

Inmigrantes: un DAFO para la toma de decisiones directivas

Simulación de tres escenarios socioeconómicos con sus repercusiones sobre las empresas y su gestión desde el punto de vista de los recursos humanos y la inmigración.

Detectamos siete parámetros críticos que afectan y nos hacen entender la relación de la inmigración con la empresa y el tejido productivo en España:

1. Crecimiento económico
2. Creación de empleo
3. Tasas de desempleo
4. Barreras de entrada y salida en el país (leyes)
5. Cultura de hospitalidad y tolerancia del país receptor
6. Facilidades de acceso a los servicios públicos por parte de los inmigrantes
7. Demografía (tasas de nacimientos y defunciones, pirámides demográficas)

SITUACIÓN DE PARTIDA

Crecimiento económico. Media mundial: >5%. China e India por encima del 9%, sin olvidarnos de Japón y Corea. En Europa, Alemania retoma el liderazgo europeo con crecimientos próximos al 3% y los países del Este crecen cerca del 9%. Hispanoamérica también crece, sobre todo Argentina (8%), Venezuela (7%) y Chile (6%). España, sostenido desde 1996 >3%.

La aportación neta al PIB por inmigración en España a finales del 2005: un 7,5% (5.000 M€).

Creación de empleo: Entre 1996 y 2006, se han creado más de 7 millones de empleos, bajando la tasa de desempleo del 22,5% al 8,3% (INE, 2006) (6,06% entre varones y 11,36% mujeres), situándonos por debajo de Francia que se sitúa en el entorno del



Luis F. Rodríguez
Gerente de PEOPLEMATTERS
luis.fernando.rodriguez@peplematters.com

9%. De los empleos creados, un 35% han sido ocupados por inmigrantes.

Año 2006: 601.700 de nuevos empleos. Creándose empleos en todos los sectores económicos excepto en el de Agricultura, donde se destruyeron 63.000, Sector servicios con un 60% de los empleos creados, Construcción con la creación de 186.500 (20% del total). Por último, se encontraría el sector Industrial, con un

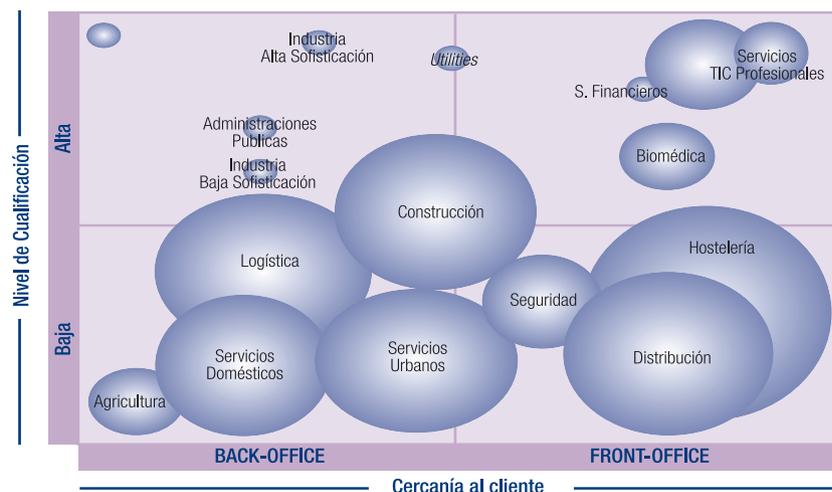
incremento de un 10% de nuevos empleos. De ellos, los inmigrantes trabajan fundamentalmente en tres sectores: Construcción (27%), Hogar (24%) y Agricultura (14%), siendo los sueldos medios de 800€ mes (un 25% inferior a los sueldos de nacionales con misma ocupación).

Según los datos del INE, del total de los empleos de nueva creación en 2006, el 50% de los mismos han sido ocupados por inmigrantes, siendo 1 de cada 3 para hombres.

Consumo 2006: 4.000€/año por inmigrante frente a los cerca de 6.600€ de un nacional.

Tasa de ahorro triplica a los nacionales, ahorrando un inmigrante de media un 35% de sus ingresos y un nacional un 11%.

Por sectores y su necesidad de mano de obra, podemos verlo en el gráfico siguiente que relaciona “necesidad de la empresa por estar cerca de su cliente” con la “necesidad de cualificación de la M.O.”



