



ESTUDIO SOBRE EL

FUTURO DEL TALENTO Y LA MOVILIDAD GLOBAL

EN ESPAÑA 2020-2021

En colaboración con

RENOVATIO
way to go

Con la participación de

healix⁷
ESPAÑA

QUESTRAVEL

ÍNDICE

Resumen Ejecutivo

Presente y futuro de la Movilidad Global **6**

Nuevos tipos de Movilidad **15**

Asignaciones Virtuales: Teletrabajo
Internacional y Flexibilidad **16**

Gestión del Talento Global y Nuevas
Generaciones **20**

Liderazgo Global **24**

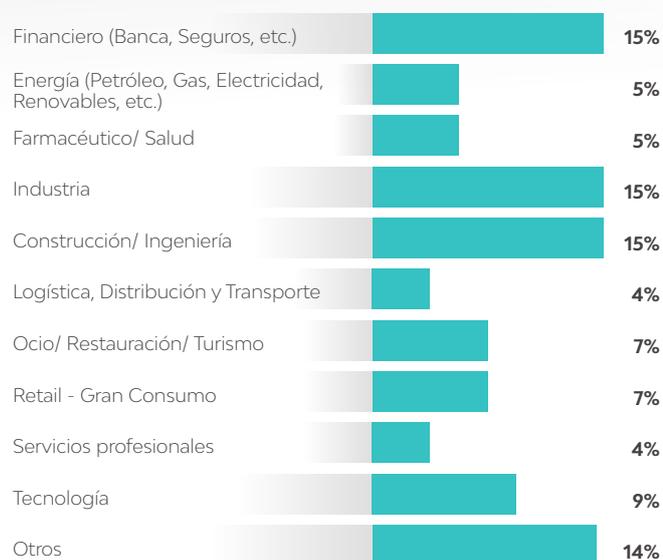
Habilidades Multiculturales y Aprendizaje **26**

Compensación y Beneficios: Cambios en
las prácticas del Mercado **30**

Políticas de Gestión de Riesgos en Viajes **32**

Política de Movilidad: Auditoría **36**

MUESTRA POR SECTORES DE COMPAÑÍAS PARTICIPANTES EN EL ESTUDIO



Bienvenido al 1^{er} Estudio sobre el “Futuro del Talento y la Movilidad Global 2020-2021” realizado en España.

Este estudio realizado por **HASENKAMP Relocation Services** Spain en colaboración con la firma de servicios profesionales **RENOVATIO Way to Go** tiene como principal objetivo identificar las principales tendencias en esta “nueva normalidad” en materia de gestión del talento y movilidad internacional.

La colaboración de **HEALIX Spain** y **QUESTRAVEL** ha permitido abordar todos los aspectos relacionados con la gestión de riesgos en los viajes. Sin duda, tema éste, de gran actualidad y relevancia debido a la situación provocada por el Covid-19 y que ha hecho modificar las políticas en buena parte de las organizaciones.

Queremos agradecer la participación en el estudio a las más de 70 compañías que han decidido compartir generosamente sus actuales prácticas permitiendo, de este modo, analizar y revisar su estrategia, políticas y procesos.

