



Perspectivas de Movilidad Global

# Tendencias de Movilidad 2023

De la agilidad a la sustentabilidad

*How the world works better*

**CROWN**   
WORLD MOBILITY

# Prefacio

---

Si los últimos años nos han enseñado algo, es que el factor agilidad, en la movilidad global, es vital. La COVID-19 sacudió nuestra industria hasta la médula, pero durante 2022 se sumaron nuevas crisis al ya turbulento escenario internacional.

De Brasil a Hong Kong, la agitación política creó presiones sobre las compañías cuyos asignados internacionales se ubicaban en dichos países. Aunado a esto: el caos desatado por la guerra en Ucrania, las continuas restricciones por rebotes de COVID en China, y el alza internacional de las tasas de inflación.

Las empresas continúan lidiando con enormes desafíos para garantizar la seguridad y la productividad de sus asignados alrededor del mundo. Nosotros, como expertos en movilidad hemos tenido que reaccionar rápidamente.

Este año, para nuestro análisis enfocado en las tendencias de movilidad, hemos recurrido a las perspectivas que varios de nuestros expertos en Crown World Mobility, incluyendo especialistas de la consultoría asociada Deloitte, quienes comparten sus predicciones sobre los cambios más notables en la movilidad global desde su campo profesional.

¡Por un año menos turbulento!



**Caitlin Pyett**

Directora de Cuentas para la región y Líder en Consultoría.

# La necesidad de agilidad en el campo de la movilidad



Por Nick Sutton, VP Global de Ventas y Marketing

**El informe realizado en 2022 de Crown World Mobility exploró las formas en que la COVID-19 impulsó, tanto la inestabilidad como la creatividad en nuestra industria.**

Mientras que la pandemia dio lugar a importantes cambios en la asimilación de los modelos de trabajo remoto, avivó un creciente énfasis en el bienestar de los asignados internacionales, y provocó un ajeteo en las regulaciones de inmigración. Los especialistas en movilidad fueron, constantemente, convocados a reaccionar con creatividad ante la embestida de los desafíos de movilidad a los que se enfrentaron. Tanto que parecía que la inestabilidad se había convertido en parte de su *nueva normalidad*.

Por lo anterior, la industria merece un autorreconocimiento por las inventivas con que respondió. Su desempeño fue percibido por importantes equipos de liderazgo en diversos negocios. Con lo cual, ahora los equipos de movilidad ocupan un “un lugar en la mesa”, y un perfil mejorado dentro de las organizaciones; ocasionado más por la necesidad de especialistas en movilidad que por la evolución natural de este tipo de roles. El efecto colateral resultante para los expertos en dicha área es la obligación de adquirir nuevas habilidades, para garantizar el éxito de la gestión de las asignaciones, la agilidad y prosperidad en la industria.

## Un conjunto de habilidades variables

Desde hace tiempo los especialistas en movilidad requieren de un conjunto variado de habilidades, tanto técnicas como empíricas. En el aspecto técnico, el enfoque sobre las regulaciones de inmigración en constante cambio, junto con el impacto del trabajo remoto en el cumplimiento tributario para la empresa y el individuo, ha significado que un profesional con una visión y comprensión amplia de los peligros de movilidad potenciales se vuelva para las empresas, más valioso que antes de la pandemia. Aquellos que no encontraron su camino hacia el entendimiento de la movilidad a través de la gestión de casos tributarios o migratorios de expatriados deben reparar en su importancia. Porque una visión holística del cumplimiento de la asignación desde ambos ángulos, inmigración e impuestos es esencial para definir políticas organizacionales de teletrabajo y gubernamentales.

