



World Mobility Perspectives: Tendencias de movilidad en 2015

Ejemplar 1, 2015

How the world works better
www.crownworldmobility.com



Tendencias de movilidad en 2015

Un nuevo año nos da la oportunidad de reflexionar sobre los grandes eventos en el mundo, los cuales incluyen la transformación política, económica, social y tecnológica y nos da la oportunidad de evaluar cómo afectan al terreno de la movilidad global. ¿Cómo afectará la incertidumbre geopolítica de hoy, como afectarán los cambios de precios del petróleo? o ¿cómo hacer frente al desafío y a la recuperación de la amplia tasa de desempleo? o al ritmo del desarrollo tecnológico y ¿cómo afectará al cómo y por qué las empresas mueven a su empleados? El hecho es que todos ellos están íntimamente entrelazados: los acontecimientos mundiales influyen en las estrategias de negocio, que siempre componen los requisitos, las claves y los enfoques de movilidad global.

Es tradición anual de Crown World Mobility reflexionar sobre estos eventos, influencias, requisitos y generar una lista de las tendencias para proporcionar un prisma para que usted pueda evaluar sus propias políticas, programas y estrategias. Y con suerte poder generar nuevas ideas y soluciones creativas. Con el primer ejemplar de nuestra serie Perspectives para 2015, hemos identificado algunos de los temas globales del momento que se repiten cada vez con mayor frecuencia entre nuestros clientes, colegas y compañeros de la industria y que creemos que están marcando una diferencia en el cómo y el porqué. Puede comprobar cómo aparecen algunos temas nuevos y cómo otros representan la evolución de grandes cambios que hemos ido observando desde hace algún tiempo.

“Nunca antes la necesidad de encontrar nuevas soluciones a los problemas comunes ha sido tan clara, si tan sólo fuéramos capaces de organizarnos de un modo más eficaz. Hoy, los retos que tienen un alcance global están fuertemente relacionados y con una urgencia crítica y sólo podrán ser abordados a través de una mayor comprensión y de una colaboración más estrecha de todas las partes interesadas”.

Espen Barth Eide, Managing Director y miembro de la junta directiva, World Economic Forum



Sin ningún orden particular os mostramos las 10 tendencias para 2015

1. Familias divididas

En el pasado, cuando un empleado con familia aceptaba una asignación internacional, la familia permanecía en el lugar de residencia, casi siempre debido a la ubicación de la asignación, muchas veces lugares inhóspitos para las familias, con ausencia de escuelas, sin viviendas adecuadas, sin accesibilidad a los servicios o por temas relacionados con la seguridad. Para acomodar a estas familias, las empresas utilizan políticas de asignación rotacional, donde el empleado permanecía en el lugar de trabajo trabajando sin parar algunas semanas y luego se iba a casa con su familia durante unas semanas. Este enfoque era y todavía es común en la industria del petróleo y el gas, la minería o la ingeniería.

El término “familias divididas” ha llegado a describir una nueva y creciente tendencia en las asignaciones internacionales, utilizada por familias que optan por separarse durante la asignación. Los motivos más comunes son las circunstancias familiares: familias donde ambos miembros trabajan, las necesidades educativas de los niños y las amplias responsabilidades familiares son algunos ejemplos típicos.

El enfoque de familias divididas rara vez es considerado una solución a largo plazo. Puede ser aplicado durante 12 meses o menos, o servir como una solución temporal mientras el cónyuge / pareja pone fin a las actividades en el lugar de residencia y busca opciones de trabajo y escuelas en la ubicación de acogida.

La política de familias divididas puede incluir un mayor número de viajes a casa para los empleados así como viajes para las familias de los empleados para visitarles en el lugar de la asignación. El mantenimiento de la vivienda debe ser proporcionada para apoyar al cónyuge / pareja en el lugar de residencia.

Cuando se utiliza como base a largo plazo, el estrés del estilo de vida de estas familias divididas puede superar a sus beneficios. El empleado se agota y junto con la familiar son efectos secundarios comunes. Los escenarios de estas familias pueden ejercer presión sobre el cónyuge / pareja que asume el papel de madre o padres soltero, en la gestión de las responsabilidades en el lugar de residencia.