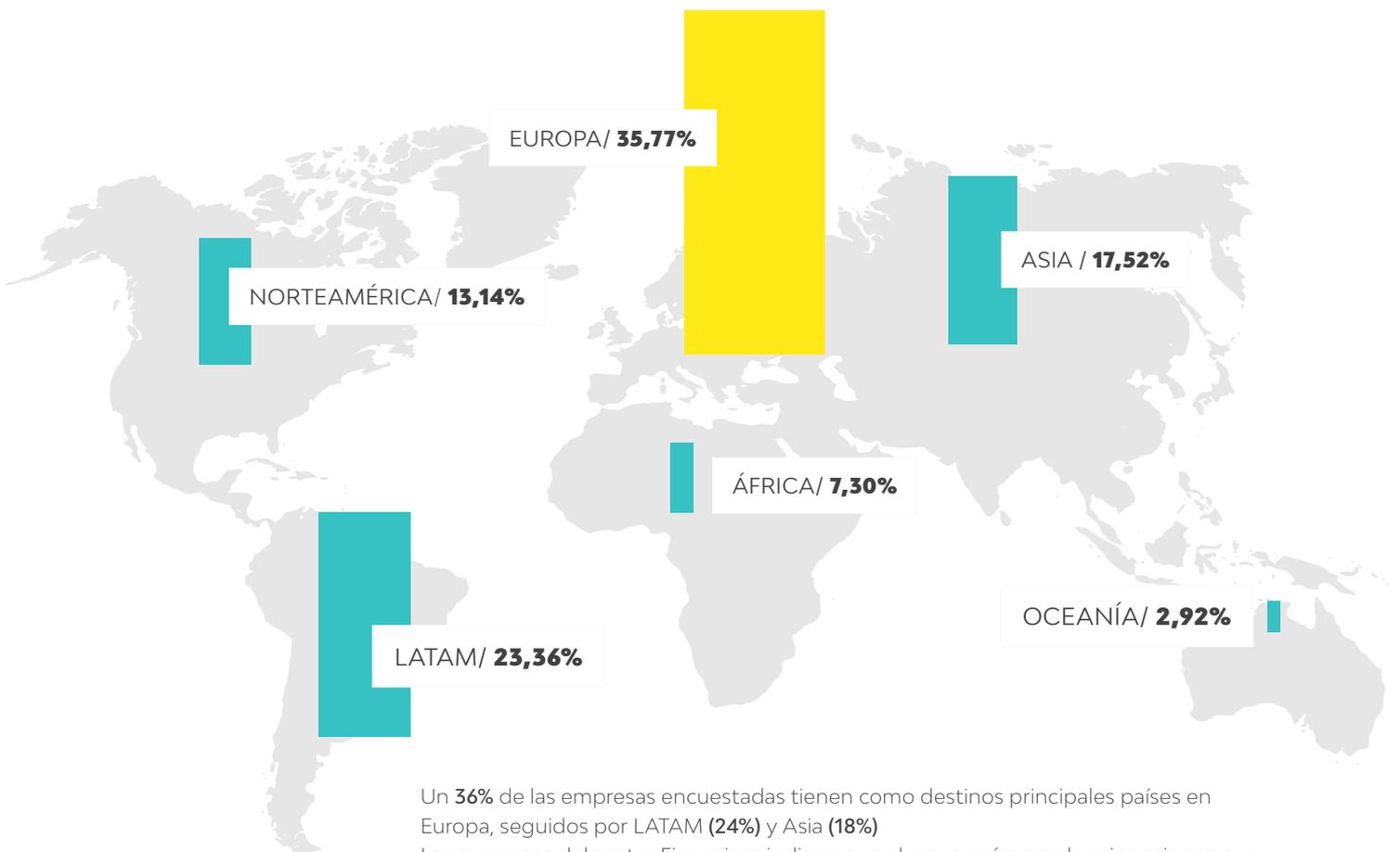
El área de movilidad global impacta de modo significativo en la experiencia del asignado internacional en la organización, así como en la mejora de las prácticas de gestión del talento.

Una movilidad bien gestionada y diversa enriquece a los equipos, proporcionándoles una nueva mentalidad, una forma de trabajar más colaborativa y una oportunidad para derribar barreras para seguir avanzando aún en tiempos de incertidumbre.

Nuestro objetivo es proporcionar información útil a las empresas que están presentes en España, sobre sus prácticas en la gestión del talento y de la movilidad global.

Esperamos que los datos les resulten útiles para comparar las políticas actuales y que sirva también como reflexión para mejorar y seguir creciendo como referentes del sector.

¿CUÁLES SON LAS REGIONES GEOGRÁFICAS MÁS COMUNES DE DESTINO DE LAS ORGANIZACIONES?