Por el lado de las competencias empíricas, además de las interminables listas de preguntas que siempre han caracterizado a los especialistas en movilidad, la capacidad de pivotar con rapidez, de un aspecto a otro, para hacer frente a una situación en desarrollo es ahora una necesidad. Aquellos de nosotros que vivimos la época en donde nuestro trabajo solo consistía en llevar a alguien desde un origen "A" a un destino "B", sin incurrir en responsabilidad, es ahora un recuerdo lejano. Lidar con una pandemia, estar al tanto de cada cambio migratorio en el mundo; junto con ser capaz de dar soluciones creativas y lidiar con la incertidumbre son parte de las ahora consideradas, habilidades vitales para los profesionales de la movilidad.

A medida que el mundo continúa su marcha hacia la globalización. Las generaciones nuevas van integrándose al campo laboral, esperando o hasta demandando, adquirir experiencia internacional. Poniendo de cabeza los modelos de movilidad laboral a nivel global de los trabajadores.

La buena noticia es que la movilidad se está convirtiendo en una parte totalmente integrada de la cultura corporativa en el Siglo XXI. Lo que sigue siendo incierto es cómo esto va a influir en nuestro día a día laboral. La capacidad de ser ágil, receptivo e innovador determinará lo que significa ser un especialista en movilidad, durante este y los próximos años.



***“Cuando los amplios sectores de la población laboral activa trabajan desde sus casas, en lugar de sus oficinas. Crean la posibilidad de realizar asignaciones internacionales de forma virtual, lo que a su vez genera que los países compitan activamente por los nómadas digitales. Ante dicho contexto, surge la pregunta: ¿qué significa la movilidad global hoy en día? ¿cómo será en 10 años?”***



# En respuesta de los eventos macroeconómicos globales



Por Roberta Carnaccini, Directora Global de Operaciones y servicios de Inmigración para Crown World Mobility

**Las políticas de inmigración han sido testigo de la agitación mundial como nunca antes: COVID, Brexit, la guerra en Ucrania, así como, las altas tasas de inflación son sólo algunos de los problemas políticos y económicos que han impulsado el cambio dentro de los regímenes migratorios. Adicional a los constantes cambios sociales, que están gestando nuevos enfoques de inmigración en todo el globo.**

Un cambio significativo a nivel social, Crown también lo ha detectado como parte del nuevo comportamiento de movilidad. Recientemente ha habido una variación en la dinámica familiar, incluyendo, un aumento en el número de mujeres solicitando una asignación internacional, así como la reubicación de parejas del mismo sexo.

En Hong Kong, por ejemplo, las visas para parejas del mismo sexo se introdujeron en 2018, hecho que ciertamente ha tenido un impacto positivo. Puesto que el aumento de las reubicaciones hacia dicho país aumentó; este incremento, aunque paulatino, sigue siendo significativo, ya que estas personas antes no tenían la capacidad de mudarse allí o vivir la experiencia cultural de este país antes de 2018.

Asimismo, las poblaciones móviles ahora vislumbran a más mujeres ocupando puestos de alto nivel en todo el mundo; viajando solas o con niños, o a veces con acompañantes (esposos o en unión libre).

Otros transferidos(as) tienen hijastros o familias extendidas, parejas del mismo sexo.

Las prioridades de las más jóvenes generaciones, más las modificaciones del modelo familiar tradicional, junto con las nuevas expectativas de justicia, igualdad y diversidad social son los factores que hoy impulsan la evolución de las políticas de inmigración. Por supuesto, esto varía según la región, pero el cambio parece ineludible: en APAC, por ejemplo, visas para dependientes del mismo sexo son otorgadas en países como Australia, Nueva Zelanda, Taiwán y Hong Kong (desde el 18.9.2018).



***“La influencia de la diversidad, equidad e inclusión (DEI), acompañado por enfoques de inmigración cada vez más liberal, han hecho de la gestión de movilidad de los transferidos(as) un trabajo aún más complejo de manejar... para los cesionarios esto son buenas noticias, ya que dicha apertura ha dado pie a oportunidades que anteriormente no existían”***

Es imposible hablar de cambios sociales relevantes sin la necesidad de mencionar el impacto en el paisaje laboral. Tales como: los problemas del trabajo remoto (más ¡sobre esto en la próxima tendencia!), la inclinación por "trabajar-desde-cualquier-lugar", las asignaciones virtuales y el despunte de los nómadas digitales. Al respecto, ¿cómo es que las leyes y la normativa de las regulaciones migratorias a nivel mundial, han logrado mantener el ritmo ante estos cambios?

