporación a la Unión, en especial, este grupo, suelen tener discordancias con las decisiones adoptadas en Bruselas. En este caso, se puede observar que la postura adoptada se debe a defender los intereses propios, ya que todos sus miembros envían más trabajadores de los que reciben, especialmente Polonia, que suma más de la mitad del total del grupo, y cuya cifra de trabajadores gira en torno al 20% del total en Europa. Con la adopción de esta reforma de la Directiva, los trabajadores desplazados provenientes de estos países podrían disminuir, ya que parte de su atractivo es debido a sus bajos salarios respecto a los trabajadores locales.

Tras la aprobación final por el Parlamento Europeo en la sesión del 29 de mayo, esta ha sido celebrada por personajes destacados, como la comisaria europea de empleo, Marianne Thyssen, la secretaria confederal de la Confederación Europea de Sindicatos (ETUC), Liina Carr, y eurodiputados del bloque a favor de la Directiva, como la popular francesa Elisabeth Morin-Chartier, y el socialista holandés Agnes Jongerius.

Se ha considerado interesante añadir las cifras de Alemania, país que por el momento no se posiciona fuertemente, si no que parece mantener una postura más neutral, pese a que recibe aproximadamente la misma cantidad de trabajadores que el total del bloque a favor.

Respecto a España, sus cifras fueron bastante reducidas en proporción a la media del resto de países. Destaca como país “exportador” de trabajadores desplazados, y hay que recordar que en estas cifras no se incluyen los ciudadanos que emigraron para buscar empleo por su propia cuenta. Esta diferencia se acentuó durante la crisis y parece que en la actualidad se ha reducido. Sin embargo, es de gran importancia saber con qué países mantiene España una relación más estrecha en este sentido, o, en otras palabras, hacia dónde se dirigen, y de dónde provienen, mayoritariamente los flujos.

Para ello, la siguiente figura mostrará los principales 5 países de destino de trabajadores españoles desplazados, y también los principales 5 país de origen de los trabajadores desplazados a España, así como sus porcentajes.

Figura 41: Ranking: ¿Dónde son enviados y de dónde vienen los trabajadores desplazados?

ESPAÑA	País de destino	ESPAÑA	País de origen
31,8%	Francia	23%	Francia
13,7%	Alemania	21,8%	Alemania
11,4%	Reino Unido	19%	Portugal
9,9%	Portugal	13%	Rumanía
8,3%	Italia	7,1%	Italia

Fuente: web del Parlamento Europeo, basado en datos de la CE, 2016

Estos datos indican que los países con los que España mantiene más relación en materia de intercambio de trabajadores son primeramente Francia, y en segundo lugar Alemania.

A destacar, la supremacía de la Unión Europea en estos rankings, que da fe de las buenas relaciones entre los países y las facilidades legales en comparación con el resto de países del mundo.

Para concluir con este capítulo del presente trabajo final de grado a modo de resumen interesa resaltar lo siguiente:

Como ocurre en otros muchos ámbitos, la legislación en materia de trabajadores desplazados varía radicalmente de un país a otro del mundo, ya que, pese a que se puede considerar que la figura a nivel empresarial del trabajador desplazado es uniforme, estos dependen legalmente de la regulación de cada uno de los países en los que se encuentran, al no haber una regulación común, al menos en el mundo.

Sí que es cierto que en la práctica totalidad de países, aunque depende también de su origen, los trabajadores desplazados o expatriados están amparados por algún tipo de regulación, muchas veces amparada por un convenio bilateral o multilateral

En el caso de los trabajadores desplazados a España, estos se rigen por el reglamento interno, parte del cual procede de la trasposición del reglamento europeo. La regulación comprende aspectos laborales, fiscales, de seguridad social, y migratorios, tanto para los trabajadores no residentes desplazados a España, como para los trabajadores españoles desplazados a otro país.

A nivel europeo, existen acuerdos para definir y unificar la figura del trabajador desplazado entre países Miembro, como parece lógico en una Unión Europea que

busca ser algo más que un mercado único, para ser una Europa social, aunque parte de sus integrantes se opongan, al menos a las propuestas que se están aprobando. Las dos posturas principales adoptadas respecto a este acuerdo han suscitado un intenso debate en el seno del gobierno europeo.

En este sentido, recientemente se ha aprobado la revisión de la antigua y escueta Directiva 96/71/CE sobre el desplazamiento de trabajadores efectuado en el marco de una prestación de servicios. En pocas palabras, el trabajador desplazado pasará de solamente tener asegurados unos derechos laborales mínimos en el país de destino, a tener garantías de equiparación salarial respecto a sus compañeros locales, y tener garantías de equiparación total, en el caso de que la estancia sea de larga duración.

El conocimiento de la situación legal de los trabajadores desplazados y su análisis es de vital valor para aquellas empresas que quieran realizar un proceso de internacionalización íntegro y óptimo, puesto que la garantía legal es la base indispensable para su éxito.

Por ello, se ha considerado oportuno conocer el punto de vista a nivel empresarial tanto de los aspectos tratados en la anterior parte del trabajo, como en la presente. Para ello, se han realizado entrevistas a dos empresas con un perfil interesante. Tanto la presentación de las empresas, como el contenido de las entrevistas y su análisis se encuentran en la siguiente parte del trabajo.

# **PARTE 5:**

# **ENTREVISTAS A EMPRESAS**

En el presente capítulo se pretende exponer los resultados de dos entrevistas realizadas a sendas empresas multinacionales sobre sus respectivas políticas de gestión de recursos humanos, y en particular, sobre la movilidad internacional de sus trabajadores.

A partir de dichas entrevistas se pretende hacer un análisis práctico relacionado con los conceptos expuestos hasta este punto del presente trabajo final de grado.