Mientras que el enfoque de familias divididas evolucionó principalmente para apoyar las asignaciones en Asia, donde es más común favorecer la estabilidad de la familia en temas de movilidad, cada vez es más aplicado a nivel mundial. También se está introduciendo como una opción para reubicaciones locales por las mismas razones.

2. Política doméstica global

La política de reubicación doméstica ha sido abordada durante mucho tiempo en base de país por país. Hay varias razones para esto. En muchas empresas globales, la reubicación interna de los empleados se lleva a cabo en uno o unos pocos países, por lo que no tiene sentido considerar la política de reubicación interna en una gran plataforma. En segundo lugar, una parte sustancial de las reubicaciones dentro del país abordan elementos específicos de cada país, principalmente la venta de casas y la asistencia tributaria. Más que una reubicación internacional o que la política de asignación, la política de reubicación interna ha sido desarrollada normalmente en sintonía con un tratamiento fiscal y con la posible venta de propiedades en diferentes países. En tercer lugar, pocas empresas se han interesado en coordinar su enfoque de reubicación interna, dada la compleja estructura global necesaria del equipo para que este enfoque sea eficaz.

A medida que más empresas tienen más reubicaciones internas en más países, y a medida que más empresas han centralizado sus programas de asignaciones internacionales, el interés en tener políticas de reubicación interna cohesionadas y la estrategia subyacente está creciendo en todo el mundo. Los motivos tienen que ver con el establecimiento de una mayor equidad y la coherencia de la experiencia de los empleados, el control de calidad, el buen gobierno, y una fuerte necesidad del cumplimiento tributario y de inmigración y de la gestión de coste global a través de las relaciones con los proveedores globales. También cuando el volumen de la movilidad es irregular, los gerentes y los profesionales de Recursos Humanos pueden llevar a cabo la gestión de la movilidad de los empleados en ciertas ubicaciones, a pesar de la experiencia limitada o el conocimiento de políticas de movilidad o de las necesidades del asignado y sus familiares.

La política de reubicación doméstica siempre requerirá matices locales, sin embargo, hay muchos aspectos del apoyo que pueden ser consistentes. Las empresas con un enfoque interno mundial buscan aplicar su filosofía de empresa con respecto a la forma en que tratan a sus empleados en todo el mundo. Ellos también están buscando un aumento de la eficiencia, el control de calidad, la equidad, el cumplimiento, la seguridad y disponer de unos datos precisos como beneficios comunes.

3. Gestión de Lump sums (o tanto alzado)

La idea de un pago a tanto alzado a los empleados para que puedan gestionar su propia reubicación ha sido popular durante mucho tiempo. Desafortunadamente, la aplicación de esta idea no ha tenido éxito para la mayoría de las empresas porque los datos utilizados para desarrollar la cantidad son típicamente genéricos – un mismo pago es aplicado para todos los empleados, y podría no ser la forma más eficiente tributariamente para operar.

Un pago alzado gestionado se ocupa de estas deficiencias. Proporciona flexibilidad a los empleados que anhelan una cantidad fija de dinero para poder utilizarla como quieran en los elementos no obligatorios. Para hacer que el pago alzado gestionado sea rentable para la empresa, la cantidad se calcula para cada empleado en función de sus características, tales como lugares de origen y de acogida, tamaño de la familia, el salario del empleado o el propósito o funciones del traslado. Entonces, la empresa puede ajustar estos componentes para que la política cumpla con las expectativas de ambas partes.

Hasta ahora los resultados han sido positivos para los empleados y las empresas. Las empresas se benefician de una reducción en los procesos de reembolso de costes y los gastos de traslado y los empleados disfrutan de flexibilidad para satisfacer sus necesidades individuales.



4. Enlace de estrategias de Diversidad e Inclusión (D&I) con las estrategias de movilidad

En años anteriores hemos hablado de la vinculación de la movilidad al talento como un cambio en nuestra industria que continúa desarrollándose, aunque para algunas organizaciones con mayor rapidez que para otras. Para empresas que tienen una estrategia de movilidad del talento más desarrollada, queremos destacar una tendencia emergente en lo que respecta a estrategias Diversidad e Inclusión (D&I) existentes en sus políticas y prácticas de movilidad.