Ya sea que se asigne temporalmente un rol, un equipo, o un proyecto de internacional a un trabajador, sin la necesidad de viajar nunca para la transferencia (modalidad conocida como asignación virtual); u ofrecer la posibilidad para trabajar temporalmente fuera de la ubicación, donde el trabajador fue contratado (esto llamado trabajo remoto). Dichas modalidades y sus complejidades están siendo apropiadas por las empresas. Incluyendo las complejidades que estos enfoques conllevan, dada las múltiples categorías migratorias asociadas para llevarlas a cabo de manera correcta y conforme a la ley, esquemas que varían ampliamente alrededor del mundo.

Actualmente, son 49 países los que ofrecen visas para nómadas digitales. Siendo la región EMEA y el Caribe quienes lideran, en contraste con las limitadas oportunidades que existen en la región APAC. En general, las autoridades de inmigración a nivel mundial han reaccionado tardíamente al cambiante entorno laboral, y las opciones de visa no se han ampliado para proporcionar cumplimiento a aquellos que deseen trabajar de forma remota o desde cualquier lugar. Como resultado, en Crown hemos observado que las empresas con umbrales de bajo riesgo no están implementando ningún control sobre las modalidades de trabajo remoto como parte de sus políticas laborales; y las que sí, han limitado el nivel de flexibilidad, ya que han exigido a sus empleados, contar con el permiso para trabajar de forma remota, desde la ubicación deseada, antes de solicitar su cambio.

2022 también trajo consigo algunos importantes eventos macroeconómicos globales que siguen repercutiendo en la inmigración. Una de ellas es la guerra en Ucrania.

La cual, ha empujado a que muchas empresas alejen sus operaciones de Rusia, y para otros produjo reubicaciones masivas de ciudadanos rusos que salieron de su país.

Nuestra oficina de Crown en Rusia gestionó 136 solicitudes de reubicación para ciudadanos rusos que solicitaron salir del país para trabajar en otro lugar, esto desde el comienzo de la invasión de Ucrania en febrero pasado.

Del mismo modo, las operaciones con base en Ucrania para algunas empresas cesaron, y ciudadanos ucranianos comenzaron a ser recibidos como refugiados alrededor del mundo. En consecuencia, la UE se apresuró a implementar reglas migratorias para dar la bienvenida a los ucranianos en sus territorios y, en la mayoría de los casos, también concederle el derecho al trabajo. Frente a las personas de origen ruso, la UE se dividió al principio, una parte lo hizo concediendo visados de vía rápida, y la otra con prohibirles por completo la entrada, hasta que toda la UE declarará normas más estrictas para esos nacionales.

Como resultado de estas decisiones políticas, hubo un retraso en las solicitudes migratorias en toda Europa, y debido a la afluencia de refugiados ucranianos se produjo una demora de otros procesos migratorios por varios meses. Esto coincidió con el repentino levantamiento de las restricciones por la COVID-19 y una reducción en la planta laboral de las autoridades de inmigración, por despidos durante la pandemia. Esto a su vez significaba que las consecuencias de estos dos eventos muy diferentes, resonaron globalmente desde una perspectiva migratoria, con equipos de especialistas en movilidad adaptándose a los retrasos en las transferencias, y mirando a las asignaciones virtuales como una opción posible para avanzar en el proceso.