Un **36%** de las empresas encuestadas tienen como destinos principales países en Europa, seguidos por LATAM (**24%**) y Asia (**18%**)

Las empresas del sector Financiero indican que el mayor número de asignaciones que tienen están en LATAM, con un **23%** de asignaciones, el sector de la Construcción también tiene este destino como principal (**19%**), seguidos de otros sectores (**16%**)

El sector Industrial destina empleados principalmente a Europa (**15%**), un **12%** sector Financiero y un **15%** de otros sectores.

CONSULTORES QUE HAN REALIZADO EL ESTUDIO

M^a Eugenia Castro

HASENKAMP Relocation Services Spain
me.castro@hasenkamp.com

Óscar Izquierdo

RENOVATIO Way to Go
oscar.izquierdo@renovatiowaytogo.com

Jasmin Gordo (Soporte técnico)

HASENKAMP Relocation Services Spain

VISIÓN GENERAL

Sin duda alguna, la situación provocada por el COVID-19 está dejando una huella indeleble en la movilidad global y en cómo será la fuerza laboral del futuro.

En los próximos años, las organizaciones van a experimentar una nueva ola de disrupción en la forma en que hacen negocios, con los cambios en la tecnología, la sociedad, el mercado laboral, así como la forma en que las personas piensan y actúan en sus profesiones.

La definición misma de lo que implica un trabajo va a cambiar, debido a la aceleración del teletrabajo y la nueva normalidad, esto se traduce también en un cambio en la movilidad internacional de los empleados y a la necesidad de contar con el mejor talento en donde lo necesiten las organizaciones.

Para llegar al objetivo los líderes de las organizaciones deberán intensificar su agilidad y aprovechar uno de sus activos más importantes: su gente.

Es interesante comparar las opiniones de los profesionales de RR.HH. y de Movilidad Global dentro de este nuevo contexto global que estamos viviendo; un mensaje clave que la encuesta refleja, es que se incrementan impulsores del cambio y la flexibilidad para el negocio; como por ejemplo la reducción de desplazamientos que no se consideran esenciales, así como la alineación con la estrategia de talento y la mejora de la experiencia del asignado internacional.

Aparece también que las asignaciones virtuales se convertirán en opciones significativamente importantes, pero su implementación necesitará un análisis profundo para comprender cómo se puede adaptar dentro de los parámetros de *compliance* en las organizaciones.

Existe una necesidad creciente de que ésta sea una opción para atraer talento, aunque los aspectos relacionados con la compensación y la fiscalidad dificultan de alguna manera la flexibilidad para ir hacia modelos "híbridos" de movilidad, al menos de momento.

Otro punto importante en el que la mayoría de las empresas coincide es en el de hacer un gran esfuerzo para incentivar y dar oportunidades a las mujeres que deseen una asignación.

En resumen, una experiencia internacional es enriquecedora, tanto para crecer a nivel profesional como personal; el aprender a adaptarse además nos vuelve más tolerantes, el convivir con distintas culturas, liderar muchas veces en la incertidumbre nos hace tener una mente más abierta y, en definitiva, más global. **Estas son habilidades imprescindibles para el desarrollo de los futuros líderes globales. En nuestras manos está como gestores del mejor talento, el hacerlo más interesante y cómodo posible todo lo que implique mejorar el "viaje del empleado internacional".**

PRESENTE Y FUTURO DE LA MOVILIDAD GLOBAL

Con los viajes globales en buena parte paralizados, los últimos resultados del índice de pasaportes de Henley ofrecen una visión inquietante de los estragos causados por la pandemia COVID-19. Desde su creación en 2006, el índice ha proporcionado la clasificación anual autorizada de la fortaleza global del pasaporte. La primera clasificación de la nueva década publicada en enero de este año confirmó de manera concluyente que, en general, las personas eran más móviles a nivel mundial de lo que han sido hasta ahora en la historia de la humanidad; solo tres meses después, la imagen se ve muy diferente.