Las estrategias globales de D&I sobre la contratación y retención del talento, incluyen distintas voces y perspectivas. La diversidad tiene muchas formas: el género, la religión, las habilidades, la experiencia, la orientación sexual, la geografía, la cultura, la discapacidad, la estructura familiar y las generaciones. Los ámbitos centrales de D&I puede variar localmente en una organización global, pero la filosofía del impulso y la valoración de la diversidad se mantiene constante y general.

En términos de movilidad global, vemos empresas con fuertes estrategias D&I que buscan asegurar que sus esfuerzos de reclutamiento y retención del talento con diversidad se estén incorporando en la movilidad. ¿Son diversos los empleados a los que se les ofrecen asignaciones? ¿La política de movilidad global proporciona apoyo adecuado para asegurar el éxito?

Para las empresas que están empezando a centrarse en la integración de objetivos de D&I en su programa de movilidad, el primer paso es recopilar datos relevantes del asignado. ¿Cuántas asignaciones inicia la empresa cada año? ¿Cuáles son las características demográficas de los asignados y cómo se alinean con el total demográfico de la empresa? ¿Cuáles son los desafíos para la construcción de un grupo de candidatos con mayor diversidad? ¿Cómo son identificados los candidatos? ¿A quién no se le pide que vaya? Para los asignados, ¿cuáles son las excepciones a la política actual que pueden ser el resultado de la diversidad entre ellos? Cuando las empresas están dispuestas a hacer el enlace, el siguiente paso podría ser la evaluación de las políticas y el aumento a un mayor apoyo a las poblaciones clave de la diversidad. Actualmente, los cambios comunes incluyen a los padres del empleado o del cónyuge en la elegibilidad de la familia y el apoyo a ex-cónyuges del empleado con visitas cuando hay un hijo a su cargo en la ubicación de acogida. Otras medidas incluyen proporcionar formación para evitar el sesgo inconsciente al enviar y recibir gerentes y una mejor promoción de la estrategia D&I de la empresa con los socios comerciales de movilidad.



5. Mujeres en asignaciones internacionales

Las mujeres en asignaciones no son un fenómeno nuevo, pero el porcentaje de mujeres no ha cambiado mucho en las dos últimas décadas. Se ha mantenido en un máximo del 20%, mientras que el porcentaje de mujeres en puestos profesionales, de gestión y en puestos de liderazgo ha crecido hasta el 51,5%. De acuerdo a un estudio reciente de Catalyst, una organización dedicada a la investigación mundial que estudia e impulsa a las mujeres y los negocios. En muchas industrias el número de asignados femeninos es más alto en las primeras etapas de sus carreras, pero disminuye a nivel ejecutivo y de gestión.

Hay una creciente insatisfacción con esta situación que está obligando a las empresas a querer aumentar el número de mujeres en asignaciones internacionales. Las empleadas esperan las mismas oportunidades que sus homólogos masculinos y las empresas saben que su éxito futuro puede estar vinculado a tener un mayor equilibrio con representación de ambos sexos, con experiencia de trabajo global.

Una de las barreras más comunes para aumentar la presencia en las asignaciones de las mujeres es que a las mujeres ni siquiera se les consulta sobre ello, debido a suposiciones o prejuicios inconscientes como las preocupaciones familiares, estado civil y escenarios con doble carrera.

Las empresas comprometidas con el aumento de sus asignadas femeninas hacen frente a la situación de diferentes maneras. Un paso puede ser centrarse en la creación de una mayor conciencia entre los gerentes y administradores de Recursos Humanos que tal vez no se den cuenta que están excluyendo a las mujeres. En segundo lugar, las empresas está entrevistando a mujeres que han rechazado las asignaciones con el fin de identificar el porqué del rechazo y están desarrollando políticas para apoyarlas.