## La palabra con “B”

Adicionalmente, en el Reino Unido las consecuencias del Brexit aún se resienten cuando se trata de políticas de inmigración. Por los nuevos procesos migratorios para un mayor número de transferidos(as) que se mudan al Reino Unido, así como para ciudadanos británicos que se mudan a la UE. Escuchamos de nuestros clientes que estos ajustes, en general, han llegado al punto en que sienten que, a veces, el efecto de una decisión política es tan definitivo, que simplemente se vuelve una opción inevitable, sin escapatoria.

Finalmente, en Asia, también hemos visto converger una disrupción política y contenciones por COVID.

Esto ha sido evidente en China, específicamente en Hong Kong, y donde ha habido una notable tendencia por emigrar a medida que las políticas de "cero COVID" implicaron multas.



***"Desde el brote de la pandemia, los últimos cambios socioeconómicos, y las luchas geopolíticas en todo el mundo; la importancia de conocer tus opciones dentro de múltiples jurisdicciones, en términos de, hacia dónde te puedes mudar y vivir, eso es ganar tracción"***

En Crown hemos observado que los transferidos tienden a mudarse fuera de China, ya que los expatriados(as) no están dispuestos a mudarse o regresar a distritos con estrictas restricciones por Coronavirus. En ambos casos, aunque estrictos los impedimentos por la COVID-19 se han levantado recientemente, incluido el mandato obligatorio del uso de cubrebocas en Hong Kong. El cual, fue eliminado el 1 de marzo - el destino principal de elección ha sido Singapur.

De hecho, varios de nuestros clientes trasladaron sus oficinas centrales de Asia a Singapur, o cambiaron el destino de regreso de sus asignados fuera de China, debido a las estrictas regulaciones de COVID. Mientras tanto, la inmigración de Singapur se balancea sobre una fina línea: ser visto como un deseo por capitalizar este movimiento o para proteger a su propia fuerza de trabajo.

Al observar el panorama mundial en 2023, es difícil ver este nivel de política y de cambio social disminuyendo. Los equipos de movilidad y las autoridades de inmigración semejantes seguirán poniéndose al día ante la vorágine constante de eventos fuera de nuestras paredes corporativas.



# Trabajando desde casa, lejos

Por Leane Harding, Líder de Movilidad Global en Deloitte



**El tema del trabajo híbrido o flexible entre el hogar y la oficina es algo con lo que la mayoría de las empresas en el mundo, han tenido que lidiar desde 2020, y poco probable que cambie pronto.**

Desde el comienzo de la pandemia, las empresas han buscado desarrollar políticas funcionales para todos. Sin importar, cuán híbrido o flexible sea el trabajo para aquellos en asignación, dicha modalidad trae consigo capas adicionales de complejidad. Capaces de cuestionar el propósito mismo de "estar de asignación". Es decir, si un transferido nunca sale de las cuatro paredes de su casa ¿realmente necesitan estar de asignación? O son los beneficios de estar en el mismo tiempo, en la misma zona que sus colegas y proveedores, inmersos de una nueva cultura, ¿suficientemente atractivos para que los asignados desean trabajar desde casa mientras llevan a cabo una asignación?

Leane Harding, especialista de Deloitte, compartió recientemente con Crown sus pensamientos sobre cómo, quizás, queramos considerar la gestión de este problema entre los transferidos(as), y a su vez resaltar el por qué este es un trabajo en progreso.

## Tener políticas claras en su lugar

Como con cualquier otro proceso de recursos humanos, el acordar una política de trabajo híbrida para asignados internacionales entre las partes interesadas es vital. Es importante ser claro sobre lo que la organización espera de sus transferidos y, de aquellos que apenas inician una asignación.

Las necesidades y expectativas de la o él potencial asignado deben tomarse en consideración, de igual forma, los intereses comerciales y las presiones sobre el negocio. Las asignaciones pueden ser costosas, y la reubicación implica una gran responsabilidad, por lo que debe haber una auténtica necesidad por transferir físicamente a los trabajadores hacia una nueva ubicación.