Los datos disponibles muestran que la "movilidad internacional" se ha ido incrementando progresivamente en los últimos años hasta la aparición del Covid-19 que ha frenado drásticamente los desplazamientos. A modo de ejemplo, podemos apuntar que el número de europeos trabajando en otro país europeo se duplicó a 16 millones desde 2003 hasta 2018, impulsado por la unión de algunos países de Europa del Este a la Unión Europea (UE). Desde ese momento, muchos europeos del sur tomaron la decisión de desplazarse al norte por motivos profesionales.

Según el "McKensey Global Institute", en su publicación sobre el Futuro del Trabajo

(Junio, 2020) la crisis del COVID-19 va a poner fin a años de fuerte crecimiento del empleo marcado por un incremento de la movilidad. La crisis está poniendo en riesgo a 59 millones de empleos europeos en el corto plazo, es decir, el 26% del total; bien sea mediante reducciones de horas de trabajo o bien directamente con despidos permanentes. Si este dato finalmente se confirma, marcará un cambio radical en la tasa de empleo europeo.

A pesar de esto, atendiendo a los resultados del estudio realizado, los distintos tipos de movilidad seguirán incrementándose durante los próximos 2 años, principalmente en los sectores

de la construcción, industria, tecnología y logística.

Buena parte de las empresas que han participado en el estudio han proporcionado datos que revelan que cuentan con un volumen homogéneo de las diferentes tipologías de movilidad: asignados de corta, de larga duración y viajeros frecuentes.

Sin embargo, llama la atención que el volumen de asignaciones virtuales y *commuters* es muy similar; entorno a un 6% de organizaciones están gestionando estos colectivos en 2020.

En este sentido, los departamentos de Recursos Humanos y Global Mobility consideran como mayores desafíos:

- Ser capaces de alinear talento y movilidad y mejorar la "experiencia del empleado". Para ello, consideran que es importante tener externalizados los servicios de fiscalidad internacional y el apoyo al asignado y unidad familiar a través de servicios de Relocation
- La gestión de la inmigración (generalmente proceso muy "administrativo"), a fin de aportar valor al desplazado en otros aspectos más estratégicos.

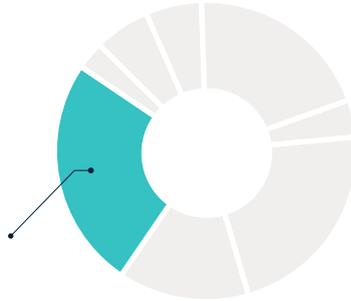
La "movilidad internacional" se ha ido incrementando progresivamente en los últimos años hasta la aparición del Covid-19 que ha frenado drásticamente los desplazamientos

Por otro lado, los aspectos de Diversidad e inclusión en las organizaciones sigue siendo una "tarea pendiente". A día de hoy, el estudio revela que la mayoría de los empleados que se desplazan a trabajar a otros países son, en un elevado porcentaje, hombres (>70%). Sin embargo, existe una progresiva necesidad y decisión estratégica de dar visibilidad a los roles femeninos durante los próximos años. Los resultados de la encuesta muestran que prácticamente una tercera parte de las organizaciones creen que esta tendencia tiene que cambiar y que habrá más oportunidades para desarrollar el liderazgo global femenino, sobre todo en el sector de la Construcción y del Retail-Gran Consumo.

PRESENTE Y FUTURO DE LA MOVILIDAD GLOBAL

¿QUÉ TIPO DE MOVILIDAD TIENEN LAS ORGANIZACIONES?

Asignación virtual	5,59%
Commuters internacionales	6,21%
Corta duración	20,50%
Intercambio de talento	3,73%
Larga duración	22,36%
Localizados	13,66%
Viajeros frecuentes	24,84%
Todos los anteriores	3,11%



Solo un **6%** de las empresas indica que tiene actualmente la figura del asignado virtual. De los distintos sectores que han participado en la encuesta, el de Servicios Profesionales tiene con diferencia este tipo de asignación (**17%**) seguido del Financiero (Banca y seguros, etc), Farma y Tecnología. Se observa una clara tendencia al incremento de viajeros frecuentes, un **25%** gestiona este tipo de movilidad y además de desplazamientos de corta duración (**21%**).

