



Perspectivas de Movilidad Global

Tendencias

Desde la IA hasta la apatía de los asignados. Descubra qué está dando forma a la movilidad del trabajador

How the world works better

CROWN 
WORLD MOBILITY

Contenidos

Introducción. 3

¿Debo ir o quedarme? 4
La apatía de los transferidos internacionales vs la mentalidad nómada digital..

Uso de la Inteligencia Artificial (IA) 7
En la movilidad global.

“Ese de en medio soy yo”: 10
Centricidad humana en la movilidad global.

La tendencia escondida: 13
La movilidad global vista como herramienta para la retención de personal.

También puedes leer esta guía en formato de libro electrónico, haciendo clic aquí:

[Leer versión e-book
\(en inglés\)](#)



Introducción

2023 fue otro año extremadamente significativo en el mundo de la movilidad y la reubicación global, lo que impulsó la conocida necesidad de adaptación.

Dado que el conflicto en Ucrania no daba señales de terminar, la turbulencia global se intensificó con los devastadores acontecimientos en el Medio Oriente. Estos terribles conflictos tienen consecuencias de gran alcance en las cadenas de suministro y las economías. Y quizás lo más preocupante de todo, sobre la tolerancia cultural, como lo demuestra la polarización causada por la guerra en Gaza. Todo esto requiere que los equipos de movilidad global sean ágiles y respondan, para garantizar que los asignados obtengan las herramientas y reciban la capacitación que necesitan para permanecer a salvo y productivos, a pesar de los posibles incrementos en costos durante su asignación.

Pero no son sólo los conflictos y las tensiones geopolíticas forjan cambios en el mundo. Si bien las restricciones de la pandemia y lo peor de su impacto en nuestra salud son cosa del pasado, la sociedad cambió para siempre durante ese período. Las organizaciones continúan descifrando cómo, dónde y cuándo trabajamos; un tema que las restricciones de por la COVID obligaron a centrar la atención, en el bienestar del trabajador. El cual, ha pasado a la cima de las listas de prioridades de los recursos humanos.

Para la movilidad global, tanto el bienestar de trabajador como los nuevos modelos de trabajo mantienen una fuerte presencia entre los asignados internacionales y sus compañías.

El reto ahora es encontrar el balance entre el trabajo remoto o modelos híbridos dentro de una asignación internacional.

A través de investigaciones, Crown ha demostrado que la reubicación es una herramienta fundamental para la participación de los empleados y, a pesar de los desafíos globales, el apetito por las asignaciones internacionales no está disminuyendo.

Aunado a ello está la innovación tecnológica, que es otro motor clave de cambio. Por el momento, todo el mundo habla de inteligencia artificial, cuya predominancia está siendo impulsada por el uso de herramientas como *ChatGPT* y otros modelos de lenguajes grandes. ¿Cómo encaja esto con la movilidad global? A continuación, informamos sobre algunas de las formas en que la industria está comenzando a utilizarlo para mejorar la experiencia de los empleados.

Pero ¿cuál es el enfoque de todas las tendencias que abordamos en este informe? Bueno: los trabajadores, por supuesto. Ahora más que nunca, el empleado -la persona- está impulsando la agenda y convirtiéndose en un elemento central en las decisiones que se toman sobre la reubicación corporativa. Y las organizaciones están haciendo lo que mejor saben hacer: adaptarse.

Agradezco a Caitlin Pyett, quien dirige nuestras investigaciones en movilidad global en Crown World Mobility, por coordinar las tendencias de este año y compartir su perspectiva sobre cada una. Así mismo, agradezco a Kim Woodlock de Smith & Nephew, Tracy Searl de Standard Chartered Bank y a nuestros socios y colegas por compartir su sabiduría.

Espero que disfruten de nuestra guía de tendencias en movilidad global.



Jurgen Zyderveld
Vice president de Crown World Mobility

Presentando a Caitlin Pyett, Líder en Consultoría de movilidad global En Crown World Mobility

Nuestra primera tendencia es de Caitlin Pyett, quien dirige la evaluación de las prácticas en movilidad de nuestra consultoría Crown World Mobility. Caitlin supervisa el desarrollo del programa de liderazgo intelectual de Crown, produce artículos y documentos de investigación y, al mismo tiempo, lidera políticas de movilidad personalizadas.

Caitlin ha publicado para la revista *Forbes*, *Unleash* y el *Daily Telegraph*, y fue incluida como una de las mujeres globales de la revista *Relocate* en 2023. Caitlin tiene más de 25 años de experiencia en la industria, tanto internamente como con Crown. Sus áreas de especialización incluye movilidad sostenible, trabajo remoto y experiencia del empleado.