Uno podría cuestionar sobre el valor que representa la asignación internacional, tanto para el negocio como para el individuo, si este se diluye cuando un asignado(a) se encuentra con base en la nueva ubicación, pero se mantiene en limitado contacto con sus compañeros debido a que la mayoría trabaja desde casa. Por lo anterior, le recomendamos sea claro sobre esto en su elaboración de políticas. Esto tiene que funcionar para su negocio y el transferido, para garantizar el éxito de la asignación.



## Considere favorecer el contacto cara-a-cara

Algunos asignados pueden requerir y solicitar un esquema de trabajo híbrido. Si ese es el caso, el fomentar más interacción cara-a-cara durante los primeros meses de la asignación debe ser considerado. Porque, si el contacto directo entre colegas es limitado, no le sorprenda el aumento de probabilidad en terminar la asignación antes de lo esperado, y que esta concluya sin entregar el valor deseado, tanto a la empresa como al trabajador(a).

Hay elementos de integración que serán difícil de replicar en el plano digital o virtual. No poder rastrear a las personas físicamente, o aprender de colegas solo por ósmosis, podría tener un impacto perjudicial en el éxito, a largo plazo, de la asignación. Por lo tanto, es necesario considerar cómo pueden realizarse desde una modalidad híbrida.



***"Hay algunos aspectos que sin importar cuánto intentemos trasladarlos, son difíciles de replicar digitalmente. No poder rastrear a las personas físicamente, o aprender de colegas solo por ósmosis, podría tener un impacto perjudicial en el éxito, a largo plazo, de la asignación"***

## El hogar como oficina

Para los asignados que trabajan de forma híbrida, el hogar también se ha convertido en su oficina. Para aquellos asignados con alojamiento temporal como parte de su paquete de compensaciones, existen algunas áreas grises en cuanto a la gestión de las instalaciones. Por ejemplo, para aquellos en alojamiento con servicios, ¿qué sucede si hay problemas con el wifi, qué necesitan para resolverlo? ¿Quién es responsable de asegurar que el trabajo pueda continuarse sin problemas? Y qué tal si un asignado(a) en este caso tiene que trabajar desde la oficina más cercana.

¿Quién es responsable de la distribución de los espacios de trabajo, de brindar equipos de oficina; escritorios y las sillas adecuadas para su propósito? O de definir si hay suficiente espacio disponible para trabajar desde casa. El tamaño de las viviendas implica diferentes variables, según el lugar. Por ejemplo, los asignados en Hong Kong pueden enfrentar mayores limitaciones espaciales a la hora de trabajar desde casa; que quienes laboran desde otras localidades, en donde los bienes raíces son más baratos y grandes.

Lo anterior no es de ninguna manera una lista exhaustiva de consideraciones para permitir el trabajo híbrido entre los transferidos en asignación internacional. Pero conforme el modelo de trabajo híbrido continúa y el mundo se asienta en este nuevo enfoque laboral; las empresas con asignados seguirán enfrentándose a desafíos que no habían considerado antes.

La clave está en recordar que todo esto es trabajo en progreso; aquí no hay precedentes. Escuchar las necesidades y peticiones de los asignados, mientras se es consciente de los desafíos que probablemente experimentarán, es clave. Y cuanto más tiempo va esto adelante, más fácil (¡en teoría!) será evidenciar el razonamiento detrás de cualquier cambio que debe hacerse en la política de movilidad.

# Presidir de una agenda de sustentabilidad

by Ann Beavis, Responsable de Desarrollo Sustentable en Crown Reino Unido



**Sabemos por nuestros clientes que los abordajes de la sustentabilidad han estado ganando terreno dentro de las prioridades de sus agendas. De hecho, nuestra Junta de Consejo para clientes a finales de 2021 declaró a la sustentabilidad como su principal área de preocupación y en la que más se concentraron durante 2022. Desde entonces, esto ha ido en aumento.**

A medida que las empresas comienzan a establecer metas cero y Reflexionan sobre su propio impacto ambiental, la cuestión de cómo abordar la sustentabilidad dentro de la movilidad está ganando terreno. Sin embargo, muchos equipos de movilidad luchan con las variantes que esto implica. Desde evaluar el impacto del programa a la definición de objetivos apropiados para hacer reducciones, el por dónde empezar puede ser difícil de corroborar.