Para ello, se ha escogido dos empresas completamente distintas en muchos aspectos, con el fin de comparar como han afrontado o están afrontando el reto de la movilidad global de sus trabajadores. Las empresas escogidas son Maicerías Españolas, S.A. (DACSA) y Eurofins Scientific (EUROFIN)

En el desarrollo del capítulo, se realizará en un primer momento una descripción de las empresas escogidas, indicando, en los detalles que proceda, su importancia en el proceso de desarrollo de su sistema internacional de gestión de recursos humanos (IHRM).

En segundo lugar, se expondrán las entrevistas realizadas.

Y por último, se realizará un análisis del contenido de las entrevistas, que se relacionará con los conceptos desarrollados en los anteriores apartados de este trabajo.

## **5.1 DESCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS.**

### **5.1.1 Presentación de las empresas y motivos de la elección.**

La empresa Maicerías Españolas S.A., más conocida por su nombre comercial Dacsa, es una de las empresas valencianas más importantes en la actualidad.

La empresa Eurofins Scientific, más conocida como Eurofins, se define como “una compañía internacional de ciencias de la salud que provee un rango único de servicios de ensayos analíticos a clientes de múltiples industrias”.

En cuanto a la información financiera y corporativa, las empresas presentan los datos que contiene la siguiente Figura:

Figura 42: Información financiera y corporativa de DACSA y EUROFINS

	DACSA	EUROFINS
PAÍS DE ORIGEN	España	Francia
OFICINAS CENTRALES	Almàssera (Valencia)	Bruselas
AÑO DE CREACIÓN	1968	1987
Nº DE PAÍSES	7	44
SECTOR	Alimentación	Sanidad, IT
<b>Datos de 2016:</b>		
VOLUMEN DE ACTIVOS	141.894.028 €	
VOLUMEN DE VENTAS	242.365.708 € (244 sabi)	2.971.000.000
Nº DE EMPLEADOS	176	35.000
% DE EMPLEADOS FIJOS/TEMPORALES	81,25% / 18,75%	-

Fuente: Elaboración propia, a través de la web corporativa de las empresas

Respecto a los motivos de elección de las empresas, se pretendía conocer el punto de vista, a poder ser, de los siguientes sujetos:

- Una empresa española, y de una empresa de uno de los dos países de origen con los que España guarda más relación en cuanto a número de trabajadores desplazados, que, como se ha mencionado en la anterior parte del trabajo, son Alemania y Francia.
- Que ambas empresas estén realizando o vayan a realizar en el corto plazo programas de movilidad global de los trabajadores
- Que las empresas sean de sectores diferentes, para que haya más variedad en el análisis, y que tengan actividad y sedes en varios países de la Unión Europea.

Las dos empresas cumplían con estos requisitos, por lo que se ha procedido a su elección.

## 5.1.2 DACSA

### 5.1.2.1.- Datos generales de la empresa.

Fundada en el año 1968 en Almàssera, donde radican actualmente sus oficinas centrales, DACSA empezó comerciando con maíz, y ahora comercia con una gran variedad y cantidad de productos derivados del maíz, y distintas clases de arroz.

Pese a que la empresa es más conocida a nivel de consumidor final, la actividad principal (y originaria) de la empresa es la producción de productos derivados del maíz, ocupando alrededor del 80% del negocio.

De acuerdo con el ranking de empresas de El Economista, según facturación en el año 2016, ocupa las siguientes posiciones:

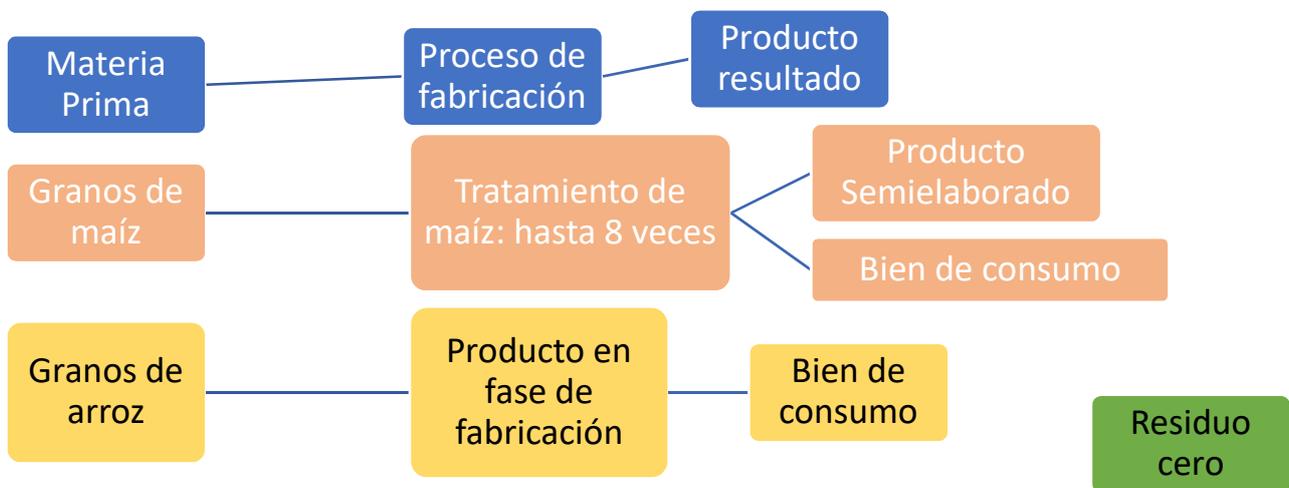
- 11ª en ranking nacional según CNAE\*
- 1ª en ranking autonómico según CNAE\*
- 14ª en ranking provincial total (8ª en 2015)
- 20ª en ranking autonómico total.

\* CNAE 4621: Comercio al por mayor de cereales, tabaco en rama, simientes y alimentos para animales

La figura que se presenta a continuación comprende un esquema del proceso de producción de los dos elementos con los que trabaja la empresa, maíz y arroz.

A partir y a continuación de ella, se describirá el modelo productivo de la empresa.