Fuente: Observatorio de Demografía y Mercado Laboral PeopleMatters

Nota: El volumen de las esferas indica la cantidad de inmigrantes que trabajan en ese sector respecto a otros.

3 Barreras de entrada a España. Para ciudadanos de la UE, el movimiento es libre. Por tanto, España es foco de entrada desde África, Hispanoamérica y mafias que ven en la política española enormes facilidades de acceso.

La política general de inmigración debería ser una competencia centralizada en Bruselas, específica y desarrollada por los gobiernos nacionales.

La entrada ilegal en España, provoca situaciones de precariedad y aumento de las posibilidades de adoptar la delincuencia como única salida para la supervivencia. Repercusiones en la percepción de la inmigración por la población autóctona.

4 Barreras de salida: El problema fundamental que tenemos es que nuestra legislación y nuestros medios no están ajustados a la realidad de la inmigración. Enormes dificultades y costes de expulsión.

5 Cultura de la hospitalidad y la tolerancia. España es un país amable y de acogida real. En España las reacciones xenófobas son minoritarias y rechazadas socialmente de forma generalizada.

6 Facilidad de acceso a los servicios públicos y calidad de los mismos: En general el acceso es muy rápido y los SSPP españoles son bien valorados por los inmigrantes, tanto los que provienen de países desarrollados como lo que provienen de países en vías de desarrollo o en subdesarrollo. Los inmigrantes en España consumen poco más del 6% del presupuesto nacional en Educación y un 4% del de la partida Sanitaria, teniendo en cuenta que apenas llegan al 9% de la población.

7 Demografía. Tasa española actual de natalidad: 1,24 (la más baja de Europa). Es de destacar la inversión que nuestro gobierno destina a desarrollar políticas de apoyo a las familias, 0,5% del PIB (PGE, 2006), Francia más del 3%.

Con este “dibujo” entendemos la situación actual de una forma estructurada que

se relaciona de forma directa e indirecta con el fenómeno de la inmigración y las interacciones que a continuación vamos a desarrollar a través de las empresas y sus directivos.

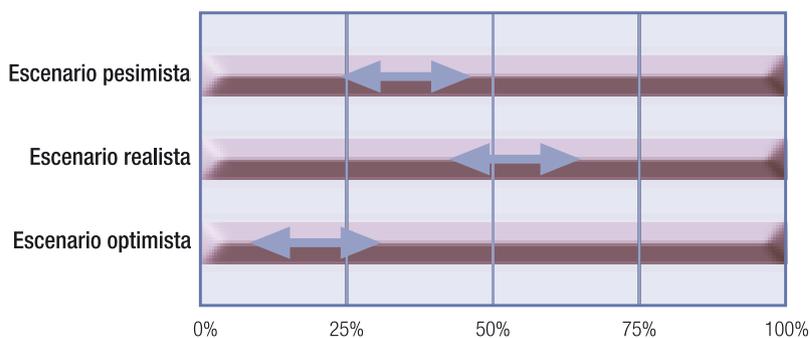
En base a estos parámetros, vamos a hacer una **proyección al año 2010** con tres escenarios o hipótesis para su posterior análisis: **Escenario pesimista, Escenario más realista y Escenario optimista.**

Escenarios 2010

	PESIMISTA	REALISTA	OPTIMISTA
Crecimiento económico	Entre el 2 y 2,4%	Entre el 2,5 y 2,8%	Entre el 2,8 y 3,4%
Crecimiento del empleo	No se crea empleo, incluso se destruye	Media, entre 300.000 y 500.000 empleos por año	Alto, por encima de 1 millón de puestos anuales
Tasas de desempleo	Entre el 9,5 y 11%. Mayor crecimiento del paro entre inmigrantes y mujeres	Entre el 9 y 10%. Mayor crecimiento del paro entre inmigrantes y mujeres	Entre el 7,5 y 8,5%.
Barreras de entrada y salida del país	Vigencia de leyes UE	Vigencia de leyes UE	Vigencia de leyes UE
Cultura de hospitalidad y tolerancia del país receptor	Focos de xenofobia en grandes capitales y zonas productivas. Quejas sociales	Pequeños focos de xenofobia en grandes capitales y zonas productivas	Muy buena. Gran capacidad de integración y atracción de talento
Facilidades de acceso a servicios públicos	Contribución negativa al sistema y abuso del uso de recursos	Contribución moderada al sistema y uso aún poco racional de recursos	Contribución al sistema y uso racional de recursos
Demografía (tasas de nacimientos, defunciones y pirámides demográficas)	Estable	Mejora	Mejora