¿SE DESPLAZAN LOS EMPLEADOS ACOMPAÑADOS POR SU FAMILIA?

Únicamente en asignaciones de larga duración	67,27%
Depende del destino	7,27%
No, nunca	12,73%
No está contemplado dentro de la política de movilidad	3,64%
Otros	9,09%

La mayoría de las empresas (**67%**) indican que desplazan a sus empleados acompañados por sus familias cuando son asignaciones de larga duración. En el sector de Energía (Petróleo, Gas, Renovables, etc) solo el **34%** lo están haciendo actualmente.

¿CUÁL ES LA DISTRIBUCIÓN ACTUAL DE CADA COLECTIVO EN PROCESO DE ASIGNACIÓN INTERNACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES?



Se mantiene el porcentaje superior al **70%** de hombres en procesos de asignación internacional. Si bien las condiciones en muchos países han mejorado significativamente y facilitan una progresiva incorporación de la mujer a la movilidad todavía, hoy por hoy, en las empresas españolas su número es reducido.

¿CÓMO CREEN QUE VA A EVOLUCIONAR LA DISTRIBUCIÓN HOMBRE-MUJERES?



El **36%** de las organizaciones encuestadas creen que aumentará el porcentaje de mujeres asignadas a proyectos internacionales. Sorprende que un **71%** de las empresas encuestadas del sector de la Construcción, cree que aumentarán las expatriaciones de mujeres y consideran lo mismo un **75%** de las empresas del sector de Retail-Gran Consumo.

¿ESTÁN PENSANDO LAS COMPAÑÍAS EN OFRECER PROGRAMAS ESPECÍFICOS DE DESARROLLO DE LIDERAZGO GLOBAL PARA MUJERES ASIGNADAS INTERNACIONALMENTE?



El estudio muestra que buena parte de las compañías encuestadas no poseen programas específicos para el desarrollo del liderazgo femenino en procesos de movilidad. Sin embargo, sí apreciamos que **1 de cada 5** está analizando su implantación a lo largo de 2021; de hecho un **100%** de las empresas de Logística y transporte están pensando hacerlo seguido del **70%** del Financiero (Banca, seguros, etc.) y un **34%** del sector Retail-Gran Consumo.

LAS COMPAÑÍAS TIENEN PREVISTO DURANTE LOS PRÓXIMOS 2-3 AÑOS UN INCREMENTO GENERAL DE LA MOVILIDAD DE EMPLEADOS

Un **30%** de las empresas encuestadas indicaron que preveían un incremento general en la movilidad de empleados y casi en la misma proporción están analizando ir hacia esta tendencia. Las empresas que más incrementarán la movilidad en los próximos 2 años pertenecen a la Construcción (**71%**) Logística y transporte (**50%**) y Tecnología (**40%**)



LAS COMPAÑÍAS TIENEN PREVISTO INCREMENTAR DURANTE LOS PRÓXIMOS 2-3 AÑOS EL COLECTIVO DE ASIGNADOS DE CORTA DURACIÓN



Casi un **27%** de las empresas tienen previsto incrementar las asignaciones de corta duración. Lo consideran así un **60%** de las empresas del sector de Tecnología encuestados y un **50%** tanto en el sector de Hostelería, restaurantes y ocio; al igual que el sector Industria. Según la encuesta las empresas que más incrementarán este tipo de movilidad son del sector Industrial (**29%**), Tecnología (**21%**), Construcción (**14%**) y el sector Ocio/Restauración/Turismo (**14%**)

LAS COMPAÑÍAS TIENEN PREVISTO INCREMENTAR DURANTE LOS PRÓXIMOS 2-3 AÑOS EL COLECTIVO DE COMMUTERS INTERNACIONALES Y VIAJEROS FRECUENTES

Vemos cada vez más como crece la tendencia en desplazamientos de viajeros frecuentes y commuters, el sector Energía prevé incrementar estos colectivos en un **67%**, el Industrial, un **63%**, seguido de Tecnología con un **60%** y otros sectores con un **43%**.