Figura 43: Esquema-resumen del proceso de producción en DACSA



Fuente: Elaboración propia, a través de conocimientos adquiridos en la empresa

Respecto a su modelo productivo, cabe destacar que la empresa no fabrica la materia prima (granos de maíz o arroz) sino que lo compra a proveedores. Dispone de molinos de maíz y arroz, mediante los cuales trata la materia prima y la transforma en productos.

En el caso de maíz, son productos semielaborados o bienes de consumo (pienso) mientras que en lo que respecta al arroz, son solo bienes de consumo (arroz de marca propia o marca blanca). Los residuos de la fabricación también son vendidos, con distinto uso. Por tanto, el proceso de producción es de residuo cero.

Los clientes de la empresa son, por tanto, distintos. Por un lado, los relacionados con el maíz son empresas de fabricación de alimentos (snacks, cereales, etc.) y de cerveza. Por otro lado, los relacionados con el arroz son supermercados y grandes superficies.

En referencia a su expansión territorial y presencia en distintos países, DACSA está presente en otros 6 países, tal y como indica el mapa de la siguiente figura.

**Figura 44: Presencia de DACSA, y fecha de origen**

TERRITORIO		TIPO DE INSTALACIONES	NOMBRE CORPORATIVO EN EL LUGAR	PRESENTE DESDE...
ESPAÑA	Valencia	Oficinas centrales y planta de producción	Dacsa Valencia	1968
	Sevilla	Planta de producción	Dacsa Sevilla	2004
	Zamora	Planta de producción	Molendum Ingredients	2013
	Madrid	Oficina de representación	-	-
EUROPA	Portugal	Planta de producción	Dacsa Atlantic	2015
	Reino Unido	Planta de producción	Dacsa Limited	2005
	Polonia	Planta de producción	Dacsa Polska	2009
	Ucrania	Planta de producción	-	2017
	Alemania	Oficina de representación	-	-
INTERNACIONAL	Argentina	Oficina de representación	-	-

Fuente: elaboración propia, a través de información corporativa de la empresa

### 5.1.2.2 Política de recursos humanos.

Los recursos humanos de DACSA se gestionan en el Departamento de Personas. Este se localiza en las oficinas centrales de Valencia y está formado por 3 personas (directora del departamento, “talent manager” y responsable de trabajadores de planta).

Recientemente, el departamento ha concluido la elaboración de una política de gestión de talento, plasmada en el proyecto estratégico llamado Pulse. Este tiene como objetivo incrementar la “capacidad de atracción, identificación, desarrollo y fidelización del talento, tanto externo como interno”.

Para ello, se implementarán medidas para la acogida y desarrollo profesional de los trabajadores, y se utilizarán herramientas digitales para mejorar su comunicación y participación.

Además, el próximo gran objetivo del departamento es crear un programa de gestión de movilidad global, como se podrá ver en la entrevista posterior, para poder

satisfacer las necesidades actuales y futuras de la empresa en cuanto a crecimiento internacional y desarrollo de los trabajadores.

DACSA ya ha gestionado, de forma exitosa, el proceso de movilidad internacional de varios de sus trabajadores, aunque ha sido de forma aislada y por períodos cortos; más recientemente, el gran reto ha sido enviar a un trabajador a Ucrania.

En este caso, el equipo de personas se ha dado cuenta de la complejidad del proceso, y está más motivado aún por desarrollar el programa de movilidad.

En cuanto a la relación de la oficina en Valencia con el resto, y su modalidad de política de IHRM, el Departamento de Personas lo gestiona de forma centralizada en cuanto a políticas generales, pero deja cierta autonomía a cada centro, y se comparten los conocimientos y experiencias para mejorar de forma continua.

### **5.1.3 Eurofins**

#### **5.1.3.1. Datos generales de la empresa.**

“El grupo cree que es el líder mundial en ensayos de productos alimentarios, medioambientales y farmacéuticos, y en servicios CRO (“Contract Research Organization”?) de agrociencia. Es también uno de los líderes de mercado a nivel global en ciertos servicios de laboratorio y ensayos en genómica, ciencia forense e investigación farmacéutica”, entre otros.

Eurofins, de acuerdo a su información corporativa, realiza más de 3600 millones de ensayos al año, empleando alrededor de 150.000 métodos de análisis distintos.

Además, posee una red de más de 400 laboratorios, adquiridos de forma tanto orgánica como inorgánica, que le permite estar presente en 44 países, en Europa, América y la zona Asia-Pacífico.

Por último, está considerada como una de las empresas cotizadas de crecimiento más rápido en Europa, y parece que está cumpliendo sus expectativas de crecimiento empresarial, que presentan resultados financieros fantásticos, lo cual le ha llevado a desarrollar más planes de expansión ambiciosos.

### 5.1.3.2 Política de recursos humanos

La magnitud de la política de gestión de RRHH de Eurofins, con unos 35.000 empleados no es comparable con DACSA, que tiene menos de 200 empleados y menos recursos.

A destacar, y como resultado de su gran cantidad de trabajadores y de su rápido crecimiento, los distintos departamentos y herramientas de gestión continua del talento adecuado que posee el área de recursos humanos, tales como las siguientes:

- Disponen de un “Global Talent Management Acquisitions Team”, el cual se encarga de reclutar y seleccionar a directivos y trabajadores cualificados a nivel global, para cada uno de sus centros.
- Disponen de un área que se encarga de proporcionar la información laboral interna necesaria a otros departamentos de la empresa que la puedan necesitar, tanto relativa a empleados actuales como potenciales.
- Emplean software avanzado de “data management” para gestionar toda la información y variables disponibles.

## 5.2 ENTREVISTAS A LAS EMPRESAS.

Con estas entrevistas se pretende conocer el punto de vista de dos empresas que parecen resultar buenos ejemplos de los perfiles que se pretenden plasmar: una empresa que esté comenzando a desarrollar su programa de movilidad global de trabajadores, y otra que ya funcione con él a pleno rendimiento.