Según estas hipótesis y analizando las previsiones de la OCDE, FMI y los análisis del Banco Europeo y el de España, podemos exponer unos **índices de probabilidad asociados** a la consecución de que esos escenarios sean los que vienen. De esta manera: →

Porcentaje de horquillas de probabilidad (escenarios)



Fuente: Elaboración propia

INFLUENCIA SOBRE SECTORES EMPRESARIALES

Los parámetros que vamos a observar con detalle para tomar decisiones empresariales serán:

- Estructura socio-económica de la zona donde opera
- Estructura jurídico-legal-fiscal del territorio donde se asienta
- Sistema regulatorio y confianza en las reglas de mercado
- Potencialidad del sector y rentabilidad prevista

ESCENARIO PESIMISTA 2010

- ✓ Plantea a las empresas una transición que va cerrando el ciclo económico anterior.
 - ✓ Altos costes asociados al control del cambio climático y el protocolo de Kyoto
 - ✓ Gasto público creciente y preocupante.
 - ✓ Deuda pública creciente.
 - ✓ Reducción de los ingresos del Estado provenientes de los impuestos sobre los beneficios empresariales.
 - ✓ Disminución del atractivo de España para inversión extranjera.
 - ✓ Desaceleración de consumo.
 - ✓ Índices de morosidad crecen tanto a nivel particular como empresarial.
 - ✓ Tipos de interés del Banco Europeo intentan acompañar esta situación con bajadas de tipos y ajuste de la cotización del euro.
 - ✓ Alemania principalmente y Francia, de forma notable, aceleran sus tasas de crecimiento, convirtiéndose en focos de atracción principales de la inmigración a Europa.
 - ✓ La empresa multinacional es posible que acelere las decisiones de deslocalización.
 - ✓ Las Administraciones Públicas deben acometer, reactivamente, reformas estructurales.
- La **empresa mediana**, verá cómo sus previsiones de crecimiento y expansión se detienen. Crecimiento de la tensión sindical,

con negociaciones de convenios conflictivas. La empresa mediana verá como oportunidad los “huecos” que las multinacionales van abriendo en España y muchas decidirán ocuparlo, percibiéndose como “salvadoras” y con gran apoyo por parte de las Administraciones. Puede suponer un salto cualitativo en la mentalidad empresarial española.

La **Pyme** se verá muy afectada por este escenario y sólo la previsión de no correr grandes riesgos en épocas de bonanza, le hará salvar este periodo. Si no se abordan medidas como la reforma laboral y el despido, las Pymes pueden sufrir de forma importante y grave este paso del escenario pesimista.

La Inmigración se ralentiza, la UE incorpora a sus atribuciones esta competencia y asume el control homogéneo de las fronteras, las condiciones de acceso y expulsión de los países de la UE. Este hecho se dará en todos los escenarios.

Los inmigrantes engrosan las listas del desempleo, sobre todo las mujeres. Crece el descontento social y empiezan a hacer aparición de cuñas de rechazo a la inmigración. La empresa vive estos síntomas haciéndose eco directo de la afloración social de este sentimiento, aún claramente minoritario. La empresa debe hacer frente al mismo de forma proactiva, incorporando a sus códigos éticos y de buen gobierno, comportamientos exigibles que rechacen y expulsen esas posibles apariciones de los mismos ante situaciones de estas características.

Conclusión del escenario pesimista:

- **Estructura socio-económica.** Las empresas prefieren zonas con tolerancia alta y gran nivel de respeto a la diversidad, rechazando las zonas más excluyentes y que muestran una defensa de su “identidad” más radical.
- **Estructura jurídico-legal-fiscal.** La independencia de los tribunales mercantiles y de

todo tipo, serán clara garantía para que una empresa decida invertir, quedarse o irse a competir a otra zona. Todo lo que sea cargar costes sobre los productos de las empresas y sus servicios, haciéndolas menos competitivas, redundará en la determinación de invertir o desinvertir.