Caitlin es la autora de este artículo y brindó su perspectiva sobre cada tendencia, complementando los aportes de nuestros autores externos e internos. Contacta a Caitlin escribiendo al: cpyett@crownew.com



¿Debo ir o quedarme? La apatía de los transferidos internacionales VS la mentalidad nómada.

Uno de los resultados más impactantes de la pandemia fue la innovación de los modelos laborales. El trabajo de oficina ha dado paso a un enfoque más relajado con respecto a la ubicación. La mayoría de las empresas ofrecen trabajo desde casa y algunas (normalmente las más nuevas) ofrecen la posibilidad de trabajar desde cualquier lugar. En Crown World Mobility, hemos notado que algo muy extraño sucede con las actitudes como resultado de esto.

Sí, hay muchas personas (principalmente jóvenes, modernas y despreocupadas) que ahora buscan subirse a un avión y aprovechar esa cultura de "trabajar desde cualquier lugar" (dales una conexión Wi-Fi, una playa, y listo). Por otro lado, escuchamos cada vez más a nuestros clientes informar que algunos de sus empleados son más apáticos ante el concepto general de trabajo internacional. Es casi como si su actitud se resumiera a: "Bueno, si puedo hacer mi trabajo desde la mesa de mi cocina, ¿para qué mudarme al otro lado del mundo?" Y esa es una pregunta muy válida

¿Entonces qué está pasando? ¿Es esto una cuestión generacional, entre los Boomers y la Generación X; menos motivados para salir y desarraigar sus vidas por la oportunidad de trabajar en el extranjero, ¿mientras que la Generación Z simplemente está ansiosa por subirse a un avión? ¿Será esto una fase pasajera? ¿Estamos todos tan acostumbrados a la globalización de nuestro trabajo y de nuestro mundo que las asignaciones simplemente ya no generan el entusiasmo que alguna vez tuvieron? En este artículo, exploro esto a través de la experiencia de un jefe de Movilidad Global en una organización de medios.

Apatía por reubicaciones

La vida del periodista es, por su propia naturaleza, una vida de desplazamientos. Tienen que estar donde quiera que esté la historia (con un bloc de notas, una grabadora de voz y un bolígrafo en la mano) antes de archivar su copia lo más rápido posible. Aunque sin duda el mundo se está volviendo más pequeño y la tecnología hace que sea más fácil realizar muchos trabajos desde casa, informar para un periódico de gran formato con una reputación incondicional de llegar al corazón de las historias no es una de ellas.

Recientemente hablé con el director de movilidad global de una organización de medios. Me dijo que incluso si estuvieran trabajando desde casa en el lugar al que fueron reubicados, el interés en sus periodistas permanecería. Por estar cerca de la historia, mientras ésta se revela, entrevistar a personas y forjar relaciones vitales para el reportaje exhaustivo por el que la organización es reconocida.

Sin embargo, también me dijo que son conscientes de una apatía que se está infiltrando en el mundo del trabajo y la movilidad en general, en el que los empleados adoptan la mentalidad de que, si pueden trabajar a distancia, entonces no tiene mucho sentido pasar por todos los trastornos asociados con una reubicación en otro país y que el deseo de trabajar en el extranjero está disminuyendo.

Llegando a la raíz del “por qué”

La empleadora de este medio reconoce que las reubicaciones mejoran la retención de personal y la calidad del desempeño laboral, pero la causa fundamental del por qué ven que cada vez menos personas demuestran menos interés por asignaciones internacionales es algo que quiere intentar comprender. Es algo que puede abordarse a través de la implementación de paquetes de tareas o si se trata de comprender la brecha de oportunidad laboral, o si las personas están preocupadas por la posibilidad de ser separadas de sus familiares, sobretodo después de los vividos durante la pandemia.

"Actualmente tenemos puestos internacionales para los cuales esperaríamos recibir múltiples solicitudes internas", explicó.

"Sin embargo, estos no han sido solicitados; lo que nos obliga a buscar empleados, al exterior de la organización. Por lo anterior, queremos entender por qué esta ya no es una propuesta atractiva para algunas personas dentro de nuestra empresa", añadió.

Y continúa explicando: "Actualmente se está realizando una encuesta interna, a partir de la cual esperamos saber más sobre por qué nuestro personal más experimentado no solicita asignaciones internacionales. Queremos conocer su percepción sobre su valor y cuáles podrían ser sus posibles restricciones. ¿Son financieras? Ellos o ellas ¿Tiene responsabilidades de cuidado? ¿Les preocupa estar separados de amigos y familiares? ¿O su pareja tiene dificultades para conseguir un trabajo en el país anfitrión?"