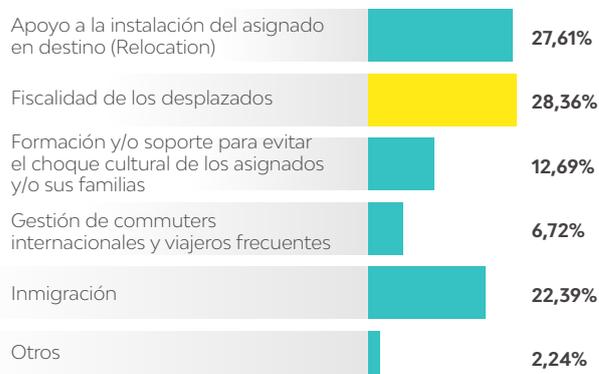


CREEN QUE LOS DEPARTAMENTOS DE RR.HH Y GLOBAL MOBILITY TIENEN LA FORMACIÓN NECESARIA PARA GESTIONAR DE MODO ADECUADO LOS PROCESOS DE MOVILIDAD

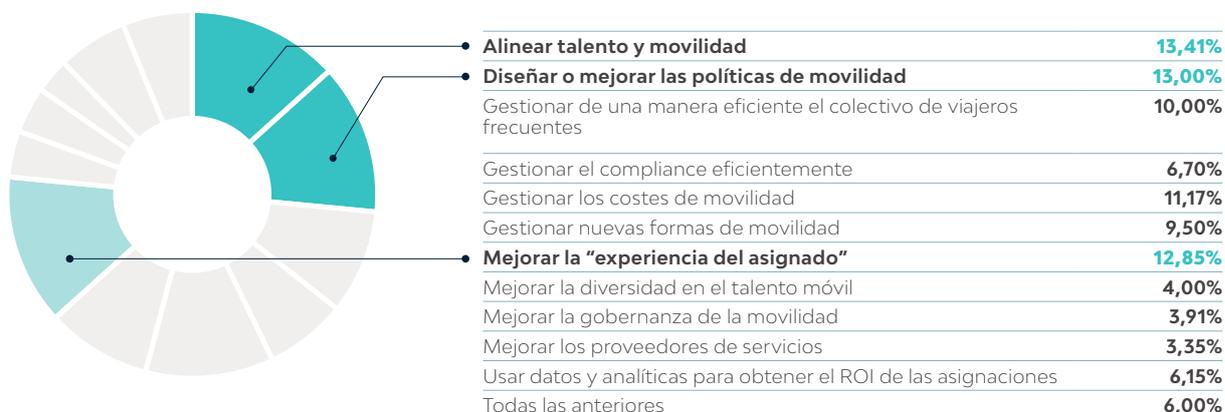


CONSIDERAN QUE DEBEN EXTERNALIZARSE LOS SIGUIENTES SERVICIOS DE MOVILIDAD, PARA QUE RECURSOS HUMANOS TENGA MAYOR DISPONIBILIDAD PARA APORTAR VALOR EN OTRAS ÁREAS

El área de RR.HH, considera que debería externalizarse el servicio de fiscalidad internacional (**28%**), el de Relocation para apoyar a la instalación del asignado en destino (**28%**) y los trámites de inmigración y visados (**22%**) para tener mayor disponibilidad y aportación a otras áreas de la gestión de personas.