Un enfoque que ha tenido éxito para las empresas ha sido el de establecer expectativas ante una asignación entre las mujeres, haciéndoles saber que con el fin de mantenerse en el camino para una futura promoción profesional necesitan tener una asignación internacional en los próximos tres a cinco años, por ejemplo. Esto permite a las empleadas puedan identificar cuando podría ser más conveniente realizar la asignación para su desarrollo personal y familiar. Curiosamente, este enfoque también beneficia a los empleados del sexo masculino, dado que las “consideraciones familiares” crecen como razón de la reducción de las asignaciones para los hombres. Otro programa implementado con éxito por empresas deseosas de ampliar su grupo de asignados femeninos es apoyar a las mujeres que aceptan las asignaciones con mentores y / o con acceso a las mujeres ejecutivas con experiencia en asignaciones anteriores. Tener acceso a alguien que puede proporcionar la visión y la perspectiva es un recurso valioso para cualquier persona en una posición pionera.

6. Asignaciones consecutivas

La asignación internacional tradicional consiste en mover a un empleado y su familia, por lo general de dos a tres años a otro país y luego repatriarlos de nuevo a su país de origen. A largo plazo la mayoría de las directrices de las empresas en cuanto a las asignaciones están diseñadas para apoyar esta suposición de repatriación, que ofrece elementos tales como la retención de la vivienda en el país de origen, la gestión del mantenimiento de la propiedad en el país de origen, el almacenamiento de bienes en el país de origen, el ofrecimiento de un envío limitado de los mismos, uniendo el hogar al país de origen del empleado y planificando las tareas después de la asignación en el país de origen.

Hoy sin embargo estamos viendo un cambio en las empresas globales con planes de carrera a nivel mundial, hacia asignaciones consecutivas. Una asignación en un país en un puesto puede no ser suficiente para el liderazgo de la compañía mañana. Discusiones previas a la partida, supuestos en la política de la compañía y la planificación del fin de la tarea requerirá un cambio como resultado. ¿Debería el empleado mantener un hogar permanente en su país de origen? ¿Es eficaz el apoyo para los empleados y sus familias que llevan a cabo asignaciones consecutivas debido a su experiencia en la adaptación a los nuevos lugares? ¿Está en el final de la asignación planificado el apoyo para nuevos roles a nivel mundial?

Incluso en un nivel más macro puede ser necesario hacer cambios en cómo la empresa gestionan el proceso de asignación consecutiva. ¿Quién financia los costes de la asignación? ¿Son estos asignados empleados más locales que temporales y por lo tanto deberían ser pagados como locales? O ¿debería la empresa utilizar un enfoque diferente, basado en un objetivo de paridad de compensación para los empleados de movilidad a nivel mundial?

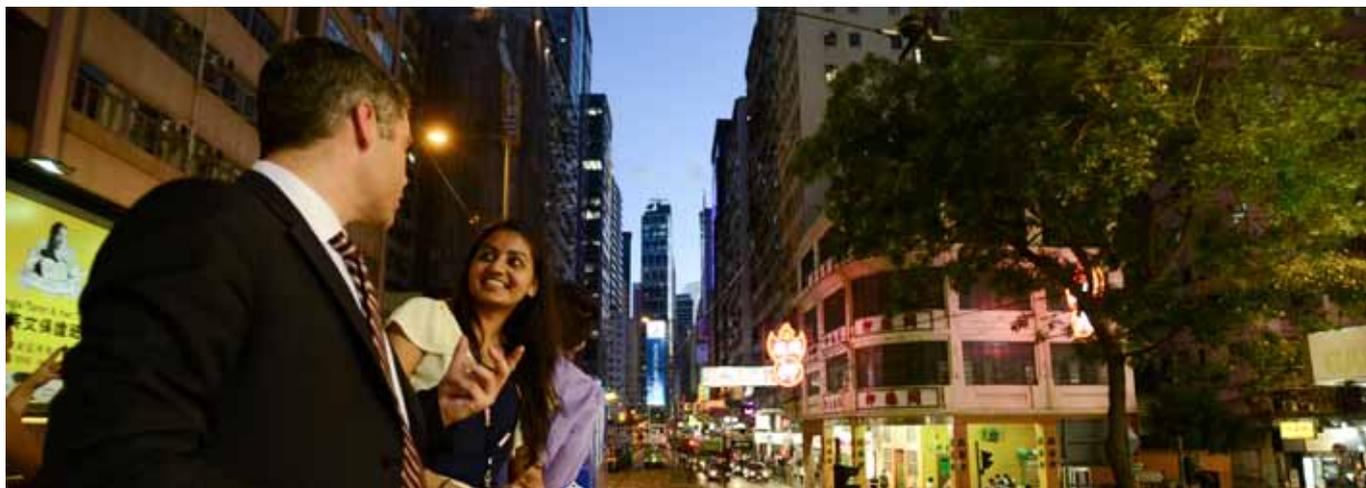
Dado que las empresas globales evolucionan y su población móvil se vuelve menos dependiente de volver a casa, los enfoques de apoyo a la familia, la compensación y los beneficios a largo plazo tendrán que evolucionar también.