Estableciendo los beneficios de las asignaciones internacionales

Con base en esa encuesta, la organización espera identificar razones concretas por las que algunos miembros de su personal no desean trasladarse. Para luego poder utilizarlos y desarrollar un plan de beneficios atractivo que potencialmente pueda agregar valor a la asignación para el negocio. Hay mucho que el equipo de movilidad global puede hacer para mejorar la movilidad de la compañía; gran parte de esta articulación deberá provenir de líderes de alto nivel que ya habrán estado en una asignación en el extranjero en un momento anterior de su carrera.

Los líderes deben comprometerse con el aspecto profesional de la reubicación. En lugar de verlo simplemente como cumplir una función, deben considerar el proceso de manera integral y considerar lo que sucede cuando el asignado regresa a su país de origen, tal vez tres años después.

Cuando la organización haya reunido los datos sobre esto, podrá demostrar el valor de las asignaciones destacando que muchos de los líderes de la empresa tienen esa experiencia internacional, y que les ha ido bien. El equipo de liderazgo puede ser un verdadero defensor y promotor de las asignaciones internacionales al interior de la organización.



Uso de la IA en la industria de la movilidad global



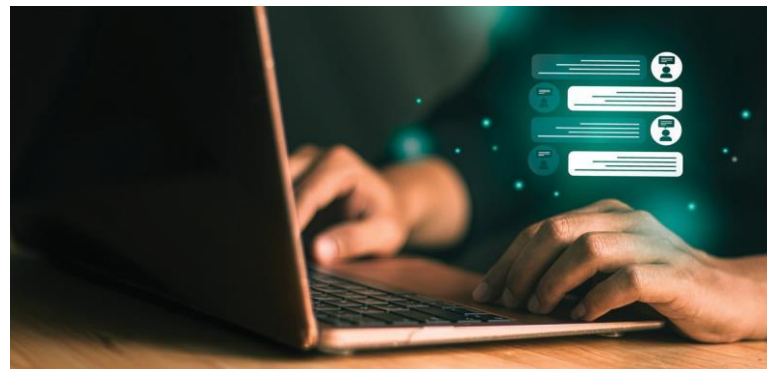
Por Hanneke Noort, Directora de Cuentas EMEA
Crown World Mobility

La Inteligencia Artificial estuvo en todas partes durante los últimos 12 meses. Tras superar las teorías de que los robots ultra inteligentes se apoderarían del planeta, encontramos muchas formas de aprovechar la Inteligencia Artificial (IA) para ayudarnos a hacer el trabajo pesado, usándola como una herramienta estándar para mejorar los procesos. La IA tiene el potencial de agilizar muchas tareas, como procesos migratorios y fiscales. Uno de nuestros clientes de movilidad global descubrió que la IA puede facilitarle este aspecto a sus transferidos, siempre que la necesiten gracias a la tecnología. Así es como esa empresa integró una herramienta de IA en sus procesos de movilidad.

¿Cómo puedo ayudarte?

La empresa implementó un *chatbot* en 2023. El cual, los colaboradores podían utilizar para hacer preguntas y recibir respuestas sobre sus reubicaciones en el momento que más les conviniera. Seguramente todos nos hemos encontrado en la situación de que, al salir de una reunión, unas horas más tarde, recordamos una pregunta que queríamos hacer, pero se nos olvidó. El *chatbot* es una solución que está disponible las 24 horas del día, los 7 días de la semana, los 365 días del año para responder cualquier consulta que un trabajador pueda tener sobre su reubicación, desde soporte lingüístico para su cónyuge hasta los días festivos en su nuevo país anfitrión y todo lo demás.

Este cambio hacia un modelo de autoservicio, en línea con el desarrollo organizacional reciente, no requiere asistencia humana ni implica un modelo de atención al cliente que pase la solicitud entre diferentes departamentos; a través de cadenas de correo electrónico o conversaciones telefónicas. Simplemente basta con realizar una consulta al *bot* y este le dará una respuesta al usuario.



El *chatbot* por sí solo no contiene el conocimiento necesario para aprovechar y encontrar una respuesta a la consulta del transferido. Ésta se lleva a cabo mediante el uso de una wiki, similar a Wikipedia: un ecosistema que brinda la posibilidad de configuración una escala de prioridades, y contiene los documentos de políticas que contienen las respuestas a las preguntas de los empleados, independientemente de la forma en que se formulen. Por tanto, el *bot* es la solución de inteligencia artificial que navega por la wiki y encuentra la respuesta a la pregunta. Agiliza la información contenida en la wiki aprovechando los modelos *ChatGPT* y el propio sistema de datos de la empresa, para proporcionar respuestas rápidas y relevantes a todas las consultas sobre las políticas internas, no solo aquellas sobre movilidad, utilizando una plataforma que se puede integrar en cualquier lugar.