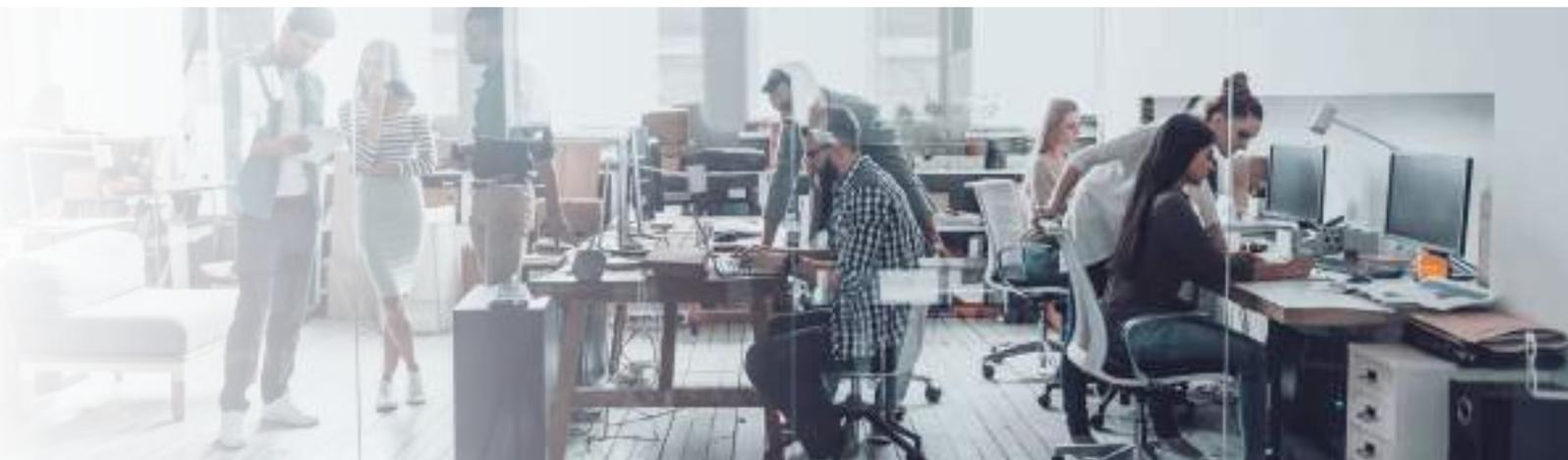
¿CUÁLES SERÁN LAS PRINCIPALES PRIORIDADES DEL DEPARTAMENTO DE GLOBAL MOBILITY EN LAS COMPAÑÍAS EN LOS PRÓXIMOS 2-3 AÑOS?



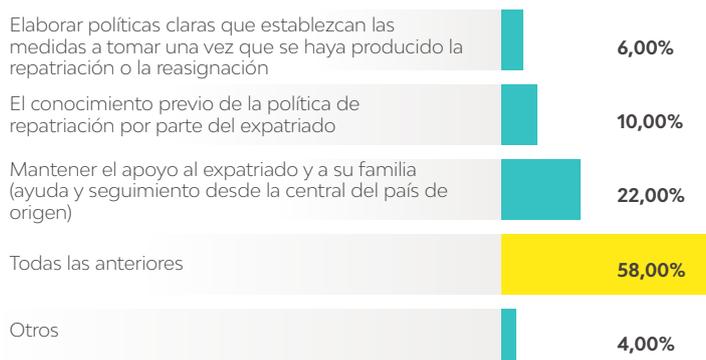
El estudio demuestra que las tres principales prioridades del área de Recursos Humanos y/o Global Mobility son:

1. Ser capaces de alinear talento y movilidad
2. Diseñar o mejorar las políticas de movilidad internacional.
3. Mejorar la "experiencia del asignado"

Otros aspectos que preocupan a las empresas es el gestionar de una manera eficiente el colectivo de viajeros frecuentes, los costes de movilidad y cómo usar los datos para obtener el ROI de las asignaciones.



SABIENDO QUE NO ES SENCILLO CUBRIR ALGUNAS POSICIONES POR LA FALTA DE TALENTO DISPONIBLE EN ALGUNAS LOCALIZACIONES, ¿QUÉ ESFUERZO CONSIDERAN QUE DEBERÍAN HACER LAS ORGANIZACIONES PARA RETENER EL TALENTO?



El **22%** de las empresas creen que mantener el apoyo al expatriado y su familia desde la central en origen, ayuda considerablemente a fidelizar el talento.

Un **58%** consideran que esto es muy importante además de contar con políticas clara respecto a la política de repatriación y el saber comunicarlas previamente al asignado.