– **Sistema regulatorio y confianza.** Cada vez es una pieza clave en las democracias liberales. Al más mínimo atisbo de falta de independencia, el capital huye como gato del agua.

– **Potencialidad y rentabilidad.** Liberalizando y dejando que la empresa tenga mucho más campo de acción y decisión sobre el mercado donde opera. El regulador debe ceñirse a poner reglas del juego que favorezcan la igualdad de oportunidades y el desarrollo de un marco justo por competir.

ESCENARIO REALISTA 2010

- ✓ Aprovechamiento de las estructuras y cultura empresarial creada en estos años de bonanza (1996-2008).
- ✓ Llegada moderada de Inmigración de mayor cualificación a España. Repercusiones sobre titulaciones universitarias.
- ✓ La inmigración no cualificada sigue incrementándose, pero los ritmos de llegada son menores y más ordenados.
- ✓ Ya se percibe en la empresa española una cierta cultura de la Diversidad.
- ✓ Mejora en los procesos de integración. Los inmigrantes que se incorporan al mercado laboral español tienen claras referencias de compatriotas suyos que le transmiten su experiencia. Así, mejoran la integración, acelerándola y haciéndola menos radical en sus cambios.
- ✓ La mediana empresa, seguiría aprovechando los huecos creados por las multinacionales y, debido a las expectativas estables y sostenidas, acometerá inversiones para aprovechar estas oportunidades.
- ✓ La Pyme llevará un camino paralelo a la empresa mediana. Su capacidad inver-

sora y productiva es más limitada y por tanto, ante una ralentización de la economía, aparecerán ciertos miedos y cautelas. Las Administraciones ayudarán a superar estas incertidumbres con políticas de claro apoyo a la iniciativa privada de pequeños empresarios y despejarán incertidumbres que los autónomos tienen de forma clara frente a los que trabajan por cuenta ajena.

Conclusión del escenario realista:

- **Estructura socio-económica.** Estabilidad inestable. La empresa española irá invirtiendo en zonas periféricas, donde se le ofrecerán, gracias a las mejores infraestructuras, importantes oportunidades de inversión a costes más reducidos que en las grandes áreas metropolitanas.
- **Estructura jurídico-legal-fiscal.** En este tema, la mayor unificación de criterios dentro de un territorio amplio redundará en que las empresas inviertan con mayor decisión. Las barreras excesivas dentro de territorios pequeños, encarecen el producto final, provocando un coste sin valor añadido al consumidor, que a la más mínima oportunidad le hace pagar con su recambio por opciones más económicas y eficientes.
- **Sistema regulatorio y confianza.** En un escenario de estabilidad, y si no se dan cambios en la forma de gobierno actual, es posible que partiendo de una situación como la descrita como “inicial” la falta de reformas aboque a una crisis aún mayor. El sistema regulatorio español está actualmente “manchado” y quizás el revulsivo necesario pueda que venir por la aparición de escenarios menos positivos.
- **Potencialidad y Rentabilidad.** En escenarios de estabilidad inestable, se desarrollan políticas empresariales más conformistas y, por tanto, menos reformistas. Las inversiones deberán orientarse a sectores como la energía, nuevos modelos de oferta turística, ofertas educativas de español y de la cultura española (no olvidemos que

es una de las naciones con mayor influencia en la historia de Occidente y en su entendimiento), exportar modelos constructivos de alta eficiencia para infraestructuras, desarrollo de modelos de transporte ferroviario avanzado y de infraestructuras ferroviarias de última generación, etc., en definitiva, invertir en industrias de alto valor añadido.

ESCENARIO OPTIMISTA 2010

Por último, un escenario que consideramos poco probable.

- ✓ España sigue en cabeza del crecimiento en Europa.
- ✓ Mejoran los índices de productividad. Muchos directivos españoles alcanzan posiciones de alta relevancia en empresas de talla mundial.
- ✓ Acceso a puestos de cierta responsabilidad de inmigrantes y la mujer inmigrante reduce su tasa de desempleo de forma más que notable, siendo un factor de integración de gran influencia.
- ✓ Empresa mediana: aborda con confianza modelos competitivos más retadores, con mayores inversiones en I+D y con rentabilidades crecientes que denotan su apuesta por la eficiencia.
- ✓ La Pyme, se vislumbra como una clara opción de empleo y desarrollo de profesionales de gran talla. La Pyme ofrece trabajos seguros, contratos indefinidos y acoge la inmigración, la forma y la cualifica con mayor eficacia que la gran empresa. Clara apuesta política por el impulso Pymes para competir en otros mercados.