Por supuesto, un programa de movilidad se basa en políticas. El *chatbot* busca en la wiki las políticas relevantes y proporciona respuestas utilizando el modelo de base de datos. Cuando se cambia una política, la política nueva y actualizada se almacena en la wiki para que el bot siempre pueda proporcionar respuestas actualizadas.

La wiki se actualiza y evoluciona constantemente para reflejar las diferentes formas en que los empleados hacen sus preguntas. La empresa utiliza IA para realizar controles de calidad y garantizar que no se pueda descubrir una respuesta únicamente mediante el uso de terminología técnica; debe poder encontrarse según el idioma programado que usaría un empleado, por lo que ocasionalmente es necesario reescribir comandos para el bot.

La mejora continua de los *chatbots* es vital para garantizar que sigan siendo la opción número uno para las solicitudes de los empleados. Es por eso que, una vez que este *chatbot* ha dado una respuesta, da al usuario una opción simple de confirmación de satisfacción: pulgar hacia arriba o con el pulgar hacia abajo para determinar si la respuesta resolvió satisfactoriamente.

Luego, la retroalimentación informa si el *bot* necesita ser ajustado y redefinido para encontrar lo que está buscando en la wiki.

¿Cómo se puede utilizar la IA en los planes de movilidad global?

01

Resolviendo solicitudes y dudas

02

Desarrollando criterios de evaluación de las solicitudes del transferido

03

Ofrecer una plataforma para búsquedas virtuales de alojamiento

La vision de Caitlin



AI: mostrando cómo se está promulgando la teoría.

Hemos escuchado mucho sobre la Inteligencia Artificial a lo largo del 2023, en cada conferencia a la que asistí.

El año pasado se habló sobre cuáles podrían ser las implicaciones de la IA para la industria de la movilidad, así como de los aspectos que los profesionales de la movilidad en los que se podría integrar la IA. Empero, algo que no resonó fueron las historias de éxito; ejemplos de la vida real de cómo los equipos de movilidad han asumido el desafío de la IA y la han incorporado a sus operaciones y procesos. ¡Mucha teoría, poca acción!

Dado que la IA continua siendo tendencia, queremos ofrecerles un ejemplo de cómo se ha implementado con éxito en un programa de movilidad, en otras palabras un ejemplo de acción, no de teoría. Esperando que les inspire y demuestre que es posible integrar la inteligencia artificial en el mundo de la movilidad sin eliminar roles existentes o comprometer la propiedad intelectual de la empresa. Este es un gran ejemplo de todas las ventajas de la IA: utilizarla para respaldar las operaciones y, al mismo tiempo, liberar al equipo de movilidad para asumir tareas más estratégicas y, al mismo tiempo, brindar a los empleados respuestas ultra rápidas y precisas. En Crown estamos inspirados ¡esperamos que tú también lo estés!

Caitlin Pyett

Lider de Consultoría
en Crown World
Mobility

Al es más que responder preguntas

La tecnología de *chatbot* e inteligencia artificial todavía está en una etapa de desarrollo. A medida que la tecnología se vuelve más sofisticada, su uso por parte de las consultorías podría aumentar para abarcar búsquedas virtuales de viviendas y procesos de orientación, aunque, por supuesto, queda por ver si la verdadera apariencia de un lugar se puede comunicar de manera efectiva mediante el uso de tecnología virtual.

Elegir una casa o vivienda temporal no es una tarea que deba tomarse a la ligera, y es posible que los asignados de mayor edad deban hacerlo en persona y que se sientan incómodos con asumir un compromiso a distancia.

Los asignados con más conocimientos digitales pueden ser la primera generación en confiar en la tecnología y establecerse en un lugar para vivir basándose únicamente en la virtualidad.