La entrevista, por tanto, y como se puede ver observando las cuestiones planteadas, no es empírica ni cuantitativa, ya que para ello se ha analizado un informe en la Parte 3.3 del presente trabajo, si no cualitativa, en busca de experiencias y reflexiones por parte del departamento encargado de la Movilidad Global, que es el destinatario concreto de las preguntas.

En caso de DACSA, la entrevista se realiza a la jefa del área de Personas, África Valdecabres, y en caso de Eurofins, al CEO de la filial en España, que consultará al departamento correspondiente la información de la que no tenga constancia.

La entrevista no se basa en ningún modelo preexistente, ya que tampoco se ha podido localizar uno similar, pero sí se basa en los contenidos desarrollados a lo largo del trabajo de fin de grado.

Sentado lo anterior las preguntas que configuran la entrevista serían las que se exponen a continuación:

- 1.- ¿Qué significa para ustedes la movilidad internacional de los trabajadores?
- 2.- ¿Considera que los trabajadores están más dispuestos que hace unos años a realizar una movilidad internacional? ¿Son conscientes de las ventajas e inconvenientes de la misma?
- 3.- ¿Qué está haciendo la empresa en este sentido? ¿Tiene algún programa específico, entrenamiento intercultural, programas de asignaciones internacionales, etc.?
- 4.- ¿Considera que el resto de los agentes económicos están actuando lo suficiente en este aspecto? ¿Las Universidades preparan a estudiantes? ¿La administración pública prepara a trabajadores u otorga ayudas? ¿Las Empresas de su sector están implicadas en este cambio?
- 5.- ¿Podría indicar el número/porcentaje de trabajadores desplazados actualmente en su empresa? ¿Cuántos de ellos son “puestos de larga duración” (definición nueva)?
- 6.- Respecto a las funciones del departamento de IHRM y GM, ¿cuáles realiza la empresa y cuáles son externalizadas? ¿Cuál ha sido la evolución (mejora) de estas funciones en los últimos años?
- 7.- En cuanto a las primeras realizadas por la empresa, ¿Qué tendencia siguen: centralización/deslocalización, influencia americana, etc.?
- 8.- ¿La reforma de la Directiva 96/71/CE va a suponer cambios en la empresa, o ya están adoptados?
- 9.- ¿Cuáles son los principales retos para la movilidad internacional de los trabajadores en la empresa?

Las respuestas de ambas empresas se encuentran en los Anexos del trabajo, correspondiendo el Anexo 1 a la entrevista con DACSA y el Anexo 2 a la entrevista con Eurofins. En el siguiente apartado se procederá a realizar el análisis de las mismas.

### 5.3 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS

En el siguiente apartado se hará un breve análisis de las entrevistas, relacionándolo entre ellas y con la información corporativa expuesta de cada empresa y los contenidos tratados en el presente trabajo.

Como se puede observar en las respuestas, ambas empresas reconocen la importancia y los beneficios que conlleva la movilidad internacional de los trabajadores. No obstante, y como se intuía tras describir las cifras de cada empresa en cuanto a trabajadores y número de centros que disponen en total, el nivel de desarrollo de sus políticas es muy distinto.

Por una parte, DACSA afirma que ha realizado pocas y espontáneas asignaciones internacionales, ya que su internacionalización permanente comenzó en 2005 (planta en UK) y su modelo productivo, común al sector, requiere de trabajadores con disponibilidad permanente en la planta en la que están especializados. Sin embargo, la empresa sí que ha transferido sus políticas de RRHH a las filiales, en base al modelo “best fit”, es decir, formando a los trabajadores de cada centro en la estructura corporativa que sigue la empresa, pero dando autonomía en cuanto a la gestión diaria.

Por otra parte, Eurofins, que cuenta con unas cifras muy importantes y superiores a DACSA en cuanto a centros y número de trabajadores, ha tenido que integrar la función de movilidad global en su estrategia, lo cual ha beneficiado a su estrategia de expansión territorial y su captación del mejor talento. La empresa, tanto por necesidad como por capacidad y recursos, ha desarrollado un plan integral de gestión de la movilidad internacional, respaldado por el uso de herramientas de gestión avanzadas, con enfoque de prevención más que de reacción. El plan incluye asignaciones internacionales diseñadas para gran cantidad de trabajadores, no solo para directivos, que les dan la posibilidad de desarrollar su carrera profesional. No obstante, parece que la dirección de las asignaciones irá en concordancia con la política de expansión de la empresa.

# **PARTE 6: CONCLUSIONES**

La movilidad internacional de los trabajadores, impulsada por la globalización, la internacionalización de las empresas, y el deseo de las mismas de mejorar su estructura organizativa y dar oportunidades de desarrollo a su talento laboral, ha suscitado grandes cambios tanto en las empresas como en el entorno legal.

El proceso de internacionalización parece ser el paso previo natural, y las empresas disponen de gran cantidad de análisis teórico y opciones para poder desarrollarlo correctamente, en función de sus características. Los agentes económicos que también parecen haber reaccionado al fenómeno, aportando recursos para su desarrollo, son las propias empresas, y el gobierno y las universidades.

Conscientes del potencial de la movilidad internacional, se han desarrollado teorías de su gestión a lo largo de las últimas décadas, basadas en dos enfoques predominantes. Estas teorías, también debido al aumento en el número de trabajadores desplazados y la presión por maximizar la eficiencia, han derivado en nuevas funciones y departamentos en las empresas, en el ámbito de los recursos humanos.

Estas nuevas áreas tienen como objetivo administrar, gestionar y dirigir todo lo relativo a la movilidad internacional de sus actuales y potenciales trabajadores, en los ámbitos administrativo, legal, personal y emocional. En este sentido, se destaca que la preparación intercultural de los individuos que van a realizar las asignaciones internacionales es un factor vital en su éxito, debido a las diferencias culturales que pueden existir entre el país de origen y de destino, y a las consecuencias que crean en las relaciones personales.

En cuanto al desarrollo ejercido por las empresas en estas áreas, los datos indican que su conscientes de su importancia y están realizando esfuerzos en adaptarse y alinearlas con la estrategia de la empresa, para que funcionen mejor.