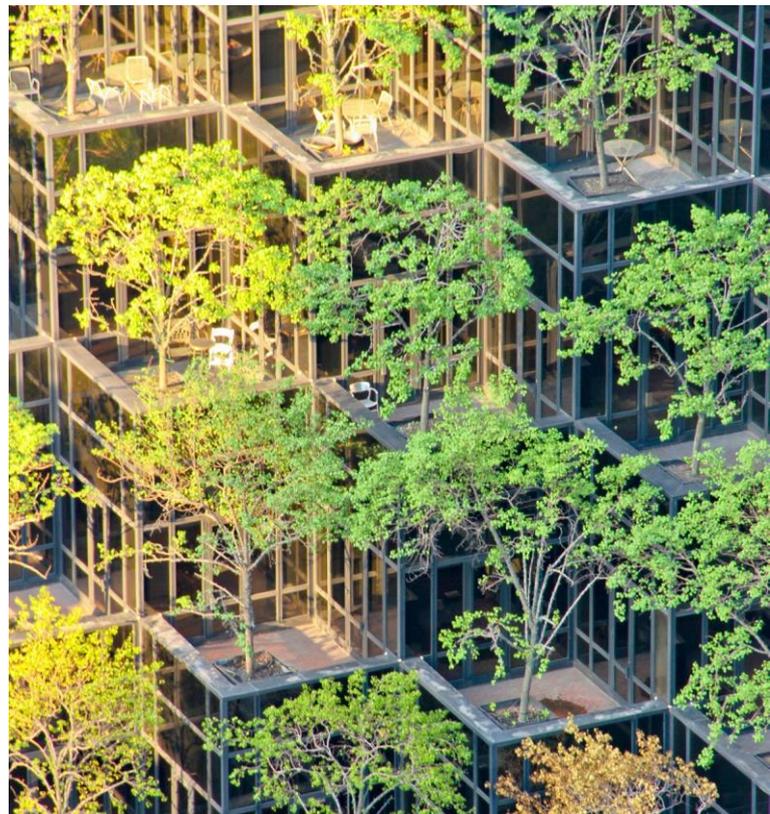
Mirando hacia la cadena de suministro: sus proveedores de movilidad, como lo es Crown, es un excelente lugar para comenzar. ¿Cómo pueden ayudarte a lograr tus objetivos, y qué puedes esperar de ellos en términos de apoyo?

Como punto de partida, es posible que desee revisar cómo los objetivos de sostenibilidad se rigen y auditan, si está considerando sus propios objetivos o los de su proveedor. Esto le dará un marco de metas y temas a abordar.

Además de la gobernanza externa, tener un

comité centralmente organizado dedicado a el logro de sus objetivos de sustentabilidad garantizará el progreso y generará responsabilidad dentro de su organización. En Crown, hemos lanzado un Comité de dirección global con los siguientes objetivos:

- Investigar las plataformas de registro para medir e informar sobre las emisiones de carbono.
- Desarrollar una comunidad fortalecida para llevar a cabo una agenda cohesiva de sustentabilidad en todo el Grupo.
- Investigar y evaluar emergentes tecnologías para el desarrollo futuro.
- Construir propuestas de servicio sustentables más fuertes.
- Desarrollar una sólida narrativa de informes para el establecimiento, medición y desarrollo de objetivos.



Es cada vez más notorio los criterios de sustentabilidad de las empresas para seleccionar a sus socios o proveedores al momento de armar su cadena de suministro. Crown hace lo mismo con su propia cadena.