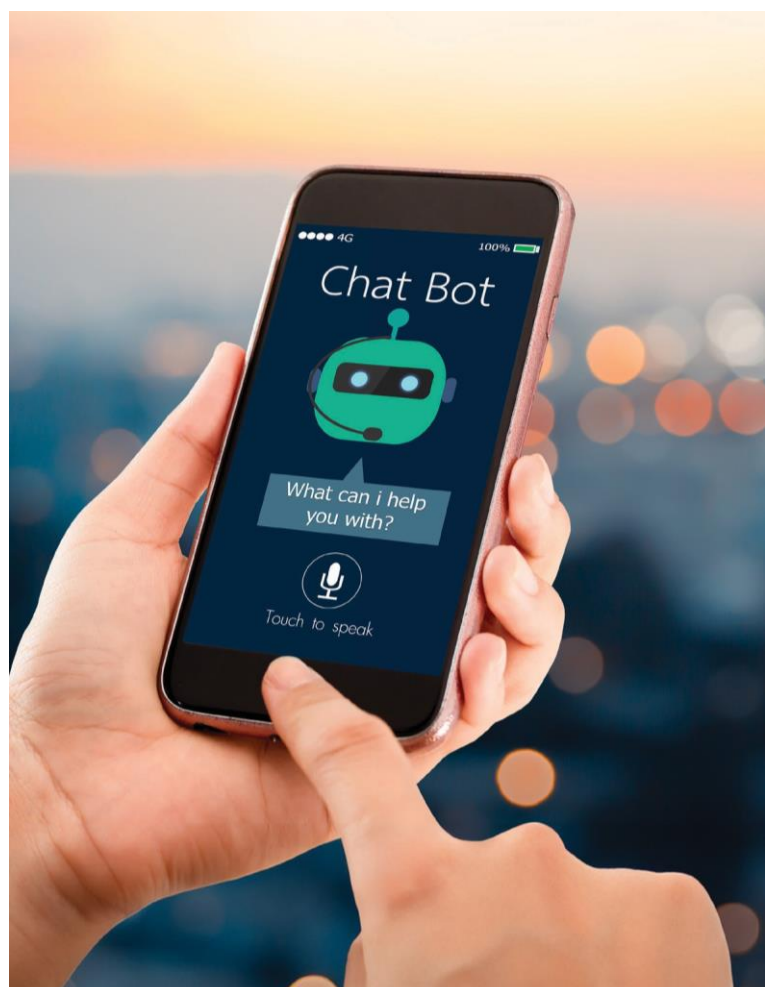
La movilidad del talento también tiene el potencial de hacer uso de soluciones de inteligencia artificial. Alinear el talento con la movilidad es un debate que lleva en marcha desde hace algún tiempo, y a muchas empresas les resulta difícil ofrecer formas significativas de unir los dos departamentos.

Las soluciones de inteligencia artificial también se pueden utilizar para desarrollar herramientas que evalúen la compatibilidad de los perfiles de los posibles candidatos a las asignaciones internacionales. Puede tener en cuenta su inteligencia intercultural, su adaptabilidad y las habilidades básicas necesarias para el papel en el extranjero. La IA se puede utilizar para la planificación de la fuerza laboral, ya que puede observar dónde están surgiendo vacantes en todo el mundo y luego alinear estas vacantes con la disponibilidad de un empleado y su voluntad de reubicarse.

De Vuelta al Chat

El futuro tiene el potencial de ser muy interesante, y el chatbot es el comienzo del viaje. Es un componente vital dentro de la empresa ya que busca automatizar procesos según la etapa en la que se encuentre el transferido. Con su "eterna disponibilidad", coloca al asignado de movilidad global en el centro del proceso de reubicación porque es el robot el que responde a sus preguntas, no un trabajador que debe atender otras responsabilidades pendientes. La tecnología facilita el poder de encontrar respuestas a las inquietudes y solicitudes.

Si bien las máquinas no han tomado el control, ciertamente han hecho que la movilidad global sea una propuesta mucho menos desalentadora para los colegas de esta empresa en particular. Es posible que la IA siga siendo una tendencia en los próximos años a medida que evolucione, aprenda del usuario y continúe su adopción.



"Ese de en medio soy yo": Centricidad humana en la movilidad global



Por Tracy Searl, líder regional de movilidad internacional en el Reino Unido, Europa y América para el Standard Chartered Bank

El mundo en el que vivimos ya no es "un modelo único para todos". Dondequiera que miremos, algoritmos altamente optimizados nos ofrecen contenido personalizado y alineado con nuestros intereses. Los servicios de transmisión en directo (*streaming*) deciden lo que nos gustaría ver a continuación, Twitter/X e Instagram nos muestran lo que nos gustaría ver.

Veamos mientras navegamos por nuestras cuentas de redes sociales cómo los anuncios y en línea recomiendan productos o servicios basadas en lo que ya hemos buscado o comprado. Esta sensación de personalización está a nuestro alrededor.

La movilidad global debería tratarse de la misma manera. El reciente informe "La movilidad importa" ("*Mobility Matters*") de Crown World Mobility destacó que:

50%



de los líderes de recursos humanos encuestados habían notado un aumento en los problemas de salud mental en los empleados que trabajaban en asignaciones en el extranjero.