La política común en Inmigración en la UE con la firma de cooperación en origen y de tratados de expatriación con múltiples países está teniendo su clara repercusión en la cualificación de los inmigrantes que eligen España como país para iniciar su periplo laboral en Europa. Magnífico reflejo en la imagen que de los inmigrantes se tiene en Europa en general. La integración se ace-

lera y los conflictos son cada vez menores y más distanciados en el tiempo.

Conclusión del escenario realista:

- **Estructura socio-económica.** Ambiente expansivo. Gran confianza social y empresarial. Aceleración del consumo y las inversiones.
- **Estructura jurídico-legal-fiscal.** Apoyo a la iniciativa y defensa de los intereses de empresas y empresarios fuera de España. Mayor influencia española en el extranjero, y por tanto mayor confianza y mejor imagen de país.
- **Sistema regulatorio y confianza.** Se perciben a los órganos reguladores como independientes y favorecedores del cumplimiento de las leyes de mercado y en ningún caso de favorecer a terceros o desarrollar operaciones poco “claras”.
- **Potencialidad y Rentabilidad.** Escenarios de “alegría”, provocan una cierta euforia que se traslada a la empresa de forma directa como motora de la creación de la riqueza de un país. España se convierte junto con Francia y Alemania en un motor económico europeo, referente para los políticos reformistas hispanoamericanos que ven en nuestro país un modelo a copiar. Las inversiones en nuestros países “hermanos” se impulsan y revitalizan con fuerza. Marruecos y Argelia se convierten también en países receptores de inversiones españolas. Hay grandes movimientos de capital hacia los jóvenes socios de la UE, sobre todo Polonia, Hungría, Bulgaria y Rumania.

DAFO EMPRESARIAL PARA LA TOMA DE DECISIONES DIRECTIVAS

Hemos estudiado cada escenario y trabajado con directivos de varias empresas y asociaciones empresariales, y a partir de ese trabajo, hemos podido elaborar un DAFO que planteamos para que las empresas y sus directivos se prepararen e influyan sobre las Administraciones. →