Al hacerlo es importante prestar atención a sus necesidades específicas e involucrarse verdaderamente con ellas. Los proveedores disponibles pueden representar organizaciones pequeñas y menos sólidas financieramente, en comparación con su empresa y sus recursos, y puede que su nivel de madurez puede sea diferente. Por ello, es vital que su proveedor reconozca el posible impacto de su trabajo y prácticas en su negocio.

Por ejemplo, Crown reconoció que para conducir un programa más amplio de reducción de carbono y prácticas comerciales más sustentables, necesitábamos empezar por educar a nuestro personal. Como respuesta, lanzamos el "Carbon Literacy Program" involucrando a los mayores líderes y funciones clave; hemos logrado auditar los niveles de capacitación en sustentabilidad para evaluar qué hace falta y qué elementos deben volverse obligatorios para cada rol. A medida que se acerque a sus proveedores, considere lo anterior para poder vislumbrar si ambos ¿pudieran beneficiarse de estas actividades educativas conjuntas? ¿Qué nivel de comprensión tienen de los problemas en cuestión? A un nivel más práctico, otras preguntas para establecer su nivel de madurez en el espacio de la sustentabilidad son:

- ¿Pueden sus proveedores cotejar sus propios datos de sustentabilidad para permitirle construir una imagen de referencia de su impacto de tipo Alcance 3?
  - ¿Están usando energía renovable y en qué grado?
  - ¿Puede trabajar con ellos para acordar objetivos comunes que apoyarán su viaje?
- El responder a estas preguntas le darán una imagen sólida de su exposición de tipo Alcance 3, a la vez de proporcionar a su proveedor dirección y expectativas claras.

Nuestro equipo de movilidad reconoce que la forma en la que diseñamos, entregamos e innovamos nuestro servicio debe apoyar nuestros objetivos sustentables y los de nuestros clientes.

También hemos tomado los aprendizajes de nuestro trabajo corporativo y hecho De la sustentabilidad el punto focal de las discusiones con nuestros clientes para cocrear debates que identifiquen áreas clave de enfoque y atención, así como las probables barreras para el progreso



***“Unir las actividades de las partes involucradas en su viaje hacia una mayor sustentabilidad: su programa de movilidad, sus amplios objetivos corporativos, su proveedores, y en caso de tenerlos, sus clientes. Son los esenciales para alcanzar un progreso significativo para cada parte, y por supuesto para el planeta”***

## Comprender y medir su emisiones

**Alcance 1:** Esto cubre el gas de efecto invernadero (GEI) emisiones generadas directamente por una organización.

**Alcance 2:** Son las emisiones que una organización genera indirectamente, por ejemplo, a través de la energía que utiliza.

**Alcance 3:** Abarca todas las emisiones asociadas con la organización. En todo lo ancho y largo de su cadena de valor, para lo cual es indirectamente responsable. Esto incluye las emisiones generadas por los productos que las organizaciones adquieren de sus proveedores, además de las emisiones producidas por los clientes, quienes utilizaron los productos o servicios que la organización les brindó.

Agradecemos a los participantes por su dedicación en esta publicación.

**Crown World Mobility** Es una consultoría líder en el mercado de movilidad internacional de personas, gestión de trámites migratorios y servicios de reubicación para compañías multinacionales o extranjeras.

Trabajamos con todas las partes interesadas para encontrar la solución adecuada, facilitando el traslado de personas, acompañando socios, equipos y empresas enteras en cualquier parte del mundo, para que puedan seguir con lo que mejor saben hacer: tomar oportunidades y hacer crecer sus negocios.

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, etc.; programas de entrenamiento intercultural y lecciones de idiomas.

*How the world works better* | [crownworldmobility.com/mx](https://crownworldmobility.com/mx)



**Crown World Mobility México**

## Discover Crown

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

[crownworldwide.com](https://crownworldwide.com)

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