Teniendo en cuenta una estadística tan preocupante, es vital que las políticas y los procesos se diseñen con estándares mínimos y con suficiente flexibilidad para adaptarse a las diversas necesidades de los diferentes asignados, y el bienestar de ellos y de su familia en esencia. Un enfoque centrado en el ser humano. El bienestar ya no es un aspecto "es bueno de tener" sino una necesidad.



Mudarse es un acontecimiento importante en la vida y rara vez existe un camino claramente definido de la "A" a la "Z" con todas las etapas que una familia experimentará y el asignado experimentarán. Los empleados precisan de personalización en la planeación de su reubicación, y este enfoque beneficia no solo al empleado sino a la empresa también.

La visión de Caitlin



Bienestar: cómo están cambiando las mejores prácticas

En los últimos años, el bienestar se ha convertido en una especie de palabra de moda en materia de movilidad; el concepto se ha disparado en la escala de prioridades y los equipos de movilidad dedican tiempo y esfuerzo a considerar cómo se pueden adaptar sus programas para abordar los problemas de salud mental en las tareas, seguridad emocional y bienestar en general.

Con más del 50% de los encuestados de 2023 que informaron un aumento en los problemas de salud mental de los empleados asignados, porcentaje que merece atención.

Muchos de nosotros recordaremos los días en los que se prestaba muy poco cuidado y atención a estos conceptos. Antes se manejaba al pie de la letra: *¿Estás por empezar una reubicación? ¡Qué suerte tienes! Aquí hay una carta de asignación que detalla sus derechos, que serán exactamente según la política y no estarán alineados de ninguna manera con sus necesidades personales.*

- ¡Ahora súbete a un avión y sigue adelante!

Afortunadamente, las cosas han cambiado. La mejor práctica para los empleadores ahora es poner al elemento humano –el transferido– en primer plano. En este artículo, analizamos cómo *Standard Chartered Bank*, cliente corporativo de Crown, está abordando este cambio.

Caitlin Pyett

Líder en consultoría,
Crown World Mobility

Balanceando costos

Sin embargo, puede haber consideraciones en torno a su implementación que pueden ser difíciles de equilibrar. Principalmente si se trata del costo de la reubicación y sus factores asociados.

A menudo es la sede de origen del transferido quien cubre con los gastos y presupuesto para la reubicación de larga o corta duración. Para esto se proporciona una estimación de costos a la que incluye asistencia personalizada de especialistas en movilidad global, así como entrenamiento cultural o capacitación. Si bien esto no siempre es necesario para las reubicaciones dentro de la misma región. Estos beneficios se vuelven cada vez más importantes para aquellos con barreras lingüísticas, diferencias culturales o para aquellos que provienen de comunidades subrepresentadas. Hay un riesgo de que cuando la empresa revise la estimación de costos, estos elementos puedan ser vistos como algo “conveniente de tener” que la empresa puede activar localmente cuando sea necesario.

Si bien es cierto que se puede impartir de esta manera, a menudo resulta difícil garantizar una calidad constante del entrenamiento. Por lo tanto, es vital que las empresas comprendan que este y todos los demás elementos del programa de reubicación se han implementado teniendo en cuenta el perfil del candidato y el tipo de asignación a cubrir.

Adoptar una visión de los costos a corto plazo es contraproducente a largo plazo si el bienestar del individuo y su familia se ve afectado porque no comprenden la cultura laboral y estilo de vida que experimentan ahora.





Un nuevo enfoque para el diseño de políticas: comenzar con el transferido.

En Standard Chartered, la transparencia siempre ha estado a la vanguardia de sus programas, políticas, procedimientos informativos y documentación. Esto enfatiza la importancia de un enfoque holístico y sus programas de apoyo al bienestar del trabajador. Los cuales, se crean en torno al reconocimiento de los problemas de salud mental y resiliencia, el asesoramiento cultural (en términos de la cultura empresarial y social que posiblemente le espera al transferido dado al impacto de una reubicación como tal). Un evento de vida.

También cuentan con redes y grupos de apoyo para empleados (ERG), como aquellos para mujeres o empleados LGBTQ+, a los que los empleados tienen acceso antes y después de la reubicación como parte del apoyo de su mudanza. El acercar al transferido a dichas comunidades permite a los transferidos comunicarse, antes de su llegada, con una comunidad local de apoyo y así, unir las experiencias de otros a través de sus empleados ERG, buscamos conectar a las personas con otros colegas en la organización.

