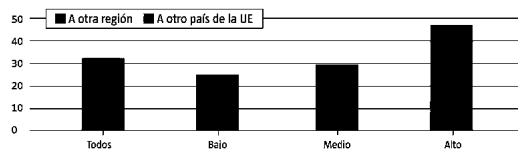


GESTIÓN

Trabajar en el extranjero

Porcentaje de habitantes de la UE que han salido de su región de origen, según nivel de formación



Fuente: Eurobarómetro Septiembre 2005

LA VANGUARDIA

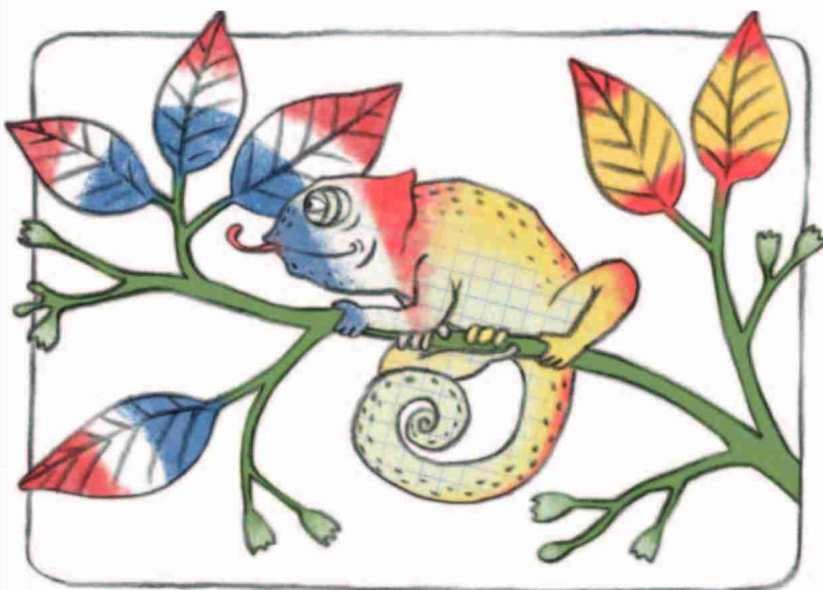
Más formación, más movilidad

El 12% de los europeos declara haber participado en algún programa de formación fuera de su país. No hay diferencias significativas en cuanto al sexo, pero sí en el nivel de formación. A mayor nivel, más movilidad

TRABAJAR EN EL EXTRANJERO

Los nómadas del último tren

Ante la baja propensión a la movilidad del directivo español, la empresa explora el mundo sénior



KATJA EISELING

Jordi Goula

La empresa española apuesta cada vez más fuerte por la internacionalización y para ello necesita capital humano dispuesto a moverse. Se trata de una actividad necesaria para la empresa y enriquecedora para el desplazado. Pero en nuestro país, por una serie de factores que se detallan aparte, estamos a la cola de Europa en cuanto a disposición a trasladarse. Que nos cueste mucho movernos, vamos. Según el portal europeo Eures, en España sólo un 13% de los directivos está dispuesto a cambiar de residencia, frente a un 27% en la UE. Es el doble y eso es un problema, porque cuando una empresa da el salto necesita al frente de la nueva planta alguien que la impregne de la cultura de la matriz.

En Iese han analizado la cuestión y en un informe sobre los directivos, estudian *La movilidad geográfica en España*. Su director, el profesor José Ramón Pin, comenta la importancia de exportar la cultura propia al salir al extranjero, al tiempo de traer gente de distintos sitios para que entremezclen su cultura. Pero, ¿quién se va? Comenta que hay dos épocas de la vida del directivo en que éste es más *movible*. "La primera comprende hasta una cierta edad, en la

que los hijos están entre los 5 y los 7 años. Conozco a muchos ingenieros españoles trabajando en Finlandia y Noruega... En esta época hay menos problemas para moverse. Luego entramos en una etapa más complicada. La segunda está aún por explorar, aunque ya conozco casos que se han saldado con éxito. Se trata de recurrir a sénior pre jubilados, gente preparada, con los hijos ya mayores y que con algún incentivo podrían cubrir puestos de responsabilidad en el exterior durante unos años. Esto está en fase exploratoria, pero supone un filón interesante para la empresa y una solución para muchas personas que se han visto separadas del mundo laboral prematuramente y quieren aportar su experiencia a un nuevo proyecto".