Respecto al entorno legal, pese a las diferencias en general entre países en cuanto a la regulación de la movilidad internacional, la tendencia observada es su progresiva facilitación. A nivel global, la mayoría de los países disponen de convenios bilaterales o multilaterales que garantizan unas condiciones mínimas.

En el caso español, se dispone de una amplia normativa, parte de la cual es traspuesta de la regulación europea, mientras que en la Unión Europea ya existía una regulación específica, la Directiva 96/71/CE, aunque escasa, motivo por el cual se acaba de aprobar su reforma, que va en línea con el objetivo de una Europa social. Este hecho, que pasará a garantizar a los trabajadores europeos las mismas condiciones salariales y de cotizaciones, y llegado un punto, la igualdad de condiciones laborales, ha suscitado un gran debate entre los Estados miembro, con dos posturas ideológicas claramente diferenciadas, que, no obstante, no han impedido su aprobación. El conocimiento y

cumplimiento de la normativa aplicable es y será de vital importancia en la organización de la movilidad global de los trabajadores.

Por último, las entrevistas realizadas a dos empresas y sus correspondientes análisis indican que las empresas con enfoque internacional reconocen la importancia del desarrollo de la función de movilidad global, aunque este finalmente dependerá de los recursos que disponga la empresa, y del grado de necesidad requerido por su modelo de negocio y su cantidad de trabajadores y centros en el territorio internacional.

# BIBLIOGRAFÍA

## **LIBROS**

- Machado, C. (2015). International Human Resources Management: Challenges and Changes.
- Cullen, J., & Parboteeah, K. (1999). Multinational Management: A Strategic Approach.
- Edwards, T. (2011). International human resource management: globalization, national systems and multinational companies. (C. Rees, Ed.) (2nd ed.). Harlow, England [etc.]: Harlow, England etc. : Financial Times Prentice Hall, 2011.
- Martínez Lucio, M. (2013). International human resource management : an employment relations perspective. Los Angeles [etc.]: Los Angeles etc. : SAGE, 2013.

## **ARTICULOS**

- Al Ariss, A., & Sidani, Y. (2016). Comparative international human resource management: Future research directions. Human Resource Management Review. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.04.007>
- Brewster, C., Mayrhofer, W., & Smale, A. (2016). Crossing the streams: HRM in multinational enterprises and comparative HRM. Human Resource Management Review. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.04.002>

## **NORMATIVA**

- Unión Europea. Reglamento (CE) Nº 593/2008 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 17 de junio de 2008, sobre la ley aplicable a las obligaciones contractuales. Diario Oficial de la Unión Europea L 177/6, 4 de julio de 2008
- Unión Europea. Directiva 96/71/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 16 de diciembre de 1996 sobre el desplazamiento de trabajadores efectuado en el marco de una prestación de servicios. Diario Oficial de la Unión Europea L 018, 21 de enero de 1997 pp. 1-6
- Unión Europea. Directiva 2014/67/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 15 de mayo de 2014, relativa a la garantía del cumplimiento de la Directiva 96/71/CE, sobre el desplazamiento de trabajadores efectuado en el marco de una prestación de servicios, y por la que se modifica el Reglamento (UE) nº 1024/2012 relativo a la cooperación administrativa a través del Sistema de Información del Mercado Interior («Reglamento IMI»). Texto pertinente a efectos del EEE. Diario Oficial de la Unión Europea L 159/11, 28 de mayo de 2014

- Unión Europea. Resolución legislativa del Parlamento Europeo, de 29 de mayo de 2018, sobre la propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo que modifica la Directiva 96/71/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 16 de diciembre de 1996, sobre el desplazamiento de trabajadores efectuado en el marco de una prestación de servicios.
  
- España. Ley 45/1999, de 29 de noviembre, sobre el desplazamiento de trabajadores en el marco de una prestación de servicios transnacional. Boletín Oficial del Estado, 30 de noviembre de 1999, núm. 286
  
- España. Ley 41/1998, de 9 de diciembre, sobre la Renta de No Residentes y Normas Tributarias. Boletín Oficial del Estado, 10 de diciembre de 1998, núm. 295, pp. 40771-40781
  
- España. Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. Boletín Oficial del Estado, 24 de noviembre de 2015, núm. 255
  
- España. Real Decreto-ley 9/2017, de 26 de mayo, por el que se trasponen directivas de la Unión Europea en los ámbitos financiero, mercantil y sanitario, y sobre el desplazamiento de trabajadores. Boletín Oficial del Estado, 27 de mayo de 2017, núm. 126, pp. 42820-42872

## **DOCUMENTOS EN LINEA**

- UNCTAD. The top 100 non-financial MNEs from developing and transition economies, ranked by foreign assets. 2016.  
Recuperado de <http://unctad.org/en/pages/diae/world%20investment%20report/annex-tables.aspx>
  
- Cardozo, P. & Chavarro, A. & Ramírez, C. (2007). Teorías de internacionalización. Panorama (1.3).  
Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/372392>
  
- Randa, F. (2003) International human resource management practices for Swedish companies in California: An extension of the multinational Best IHRM Practices Project (Tesis de master). Lunds Universitet, Lund, Suiza.  
Recuperado de <https://www.lunduniversity.lu.se/lup/publication/1356958>
  
- BGRS (2016). 2016 Global Mobility Trends Survey: Breakthrough to the Future of Global Talent Mobility.

Recuperado de <http://globalmobilitytrends.bgrs.com/assets2016/downloads/Full-Report-Brookfield-GRS-2016-Global-Mobility-Trends-Survey.pdf>

- BGRS (2017) 2017 Talent Mobility Trends Survey. Changing the conversation: Transforming Mobility for the future.

Recuperado de <https://www.bgrs.com/2017-talent-mobility-trends/>

- Parlamento Europeo (2016). Cifras de trabajadores desplazados dentro de la UE.