El apoyo de los socios ofrece un asesoramiento cultural adecuado a cónyuges e hijos para ayudarlos a adaptarse y prosperar en su nuevo entorno, junto con grupos de expatriados que los ayudan a establecer contactos y encontrar roles adecuados.

Los objetivos de desempeño para el empleado mientras están asignado o se reubica permanentemente se establecen al inicio de la etapa de estimación de costos para que todas las partes los tengan claros desde el principio.

Al final de la asignación internacional, o después de un período acordado, estos objetivos de desempeño se utilizan para informar a la empresa sobre el retorno de la inversión realizada, así como del desempeño del transferido.

El trabajador es prioridad.

Por lo tanto, la experiencia de los empleados no se trata sólo de los servicios que se les brindan, sino también de cómo reaccionan ante ellos. Si bien los beneficios para la salud mental de un enfoque centrado en las personas son importantes, vale la pena señalar que el impacto del enfoque es tan tangible como cualquier otro beneficio que la reubicación pueda traer consigo.

Con estos programas en la empresa Standard Chartered podremos seguir brindándoles experiencias que supongan importantes ventajas para nuestro negocio y al mismo tiempo enriquezcan sus vidas. Todos ganan.

La tendencia escondida: La movilidad global vista como herramienta para la retención de personal

Por Kim Woodlock, Directora de Movilidad Internacional en *Smith + Nephew*



La encuesta "*Mobility Matters*" de Crown World Mobility reveló muchos puntos de vista interesantes sobre el estado de la movilidad global en 2023. El principal de ellos fue confirmar que todo trabajador espera una oportunidad de asignación internacional en su carrera; más aún los empleados más jóvenes, pero los empleadores no están aprovechando esto. En cambio, usan a la movilidad, con frecuencia, como herramienta para retener a los empleados; condicionan la oportunidad de una reubicación con no abandonar a las empresas, para no perder su turno u oportunidad. Es el truco de magia final de las áreas para sorprender y convencer al trabajador de quedarse. Como un conejo sacado del sombrero en el último momento, y esto porque los departamentos de movilidad y talento dentro de las empresas no están alineados.

La movilidad global ha ido evolucionando durante varios años y se considera un servicio desvinculado del trabajador, al cual recurrir cuando sea necesario. Incluso hoy en día, en muchas organizaciones, la movilidad depende del área de beneficios o de otra parte del negocio cuando, idealmente, encajaría mejor con el equipo de desarrollo de talentos, como está empezando a suceder en algunas empresas, incluida *Smith + Nephew*.

Estamos en una era en la que la movilidad global y el desarrollo del talento deben empezar a trabajar juntos como parte estratégica de los procesos de toma de decisiones de una empresa. Aún no hemos llegado a ese punto, pero la movilidad se esfuerza por estar a la vanguardia de la planificación y el desarrollo de la sucesión. Todavía queda un camino por recorrer para educar a RR.HH. y al negocio a través del fomento y otorgamiento de oportunidades de movilidad internacional para el desarrollo del capital humano.



La tendencia a la flexibilidad laboral

En Smith + Nephew, reconocemos el trabajo flexible, a nivel nacional y, en ocasiones, a nivel internacional.

El cual, siempre representa un desafío; el consolidar una flexibilidad laboral internacional sin cubrir costos exorbitantes y una enorme carga administrativa para garantizar el cumplimiento de los requisitos tributarios en cualquier parte del mundo. Para lograrlo, se evalúa e investiga, desde la perspectiva jurídica y de recursos humanos, antes si se puede realizar una transición permanente a un contrato local.

El derecho al trabajo es vital. Incluso si el empleado sólo desea trabajar en otro lugar temporalmente, si no tienen derecho a trabajar en el lugar que elijan, entonces es un “no” rotundo desde el principio.

Del mismo modo, si no existiera una entidad empleadora, en el nuevo destino; también sería un rotundo no.

Smith + Nephew está explorando cómo podrían utilizar un empleador registrado donde no existe una entidad empleadora actual, pero esto se encuentra en su etapa exploratoria/infantil. Un empleador of Record abriría la posibilidad de emplear personas en diferentes países sin tener necesariamente una entidad (una oficina de empleo registrada que se encarga de la administración, como la nómina) en ese territorio. Nuevamente, esto necesitaría formar una pieza educativa más amplia. a líderes de RR.HH., Talento y Recompensa, así como a jefes de negocios.