UNA NOVEDAD

Ciertamente supone una novedad importante en los planteamientos al uso por parte de las empresas. ¿Cuál puede ser el papel de los sénior en esta situación? ¿Tiene sentido explorar este segmento? "Sí lo tiene y su papel puede ser muy importante", asegura Miquel Bonet, consejero de Select y profesor de la UB. Su planteamiento pasa por tener en cuenta lo que pide un empresario a un directivo. En definitiva, le pide cuatro cosas. "Quiere talento, es decir, personas con valores, con educación, que sepan tratar

con el personal... En segundo lugar, quiere talento. No es suficiente con estar preparado. Hoy hay mucha gente preparada, pero a la que le faltan otros atributos. Ha de saber hacer... El tercer punto es la actitud. Ha de tener ganas de hacer, le ha de gustar el proyecto y estar dispuesto a llevarlo a cabo. Y eso no lo tiene todo el mundo. Y, por último, pide compromiso. Ello significa que la persona que se implique en un proyecto no lo vaya a dejar porque otra empresa le ofrezca unos euros de más, un mejor horario o más proximidad a su domicilio... En las nuevas generaciones, la capacidad de compromiso es muy limitada, ya que se prima más el vivir bien y la conciliación".

Por todo ello, Bonet cree que este es un yacimiento de ocupación muy interesante para explorar en un futuro inmediato, ya que esa generación ha estado educada en el compromiso y, en muchos casos, después de la prejubilación sigue dispuesta a aceptar retos. "Este es un aspecto fundamental en este colectivo, más incluso que la retribución que se le pueda ofrecer. Muchas de las personas que lo integran necesitan un contrato emocional, sentirse ligadas a algo, a un proyecto y si han sido retiradas de la actividad en plenas facultades, pueden agradecer una nueva implicación profesional que puedan sentir como algo muy personal".

Qué anima y qué frena al personal

Los factores que impulsan a dar el salto...

Al margen de la nueva vía de los sénior que se plantea en las líneas anteriores, la empresa española está obligada a impulsar el deseo de los directivos a vivir nuevas experiencias en el exterior. Las acciones que propone el informe del Iese se refieren fundamentalmente al momento de la decisión. Pero señala que, como paso previo, una empresa que desee desarrollar en sus empleados esta actitud en favor de la movilidad debe tener en cuenta la necesidad de establecer medidas a medio y largo plazo

1. Generación de una cultura y una actitud positivas respecto a la movilidad y valoración de la interculturalidad como algo positivo.
2. No dejar nada al azar: asegurar las condiciones del traslado y de la adaptación al nuevo entorno
3. Mejora de la retribución
4. Mejora de la situación profesional: gestionar correctamente la promoción
5. Establecimiento de medios de comunicación fluidos con la casa matriz, para evitar la sensación de estar apartado de la empresa
6. Información completa sobre las circunstancias en que se producirá el regreso
7. Promover la integración en el país o región de destino, a través de la inclusión del expatriado en redes sociales en el lugar de destino
8. Desde las instituciones públicas, ofrecer información sobre cuestiones de fiscalidad internacional. Facilitar en lo posible los trámites de la movilidad
9. También desde las instituciones públicas se deben impulsar en el sistema educativo actividades que promuevan la generación de una actitud positiva hacia la movilidad.
10. Impulsar y facilitar el aprendizaje de idiomas.

... y los obstáculos que se deben minimizar

La movilidad es un fenómeno complejo que tiene un impacto relevante en la vida no sólo profesional, sino también personal y familiar del sujeto. Aunque hay beneficios evidentes, también existen una serie de riesgos -frenos para el empleado- cuyo impacto en la persona la empresa debe tratar de minimizar. En el informe del Iese, se plantean los seis siguientes:

1. El desarraigo cultural, familiar y social. Esta desubicación puede verse agravada en el caso de que se desconozca el idioma del país de destino
2. Posible empeoramiento de la situación laboral del cónyuge. Este es un caso muy frecuente en la medida en que son más las parejas de doble ingreso. El traslado de uno de ellos puede suponer una relegación de aspiraciones e intereses profesionales del otro
3. Los hijos pueden sufrir desajustes en el progreso de sus estudios, especialmente si se trata de traslado a otro país.
4. La incertidumbre respecto al regreso. Si no hay una especificación muy clara de condiciones, el empleado será reticente a aprovechar las ventajas de la movilidad
5. Carencias en el conocimiento de idiomas. No hablar el idioma del país de destino no sólo impide un normal desarrollo de la actividad profesional, sino que supone un freno a la adaptación al nuevo entorno social.
6. Actitud cerrada a la diversidad y cierto localismo. La falta de un sistema educativo de orientación internacional y la presencia en la sociedad de valores localistas, así como la estructura de apoyo familiar tan característica de España, producen una actitud de gran apego a las raíces sociales, culturales y familiares y frenan la movilidad