7. Políticas escalonadas

Flexibilidad es todavía una palabra de moda en el desarrollo de la política de asignación internacional. La mayoría de las empresas que buscan hacer cambios en sus políticas quieren más flexibilidad. Los empleados lo quieren y los gerentes también.

Una forma en la que la empresa hacen frente a estas solicitudes de flexibilidad es con políticas escalonadas. En lugar de asumir que todas las asignaciones son iguales y que requieren el mismo soporte, las empresas están buscando diferencias a sus necesidades de asignación e identificando dónde hay similitudes que se puedan agrupar y dónde hay diferencias que deban ser abordados específicamente. A veces estas similitudes y diferencias se basan en el nivel de empleo, pero cada vez más se basan en otros factores, como la asignación de objetivos, la duración y expectativas post-asignación.

Las políticas escalonadas benefician a los empleados porque con un nivel adecuado al propósito de la asignación, se puede proporcionar la flexibilidad orientada a las necesidades de esa población. Por ejemplo, los asignados más jóvenes que inician su carrera en las asignaciones para su desarrollo no usan muchos de los beneficios previstos en las políticas “estándar”, como la asistencia a la educación, y rara vez tienen muchos muebles que mover. Pero valoran el apoyo para maximizar sus propias necesidades de educación y de adquirir muebles en el lugar de acogida. Del mismo modo, la política para los gerentes a mitad de carrera puede enfatizar en los elementos que apoyan la repatriación a su lugar de origen después de una asignación de dos a tres años, mientras que la asignación de un ejecutivo puede ser mejor atendida con un enfoque que no asuma la repatriación al lugar de origen.



8. La preferencia del asignado por las relaciones de menor contacto

Las tendencias del año pasado destacaron una población de asignados conocidos bajo el nombre de “Generación del Milenio”, aquellos empleados nacidos después de 1989, que se están convirtiendo en la población mayoritaria dentro de la fuerza de trabajo – con características peculiares que impactan en los enfoques y en las políticas de movilidad. Una de las tendencias que observamos en aumento como consecuencia directa de este cambio demográfico y su comodidad con la tecnología son las preferencias del asignado por las relaciones de menor contacto. Las empresas están cambiando sus herramientas y métodos de comunicación (informes recientes confirman que los mensajes de voz ahora son totalmente ineficientes y están obsoletos). Estas preferencias afectan a nuestro servicio de atención al cliente y al cumplimiento de la industria que está cambiando la forma en la que interactuamos con los asignados.

En el pasado, la asesoría de orientación se realizaba cara a cara o a través por teléfono. Ahora vemos un mayor uso de la intranet de la empresa, el desarrollo de aplicaciones y el uso de mensajes de texto sustituyen muchos de los enfoques de alto contacto utilizados con anterioridad. Esto requiere un cambio para las organizaciones y sus socios, incluyendo entre ellos el de aprovechar a los miembros de la “Generación del Milenio” del equipo para obtener nuevas perspectivas e ideas. Para aquellos de la generación X y para los miembros del equipo de mayor edad, se requiere el aprendizaje de nuevas maneras de conexión y de comunicación con los asignados. Estamos en un momento muy emocionante y con muchos cambios que nos llevará a conocer nuevas formas de comunicación en los próximos años.