La vision de Caitlin



Cuando realizamos nuestra encuesta, queríamos adentrarnos en una discusión alrededor del tema “¿la movilidad se utiliza como herramienta para la retención?”. Al hacerlo, no esperábamos que los resultados fueran tan convincentes. El 82% de los encuestados dijeron que habían visto casos en los que la movilidad se había utilizado como herramienta de retención cuando un empleado estaba considerando renunciar. Y nos dimos cuenta de que nos habíamos topado con una tendencia que había estado ahí todo el tiempo. Cuando pienso en mis 27 años de carrera en el mercado de la movilidad; recuerdo numerables casos en donde lo vi suceder. Sin embargo, nunca lo consideré una “tendencia”. Era simplemente un *modus operandi* organizacional. Algo que se hacía habitualmente pero nunca identificado ni cuantificado.

Por lo anterior, valdría concluir que si las oportunidades de reubicación internacional son utilizadas constantemente como herramienta de retención de personal, es por su inherente valor profesional. Incluso ahora, después de la COVID, el atractivo de aspirar a un rol internacional sigue siendo potente. Y si ese es el caso, ¿por qué? Si la movilidad no está plenamente integrada en todas las trayectorias profesionales, ¿por qué persiste la angustia por el coste, el retorno de la inversión y el valor? Por ello, echamos un vistazo general a cómo la compañía *Smith + Nephew* aborda este tema.

Caitlin Pyett

Lider en
Consultoría, Crown
World Mobility

Midiendo la productividad del asignado

La encuesta de Crown World Mobility también encontró que:

Más del

80%



de los encuestados arguyó que los trabajadores se vuelven más productivos mientras ejecutan su asignación internacional. En comparación al desempeño laboral en su sede original.

Esto sugiere en gran medida una situación en la que todos ganan: "win-win". Tanto el empleado (que consigue la reubicación deseada) como la empresa, que consigue un trabajador más productivo.

Vale la pena considerar previo a la ejecución de la asignación tener un antecedente del desempeño del transferido en su lugar de origen, previo a la asignación, para poder comparar su desempeño durante y después de la reubicación. Y así, constatar el impacto de dicha asignación.

La evaluación del desempeño laboral durante las diferentes etapas de una asignación internacional. Muchas veces, representa un área administrativa manual para muchas empresas. Porque la movilidad global de los trabajadores no está integrada a las estrategias del área de talento, capacitación o a los sistemas de recursos humanos.

Aquí es donde la oportunidad de evaluar sus beneficios y oportunidades retrata los verdaderos datos; aquellos que muestran el rendimiento, el potencial, la diversidad, etc. para proporcionar evidencia de los beneficios de los programas de movilidad global y RR.HH. Con la finalidad de aportar pruebas para la toma de decisiones más informadas.

En *Smith + Nephew*, estamos considerando agregar etiquetas a los registros de empleo de los trabajadores que han sido transferidos, repatriados o reubicados de manera permanente a otro país. Esto nos permitirá obtener informes sobre esta población, como se mencionó anteriormente, para que podamos ver el panorama completo del desarrollo y el retorno de la inversión a lo largo plazo. También registramos el por qué se reubica a un empleado. Contamos con un proceso de aprobación formal que requiere una justificación de la transferencia previo a la aprobación. Por ahora podemos observar el número de personas que se mudaron por motivos de desarrollo personal o por desarrollo profesional. Con ello, deberíamos poder evaluar su desempeño y progreso en la asignación, así como el futuro del negocio o proyecto internacional a ejecutar.



Muchas gracias a nuestros colaboradores por su tiempo.

Si tienen algún comentario o retroalimentación sobre algunas de las tendencias y desafíos tratadas en este estudio. Les invitamos a compartirlo con nuestra consultoría.

Crown World Mobility es una consultoría líder en el mercado de movilidad internacional de personas. Con más de 50 años de experiencia a nivel global y 23 años de presencia en México, gestionamos la reubicación integral de talento clave en cualquier parte del mundo. Ofrecemos asistencia en mudanzas nacionales e internacionales, servicios migratorios; servicios de destino tales como búsqueda de casa, colegio, tours de orientación; programas de entrenamiento intercultural y lecciones de idiomas.

Trabajamos con todas las partes interesadas para encontrar la solución adecuada, simplificando la reubicación de personas, socios acompañantes, equipos y empresas enteras a cualquier parte del mundo, para que puedan continuar con lo que mejor saben hacer: vivir, trabajar y hacer negocios en cualquier parte del mundo.

How the world works better | crownworldmobility.com/mx



Para obtener más información sobre las tendencias, desafíos y oportunidades que enfrenta la industria de la movilidad global, síganos en [LinkedIn](#).

Discover Crown

*A complete range of services
to help you and your business*

crownworldwide.com

- World Mobility
- Relocations
- Records Management
- Fine Art
- Logistics
- Workspace