Debilidades	Fortalezas
<p>D1- Presión empresarial para agilizar la tramitación de la burocracia que conlleva la Ley de Extranjería. Especial apoyo a las Pymes al carecer de departamentos jurídicos.</p> <p>D2- España no se ha preparado con una adecuada anticipación y las leyes que se han hecho han sido reactivas, y poco efectivas, demostrando la notable falta de conocimientos de las propias Administraciones Públicas ante cuestiones y demandas de las empresas para pedir soluciones a sus requerimientos. La empresa debe ayudar a dinamizar este conocimiento a través de sus experiencias.</p> <p>D3- Se constatan problemas en relación con riesgos laborales y condiciones sociolaborales. Fomentar el alineamiento.</p> <p>D4- Desajustes entre la demanda empresarial de trabajadores y la oferta de los mismos. Mostrando de nuevo la falta de preparación de la Administración Central en esta disciplina. Traslado proactivo de las experiencias empresariales a las administraciones.</p> <p>D5- Sentimiento arraigado del “paro” en nuestra sociedad. Es un hecho que viene de largo y queda reflejado en que la enorme protección estatal del desempleo ha generado una conciencia de que “estando sin trabajar tampoco se vive tan mal...” y que, un despido de 45 o 33 días por año trabajado pone muy en cuestión al empresario la idea de generar empleos estables y prefiere no arriesgar tanto dado que la economía, ante horizontes cada vez menos previsibles, puede hacer necesaria una flexibilidad en sus empresas que les haga posible adaptarse a esos cambios. Y la cultura del paro –como ya hemos mencionado– hace que españoles de bajo nivel productivo se anclen a este servicio público pagado con el trabajo de cada día de los españoles y rechacen empleos en donde el salario está por debajo del sueldo que usted y yo pagamos, no porque no trabaje sino para ayudarle durante el período que tarda en encontrar de nuevo un empleo.</p> <p>D6- Falta de datos e información en relación a las estadísticas de la población inmigrante. Exigir información relacionada con la empresa y su aprovechamiento.</p>	<p>F1- Fuerte identidad de España como Nación. Desglosando esta característica principal en su relación con la atracción que España presenta para la inmigración, destacan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Su espíritu abierto y hospitalario. • Facilidad de convivencia y adaptación sencilla a la aceptación de otras culturas. • Prioridad marcada del afianzamiento de la continuidad y sostenibilidad del crecimiento económico frente a los puntos de conflictividad que la inmigración puede incorporar. • Gran demanda de trabajadores y no grandes exigencias de cualificación cultural y profesional. • Aceptación generalizada de la incorporación de las mujeres inmigrantes al mercado laboral. • Fomento de dotaciones económicas en formas de ayudas para los países llamados “de origen”. • Gran diversidad en los orígenes de los inmigrantes que eligen España, lo que poco a poco enriquece los procesos profesionales y el aprovechamiento de la diversidad en la empresa española.
Amenazas	Oportunidades
<p>A1- Desestructuración de la familia inmigrante. La empresa española debe favorecer el agrupamiento de la familia de sus inmigrantes, desarrollando políticas de ayuda a los viajes de acogida e integrando a la familia en la propia cultura de la compañía.</p> <p>A2- La inmigración no regulada. Es un problema que no puede resolverse aplicando la regulación por ley, que tantas críticas ha suscitado y que ha sido reprobada públicamente por los más influyentes países de la UE ante el presidente español, como ha sido el actual presidente francés, Sarkozy que ha afirmado que “si la inmigración ilegal regularizada ha sido tan buena para España, ¿por qué el presidente español ha dicho que no hará más?”