9. Programas de Movilidad centralizada 2.0

En el campo de la movilidad global seguimos viendo empresas de todas formas y tamaños, con enfoques que van de tácticos a estratégicos, desde muy descentralizado a totalmente centralizados. Los programas centralizados son casi siempre muy estratégicos y a menudo asociados con grandes empresas globales que tienen estrategias globales bien desarrolladas de RR.HH. y de negocios. Estas empresas han externalizado la mayoría de sus programas de movilidad global para el apoyo del día a día para centrarse en la vinculación de la movilidad con la gestión del talento y en la gestión de las necesidades de movilidad de su socios de negocios.

Los programas altamente descentralizados permiten enfoques independientes de movilidad que proporcionan un nivel máximo de flexibilidad local y están alineados con el presupuesto, las actitudes y las necesidades del negocio en un país o unidad de negocio determinada. Los programas de movilidad descentralizados se asocian a menudo con estructuras organizativas muy descentralizados que funcionan de manera similar a las franquicias o entidades económicamente independientes dentro de la misma empresa.

¿Cuál es, entonces, esta tendencia? Hay un número creciente de empresas geográficamente globales de tamaño medio que están avanzando hacia un enfoque más centralizado en sus estrategias de RR.HH. Ellos están reconociendo las ventajas de tener un enfoque más centralizado y gestionado en sus programas de movilidad global. Esto es debido a que los programas de movilidad descentralizada tienen dificultades con la recolección de los datos relacionados con los asignados, con las políticas transparentes, con la gestión de excepciones, en el seguimiento y control de costes y en el cumplimiento. Puede venir del reconocimiento de que el cumplimiento, la seguridad de los empleados y los riesgos atenuantes para la empresa son demasiado grandes para tratar un problema a nivel local. O puede ser impulsado por el incremento en el número de asignados que perciben desigualdades en sus experiencias cuando se comparan con asignados en otros lugares. Con cualquiera de estos conductores, Crown World Mobility está viendo un aumento constante en el número de clientes y potenciales clientes que realizan preguntas sobre la centralización de sus programas de movilidad y la construcción del negocio internamente para ganar aceptación para un más enfoque centralizado.

10. Asignaciones dentro y fuera de África

África, un continente con 54 países, más de mil millones de personas y miles de lenguas únicas, es un lugar donde cada vez más se produce un crecimiento del negocio global. Un resultado importante para los profesionales de movilidad global es que también es donde más asignados internacionales están siendo dirigidos debido a la escasez de habilidades en poblaciones locales, y a un deseo por asegurar la cultura corporativa y el talento especializado necesario para la puesta en marcha, la adquisición o la integración de una unidad de negocio.

Cuestiones como la inmigración, el coste, el cumplimiento, la seguridad, la realidad y la percepción de la corrupción y la falta de infraestructura hace que las asignaciones en esta región sean un gran desafío. Sin embargo, muchos países en África han resuelto la cuestión de la incorporación de talento de fuera exigiendo a las empresas contratar y capacitar a empleados locales como parte del intercambio de la ampliación de visados para los extranjeros. Si bien ha sido un objetivo destacado de mejores prácticas en muchos lugares, el que un asignado de alto nivel entrenara a su reemplazo, estos países los están convirtiendo en una condición obligatoria para hacer negocios. Lo que ha sido durante mucho tiempo una buena idea, pero que no se ha traducido fácilmente en una práctica de éxito, ahora se está convirtiendo en esencial incluir como objetivo en la asignación el componente de formación.

La complejidad a la que se enfrentan las empresas y los profesionales de movilidad global en el apoyo a las asignaciones internacionales dentro de esta región crítica para el negocio requerirá soluciones creativas, experiencia en el tema y compartir la información en mayor medida en el año 2015. Se trata de una región para observar de cerca este año 2015.



Este artículo fue escrito por Lisa Johnson del Grupo de Consultoría de Crown World Mobility. Si usted tiene alguna pregunta acerca de este artículo o le gustaría saber más acerca de otros servicios prestados por el Grupo de Consultoría de Crown World Mobility, por favor póngase en contacto con Lisa Johnson en ljohnson@crownww.com