Recuperado de

[http://www.europarl.europa.eu/external/html/postedworkers/index\\_es.html#overview](http://www.europarl.europa.eu/external/html/postedworkers/index_es.html#overview)

- UPV. Más de dos mil este curso (13 de enero de 2018).

Recuperado de <http://www.upv.es/noticias-upv/noticia-9768-mas-de-dos-mil-es.html>

- Trabajadores desplazados: datos y reforma de la normativa (Infografía). (16 de octubre de 2017). Parlamento Europeo.

Recuperado de

<http://www.europarl.europa.eu/news/es/headlines/society/20171012STO85930/trabajadores-desplazados-datos-y-reforma-de-la-normativa-infografia>

- Sánchez, A. (24 de octubre de 2017) Los trabajadores desplazados de la UE tendrán el mismo convenio que los empleados nacionales. El País.

Recuperado de

[https://elpais.com/internacional/2017/10/24/actualidad/1508824780\\_410523.html](https://elpais.com/internacional/2017/10/24/actualidad/1508824780_410523.html)

- La UE endurece las leyes laborales pese a la oposición polaca y búlgara. (20 de marzo de 2018) Reuters.

Recuperado de <https://es.reuters.com/article/entertainmentNews/idESKBN1GW21M-OESEN>

- Los trabajadores desplazados a otro país de la UE cobrarán igual sueldo que los empleados locales. (29 de mayo de 2018). RTVE.

Recuperado de <http://www.rtve.es/noticias/20180529/trabajadores-desplazados-otro-pais-ue-cobraran-igual-sueldo-empleados-locales/1741742.shtml>

- Martín, E. (11 de abril de 2018). Igual trabajo, igual salario: un paso más en la modificación de la Directiva de trabajadores desplazados (Consejo Europeo). Sincro.

Recuperado de <http://www.sincro.com.es/igual-trabajo-igual-salario-un-paso-mas-en-la-modificacion-de-la-directiva-de-trabajadores-desplazados-consejo-europeo/>

- Trabajadores desplazados: igual sueldo y mismas condiciones. (29 de mayo de 2018). Parlamento Europeo.

Recuperado de <http://www.europarl.europa.eu/news/es/press-room/20180524IPR04230/trabajadores-desplazados-igual-sueldo-y-mismas-condiciones>

- Preguntas frecuentes acerca de la revisión de la Directiva sobre el desplazamiento de trabajadores. (8 de marzo de 2016).

Recuperado de [http://europa.eu/rapid/press-release\\_MEMO-16-467\\_es.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-16-467_es.htm)

- Aradas, A. (5 de noviembre de 2015). Guía de Derechos de los expatriados. Cuestiones laborales.

Recuperado de <http://www.cuestioneslaborales.es/guia-de-derechos-de-los-expatriados/>

- Business Travel Analytics – The world outside your window. (febrero de 2017). Deloitte.

Recuperado de

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/tax/deloitte-uk-tax-business-traveller-analytics.pdf>

- Servicios de movilidad global ofrecidos por la empresa EY.

Recuperado de [http://www.ey.com/gl/en/services/tax/global-mobility/tax\\_global-mobility](http://www.ey.com/gl/en/services/tax/global-mobility/tax_global-mobility)

- Servicio *Global Share Plans* ofrecido por la empresa Deloitte.

Recuperado de

[https://taxcms.deloitte.com/shareplans?\\_ga=2.53326187.233855057.1526752818-1057320575.1526752818](https://taxcms.deloitte.com/shareplans?_ga=2.53326187.233855057.1526752818-1057320575.1526752818)

- Comparador genérico de tipos impositivos de impuestos indirectos, según países, servicio ofrecido por la empresa KPMG.

Recuperado de <https://home.kpmg.com/xx/en/home/services/tax/tax-tools-and-resources/tax-rates-online.html>

- Informes Taxation of International Executives, ofrecidos por la empresa KPMG.

Recuperado de <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2009/06/taxation-international-executives.html>

- Área web Flash Alert, ofrecida por la empresa KPMG.

Recuperado de <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2015/09/flash-alert-tax.html>

- Servicio Global Advantage, ofrecido por la empresa Deloitte.

Recuperado de <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/tax/solutions/global-mobility-technology.html>

- Servicio GA Incentives, ofrecido por la empresa Deloitte  
Recuperado de <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/tax/solutions/ga-incentives.html>
  
- Trabajadores desplazados. Seguridad Social.  
Recuperado de [http://www.seg-social.es/Internet\\_1/Masinformacion/Internacional/reglamentoscomunitarios2/regla1408/TrabDespRegCom2/index.htm](http://www.seg-social.es/Internet_1/Masinformacion/Internacional/reglamentoscomunitarios2/regla1408/TrabDespRegCom2/index.htm)
  
- Normativa – Normas internacionales. Seguridad Social.  
Recuperado de [http://www.seg-social.es/Internet\\_1/Normativa/index.htm?C1=1001&C2=2013](http://www.seg-social.es/Internet_1/Normativa/index.htm?C1=1001&C2=2013)
  
- Oficinas de enlace de trabajadores desplazados. Seguridad Social.  
Recuperado de [http://www.seg-social.es/Internet\\_1/Masinformacion/Internacional/Oficinasdeenlacedet32175/index.htm](http://www.seg-social.es/Internet_1/Masinformacion/Internacional/Oficinasdeenlacedet32175/index.htm)
  
- Convenios de doble imposición firmados por España. Agencia Tributaria.  
Recuperado de [http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/La\\_Agencia\\_Tributaria/Normativa/Fiscalidad\\_Internacional/Convenios\\_de\\_doble\\_imposicion\\_firmados\\_por\\_Espana/Convenios\\_de\\_doble\\_imposicion\\_firmados\\_por\\_Espana.shtml](http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/La_Agencia_Tributaria/Normativa/Fiscalidad_Internacional/Convenios_de_doble_imposicion_firmados_por_Espana/Convenios_de_doble_imposicion_firmados_por_Espana.shtml)
  