. La empresa nunca debe dar trabajo a inmigrantes no regularizados (sin papeles). Debe introducir en sus códigos éticos y en su RSC, acciones encaminadas a resolver estas situaciones. El desarrollar acciones de inversión en origen para formar personas y fomentar el trabajo social entre sus empleados también pueden ser acciones de gran interés.</p> <p>A3- Inmigración poco cualificada. Freno al desarrollo personal y profesional. Aquí hemos de reconocer que la sensibilidad hacia este tema ha hecho desarrollar al actual gobierno políticas encaminadas a la atracción de talento desde el fuera de nuestras fronteras. Haciendo más rápido, sencillo y barato el proceso de contratación de un profesional cualificado por una empresa española. Además, hemos de ser conscientes y por tanto, aprovechar esta característica que España ofrece a los profesionales de otros países. Aplaudimos la nueva ley que favorece este hecho, se debe abundar en la misma.</p> <p>A5- Déficit exterior. En España hay una tradición muy marcada acerca de que “de aquí no se va nadie...” El español –en general– no es un profesional que aprecie la movilidad geográfica, y que por tanto, si hablamos de la oportunidad de que la movilidad entre países sea bien valorada por los españoles, podemos afirmar que estamos realmente lejos todavía de que sea una realidad alineada con ratios de países de nuestro entorno como Francia, Italia, Reino Unido o Alemania. Este déficit hace que la cultura existente actualmente favorezca más una posición defensiva frente a la entrada de personas de otros países en busca de trabajo y oportunidades.</p> <p>A6- Falta de adaptación de la Administración a la realidad migratoria. Claramente vamos por detrás. Las situaciones que a diario se le presentan en el día a día a los empresarios y directivos que quieren dar respuesta a sus necesidades con el reclutamiento, selección y contratación de inmigrantes y a su vez, desea ser eficiente en la tramitación y defensa de los intereses de sus trabajadores inmigrantes, favoreciendo su integración y la equidad en derechos y deberes, son a menudo desconocidas para los profesionales de la Administración competente, que no aporta soluciones efectivas a las preguntas planteadas por las empresas.</p>	<p>O1- Creación de nuevos nichos de negocio para los cuales antes no había demanda (alimentos de origen, locutorios, enseñanza de español, envíos de remesas, etc). Por ejemplo: “Inmigración y jubilados, la revolución del sector turístico”, el 18% de las hipotecas son de inmigrantes, etc.</p> <p>O2- Favorecer el desarrollo real de los países de origen, normalmente en vías de desarrollo.</p> <p>O3- “Venta de España” en sus países de origen para atraer “a los mejores”, es decir, atraer talento.</p> <p>O4- Ser más sensible y actuar de forma más rápida en todos los procesos que mejoran la Responsabilidad Social de la Empresa española.</p> <p>O5- Mayor concienciación social de la sociedad española y, por tanto, mayor nivel de madurez de nuestra sociedad y preparación para afrontar con mayores garantías el futuro.</p> <p>O6- Mejora y modernización de los sistemas administrativos.</p> <p>O7- Incorporar la historia milenaria de otros países a la cultura española, enriqueciendo el legado que dejamos a nuestros hijos y al futuro de nuestra patria.</p> <p>O8- Fomento de la mujer para el acceso a la cultura española y al emprendizaje.</p> <p>O9- Fomento de medidas de entrada y permanencia en España basadas en la aceptación de las leyes, la cultura española y el respeto a los valores de la misma. Proponer periodos de adaptación con formación, ayudas, etc., y con iniciativas motivadoras y que valoren el esfuerzo haciendo atractivo conseguir ser ciudadanos españoles con los mismos derechos y obligaciones que los nacidos en España.</p> <p>O10- Prepararse concienzudamente para utilizar sistemas de auto evaluación por parte de los candidatos.</p>

REPERCUSIONES SOBRE EL DIRECTIVO ESPAÑOL

Hay múltiples áreas donde el fenómeno de la inmigración y la gestión de la diversidad tienen gran repercusión en las empresas y, por tanto, en los directivos y empresarios que las dirigen y toman las decisiones. Dentro de las mismas, vamos a relacionar los esce-

narios antes descritos, con las **áreas de actuación** que más influencia tienen sobre el negocio, el posicionamiento de la empresa y sus políticas de sostenibilidad. Por tanto, trabajaremos especialmente sobre los tres bloques que se incluyen en la tabla que sigue a continuación.

	Escenario pesimista	Escenario realista	Escenario optimista
Bloque 1: Atracción de Talento			
Imagen de marca	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de marca como empleador Marca resistente a crisis Marca coherente ante situaciones críticas 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de marca como empleador Marca atractiva a nivel internacional 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de marca como empleador Marca atractiva a nivel internacional
Percepción de la experiencia de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Alta sensibilidad humana con posibles reestructuraciones Fomento de la movilidad geográfica 	<ul style="list-style-type: none"> Equipos pluridisciplinarios Equipos multigeográficos Teletrabajo Equipos multinacionalidades Cultura de conciliación Fomento movilidad 	<ul style="list-style-type: none"> Equipos pluridisciplinarios Equipos multigeográficos Teletrabajo Equipos multinacionalidades Cultura de conciliación Fomento movilidad
Gestión de detalles	<ul style="list-style-type: none"> Compromiso bidireccional (empleado-empresa) Discrecionalidad Personalización mayor 	<ul style="list-style-type: none"> Compromiso bidireccional (empleado-empresa) Discrecionalidad Personalización mayor 	<ul style="list-style-type: none"> Compromiso bidireccional (empleado-empresa) Discrecionalidad Personalización mayor Modelos de coparticipación
Bloque 2: Gestión de la Diversidad			
Reclutamiento y Selección	<ul style="list-style-type: none"> Sofisticación planes reclutamiento y selección Planes de salida Planes de sucesión optimizados 	<ul style="list-style-type: none"> Adaptación perfiles y puestos a organizaciones que atraen talento y personas de diversas nacionalidad y costumbres 	<ul style="list-style-type: none"> Reclutamiento internacional y en origen Proceso de selección ajustado a detectar talento complejo y diferente
Compensación y Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> Estabilidad y ajuste a la entrada en pérdidas de compañías Desarrollo de procesos de compensación en varias monedas y con fiscalidad de diversos países. 	<ul style="list-style-type: none"> Compensación más Personalizada Compensación más creativa compensación 	<ul style="list-style-type: none"> Alta personalización y muy orientada al alcance de objetivos (cuanti y cualitativos) Compensación asociada a aportaciones sociales
Acogida e integración	<ul style="list-style-type: none"> Persistencia valores aún en tiempos de crisis Detección y Retención del optimismo Gestión de los cambios (adaptación ciclo decreciente) 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de modelos de acogida mejor adaptados a escenarios de diversidad Modelos de Integración multicultural 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de modelos de acogida mejor adaptados a escenarios de diversidad Modelos de Integración multicultural
Formación	<ul style="list-style-type: none"> Formación interna Formación on line 	<ul style="list-style-type: none"> Blended learning E-Learning Simuladores de negocio 	<ul style="list-style-type: none"> Avance de las Universidades corporativas Formación "on the job" Formación de "intercambio" (movilidad entre empresas de grupo)
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> Assessment de salida y de detección de alto potencial Gestión de crisis Redimensionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> Assessment Coaching directivo interno Competencias emergentes Gestión del desempeño más ágiles y personalizables 	<ul style="list-style-type: none"> Assessment Coaching Mentoring Competencias emergentes Gestión desempeño y diversidad
Carrera y Gestión del Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> Política de retención del talento Plan de Comunicación Interna Modelo abierto de gestión de la carrera 	<ul style="list-style-type: none"> Modelo de Gestión del Compromiso Employer Branding Marketing Interno Impulso carrera internacional 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión del Compromiso avanzada Employer Branding Marketing Interno Carrera con clara valoración de línea internacional
Flexibilidad, Conciliación e Igualdad	<ul style="list-style-type: none"> Flexibilidad notable Conciliación demanda como marca Igualdad demandada como marca 	<ul style="list-style-type: none"> Fomento flexibilidad en base a tecnología y resultados Fomento teletrabajo Auto-Conciliación Igualdad real (huída de las cuotas) 	<ul style="list-style-type: none"> Fomento flexibilidad en base a tecnología y resultados Fomento teletrabajo Auto-Conciliación Igualdad real (huída de las cuotas)
Bloque 3: Estrategias de RRHH			
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Plan de Comunicación Interna a corto y medio plazo Gestión proactiva de crisis (interna y externa) 	<ul style="list-style-type: none"> Employer Branding Marketing Interno 	<ul style="list-style-type: none"> Employer Branding Marketing Interno
Estructura, organización y organigramas	<ul style="list-style-type: none"> Pocas variaciones. Áreas más polivalentes en entornos de competencia internacional y con personal plurinacional 	<ul style="list-style-type: none"> Áreas más polivalentes en entornos de competencia Internacional y con personal Plurinacional Externacionalización alta 	<ul style="list-style-type: none"> Áreas más polivalentes en entornos de competencia Internacional y con personal Plurinacional Externacionalización alta
Dimensionamiento	<ul style="list-style-type: none"> Ajuste plantilla. Fomento del ajuste bidireccional: empresa y trabajadores, según concepto "win-win" 	<ul style="list-style-type: none"> Alargamiento edad jubilación voluntaria (70 años) Plantillas dinámicas gracias a los nuevos modelos de contratación 	<ul style="list-style-type: none"> Alargamiento edad jubilación voluntaria (70 años) Plantillas dinámicas gracias a los nuevos modelos de contratación
Laboral y fiscal	<ul style="list-style-type: none"> Abaratamiento del despido Nuevas modalidades de contratación más personalizadas y a la carta 	<ul style="list-style-type: none"> Abaratamiento del despido Nuevas modalidades de contratación más personalizadas y a la carta 	<ul style="list-style-type: none"> Abaratamiento del despido Nuevas modalidades de contratación más personalizadas y a la carta
Herramientas clave	<ul style="list-style-type: none"> Integración de los RRHH en las herramientas de gestión y control estratégico de la Compañía 	<ul style="list-style-type: none"> Integración de los RRHH en las herramientas de gestión y control estratégico de la Compañía Ajuste a la Diversidad y gestión multicultural 	<ul style="list-style-type: none"> Integración de los RRHH en las herramientas de gestión y control estratégico de la Compañía Ajuste a la Diversidad y gestión multicultural

Con todo ello, la empresa y sus directivos, tienen una responsabilidad clara en el aprovechamiento adecuado de la inmigración para su sostenibilidad y la mejora de nuestra competitividad. Deben ser conscientes de su enorme capacidad de influencia social, política y, por supuesto, económica, y exigir políticas alineadas con sus

necesidades, que no incrementen sus costes y que dignifiquen a las personas como lo que somos, ante todo y sobre todo, seres humanos y lo que debe ser más cuidado de todos los bienes y recursos que en la Tierra se encuentran.

Sin duda, mucho por hacer, pero ¡apasionante! 🌟