- García, D. (11 de noviembre de 2016). Cómo cotizar en España trabajando en el extranjero. Blog Oficina Empleo.  
Recuperado de <http://www.oficinaempleo.com/blog/como-cotizar-en-espana-trabajando-en-el-extranjero/>
  
- Funcionamiento de la normativa sobre fiscalidad internacional. El IRNR: ¿dónde se aplica? ¿quién está obligado a tributar? CEF.  
Recuperado de <http://www.fiscal-impuestos.com/funcionamiento-normativa-fiscalidad-internacional-IRNR-donde-aplica-quien-esta-obligado-tributar.html>
  
- La fiscalidad internacional. El impuesto sobre la renta de los no residentes. CEF.  
Recuperado de <https://www.fiscal-impuestos.com/guia-fiscal-capitulo-9-fiscalidad-internacional-impuesto-renta-no-residentes>
  
- Trabajadores: derecho de residencia. Unión Europea.  
Recuperado de [https://europa.eu/youreurope/citizens/residence/residence-rights/workers/index\\_es.htm](https://europa.eu/youreurope/citizens/residence/residence-rights/workers/index_es.htm)
- Permisos de trabajo. Unión Europea.

Recuperado de [https://europa.eu/youreurope/citizens/work/work-abroad/work-permits/index\\_es.htm](https://europa.eu/youreurope/citizens/work/work-abroad/work-permits/index_es.htm)

- Autorización inicial de residencia temporal y trabajo por cuenta ajena. Secretaría de Estado de Migraciones.

Recuperado de

<http://extranjeros.empleo.gob.es/es/InformacionInteres/InformacionProcedimientos/Ciudadanosnocomunitarios/hoja017/index.html>

- Fondo para la Internacionalización de la Empresa

Recuperado de <http://www.comercio.es/fiem>

- ICEX España Exportación e Inversiones

Recuperado de <https://www.icex.es/icex/es/index.html>

- Institut Valencià de Competitivitat Empresarial

Recuperado de <http://www.ivace.es/index.php?lang=es>

- IÈSEG School of Management

Recuperado de <https://www.ieseg.fr/en/>

- SP Jain School of Management

<https://www.spjain.org/>

- Foro Español de Expatriación

Recuperado de <http://www.feex.org/>

- Empresa BGRS

Recuperado de <https://www.bgrs.com/>

- Empresa Alliot Group

Recuperado de <https://www.alliotgroup.net/>

- Empresa Key Relocation

Recuperado de <http://www.keyrelocation.se/>

- Empresa Eurofins

Recuperado de <https://www.eurofins.com/>

- Empresa Maicerías Españolas, S.A.

<http://www.dacsa.com/>

# ANEXOS

## ANEXO 1: Entrevista a DACSA

Introducción previa: El proceso de expansión nacional e internacional de DACSA ha sido mediante la adquisición de plantas de producción, manteniendo a la fuerza laboral existente, por lo que no ha sido necesario movilizar a trabajadores desde el centro de origen (Valencia). Esto parece normal en empresas de producción, cuya actividad principal se da en la fábrica.

**1.-** ¿Qué significa para ustedes la movilidad internacional de los trabajadores?

Pese a que es un concepto reciente en la empresa, y representa un porcentaje bajo de los empleados y la carga de trabajo que nos supone, la movilidad internacional está pasando a ser un factor importante para nosotros. En lo que nos respecta, significa una oportunidad más que una amenaza, ya que permite el traslado del know-how desde la sede a las filiales que tenemos en Europa, y una experiencia para los trabajadores, que van y aprenden nuevos conocimientos.

**2.-** ¿Considera que los trabajadores están más dispuestos que hace unos años a realizar una movilidad internacional? ¿Son conscientes de las ventajas e inconvenientes de la misma?

A nivel de la sociedad en general, sí, especialmente entre la gente joven. También están más dispuestos en Dacsa, donde realizamos una encuesta anual a un grupo de unos 40 trabajadores, en la que se les plantea, entre otras, la pregunta de si querrían o estarían dispuestos a realizar una movilidad internacional, y qué tipo querrían en cuanto a duración. Además, se les informa sobre sus condiciones.

**3.-** ¿Qué está haciendo la empresa en este sentido? ¿Tiene algún programa específico, entrenamiento intercultural, programas de asignaciones internacionales, etc.?

Debido a que la movilidad a medio o largo plazo se da en casos muy puntuales, la empresa, llegado el momento, ha estudiado el caso concreto. Por tanto, no ha considerado necesario desarrollar una política o entrenamiento específico. Sin embargo, sabe de su importancia, y está considerando la opción de desarrollarlo, aunque no es un objetivo urgente. Además, en muchos casos, está exigiendo esa movilidad o disponibilidad en los procesos de selección, para necesidades futuras.

**4.-** ¿Considera que el resto de los agentes económicos están actuando lo suficiente en este aspecto? ¿Las Universidades preparan a estudiantes? ¿La administración pública prepara a trabajadores u otorga ayudas? ¿Las Empresas de su sector están implicadas en este cambio?

Sí, las universidades y las administraciones proporcionan recursos muy útiles. En cuanto al sector de la alimentación, las empresas españolas, y en especial las valencianas, se han caracterizado siempre por tener un enfoque muy internacional. Debido a su gran volumen de negocio en el extranjero, la movilidad internacional de los trabajadores con responsabilidades siempre ha estado presente.

**5.-** ¿Podría indicar el número/porcentaje de trabajadores desplazados actualmente en su empresa? ¿Cuántos de ellos son “puestos de larga duración” (definición nueva)?

El equipo corporativo de DACSA realiza gran cantidad de viajes nacionales e internacionales durante el año, la mayoría a los centros de las filiales. En cuanto a trabajadores desplazados durante períodos de corto plazo, disponemos de un pequeño equipo especializado en supervisar la instalación y reparación de maquinaria en las fábricas, que realiza estancias cortas periódicamente en las distintas filiales. Respecto puestos de larga duración, hay dos casos recientes. Hace unos meses regresaron cuatro trabajadores que estuvieron durante cuatro años en la (ya cerrada) planta en Francia. Desde el comienzo del proceso de adquisición de la planta en Ucrania, en 2017, se contrató y envió a un trabajador cualificado, para que supervisara toda la operación, y se ha programado que permanezca allí por el momento.

**6.-** Respecto a las funciones del departamento de IHRM y GM, ¿cuáles realiza la empresa y cuáles son externalizadas? ¿Cuál ha sido la evolución (mejora) de estas funciones en los últimos años?

En DACSA no existe un departamento específico, y las funciones de GM son externalizadas, ya que no disponemos de personal especializado para cada uno de los casos a tratar. Cuando DACSA ha adquirido un nuevo centro, se ha implantado el funcionamiento de cada una de las áreas de la empresa (finanzas, controller, marketing, RRHH, negocio, etc.). Dicho esto, en cuanto a RRHH, se ha instruido a los trabajadores de la filial sobre las políticas de la empresa, pero la gestión diaria es completamente autónoma y los trabajadores del departamento son los mismos que antes de la adquisición.

**7.-** En cuanto a las primeras realizadas por la empresa, ¿Qué tendencia siguen: centralización/deslocalización, influencia americana, etc.?

De acuerdo a la explicación anterior, se trataría un modelo de “best fit”.

**8.-** ¿La reforma de la Directiva 96/71/CE va a suponer cambios en la empresa, o ya están adoptados?

El departamento tendrá que informarse y estudiar en qué afecta a las futuras experiencias de movilidad.

**9.- ¿Cuáles son los principales retos para la movilidad internacional de los trabajadores en la empresa?**

Debido a la espontaneidad de las asignaciones internacionales y a la reforma de la Directiva, el departamento tendrá que estar preparado para las situaciones que puedan surgir. El reto más complicado ha sido el desplazamiento del trabajador a Ucrania, país que no forma parte de la Unión Europea, lo que conlleva más documentación y factores a considerar.

## ANEXO 2: Entrevista a EUROFINS

### 1.- ¿Qué significa para ustedes la movilidad internacional de los trabajadores?

La movilidad internacional es un factor clave en Eurofins, ya que somos una empresa en continua expansión y necesitamos el talento adecuado en el momento y lugar adecuados.

### 2.- ¿Considera que los trabajadores están más dispuestos que hace unos años a realizar una movilidad internacional? ¿Son conscientes de las ventajas e inconvenientes de la misma?

En general, sí. Los trabajadores disponen de más opciones y facilidades para realizar una movilidad internacional, y son más conscientes de sus beneficios. En caso de que un trabajador vaya a realizar una, se le informa con detalle de todas las condiciones.

### 3.- ¿Qué está haciendo la empresa en este sentido? ¿Tiene algún programa específico, entrenamiento intercultural, programas de asignaciones internacionales, etc.?

La empresa dispone de programas de movilidad internacional específicos, adaptados a cada especialización laboral, que van acompañados de apoyo formativo cultural en los casos que se considera conveniente.

### 4.- ¿Considera que el resto de los agentes económicos están actuando lo suficiente en este aspecto? ¿Las Universidades preparan a estudiantes? ¿La administración pública prepara a trabajadores u otorga ayudas? ¿Las Empresas de su sector están implicadas en este cambio?

Las universidades realizan una gran labor, ya que los programas de movilidad estudiantil están cambiando la mentalidad de las nuevas generaciones. Las ayudas de las administraciones públicas son útiles y necesarias, especialmente para los negocios pequeños que necesitan orientación y ayuda financiera. En cuanto al sector, el tamaño de Eurofins le sitúa seguramente como una de las empresas que más aporta en este cambio, aunque debe darse en gran cantidad de empresas, ya que el sector científico siempre ha tenido un enfoque internacional en cuanto a transmisión de conocimiento.

### 5.- ¿Podría indicar el número/porcentaje de trabajadores desplazados actualmente en su empresa? ¿Cuántos de ellos son “puestos de larga duración” (definición nueva)?

No dispongo del número concreto, pero un número importante de trabajadores en Eurofins son transferidos a otros centros del mismo o distinto país de su centro de origen, para transmitir el know-how de la empresa, y a su vez formarse. Este grupo no

solo incluye directivos, también los trabajadores especializados y con gran capacidad profesional.

**6.-** Respecto a las funciones del departamento de IHRM y GM, ¿cuáles realiza la empresa y cuáles son externalizadas? ¿Cuál ha sido la evolución (mejora) de estas funciones en los últimos años?

Eurofins dispone en sus oficinas centrales de un área en la empresa, con varios departamentos, que realiza todas las funciones relativas. Además, cada área territorial dispone de un centro que coordina al resto. La mayoría de las funciones las realiza por tanto la empresa, aunque también contrata servicios de asesoría. Respecto a la evolución, los departamentos se han ido adaptando a las necesidades actuales, destacando el “talent management” y el uso de herramientas tecnológicas que aceleren la gestión.

**7.-** En cuanto a las primeras realizadas por la empresa, ¿Qué tendencia siguen: centralización/deslocalización, influencia americana, etc.?

Tras la adquisición de un nuevo centro, los trabajadores del departamento se mantienen. No obstante, las políticas de RRHH son centralizadas, ya que la mayoría de las competencias en cuanto a decisión radican en las oficinas centrales. Sería el equivalente a un modelo de “best practices”.

**8.-** ¿ La reforma de la Directiva 96/71/CE va a suponer cambios en la empresa, o ya están adoptados?

Eurofins es consciente de la reforma de la Directiva, y ha aplicado las medidas necesarias para su cumplimiento.

**9.-** ¿Cuáles son los principales retos para la movilidad internacional de los trabajadores en la empresa?

Uno de los retos más importantes y complejos es continuar gestionando de forma eficiente el talento interno y el potencial. La capacidad de crecimiento de la empresa depende en gran medida de ello. Una buena política de atracción de talento y de diseño de programas de desarrollo profesional son esenciales.