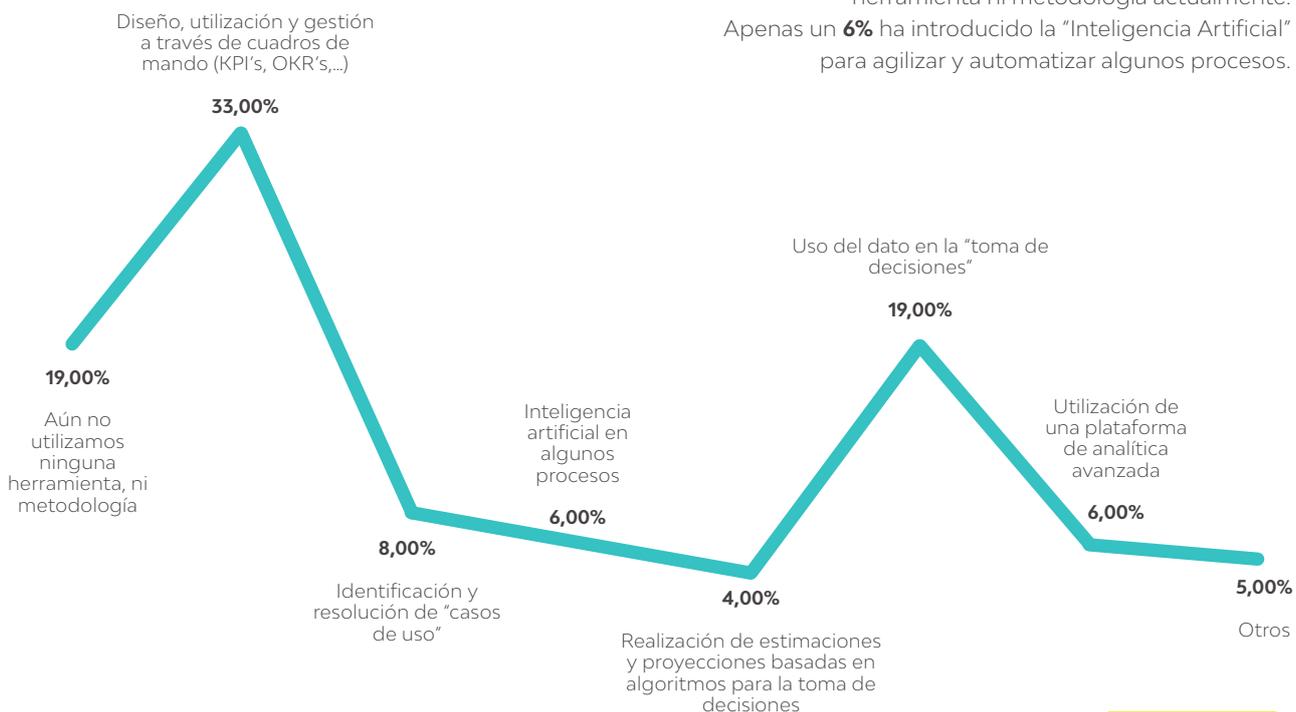
Además un **20%** de las empresas de los sectores: Retail-Gran Consumo, Tecnología y Servicios Profesionales consideran como muy importante el apoyo a la unidad familiar en destino.

Creen que los empleados con experiencia internacional interna ascienden con más rapidez

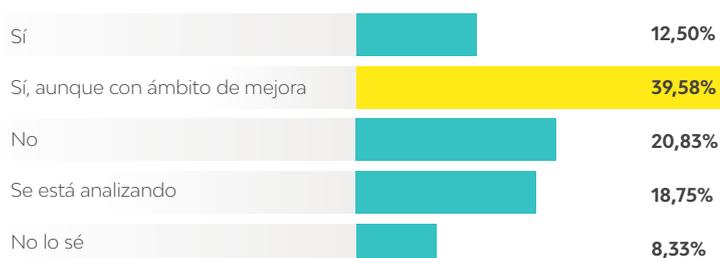
58,00% Están de acuerdo
28,00% No están de acuerdo

LA COMPAÑÍA ESTÁ INCORPORANDO DIFERENTES ASPECTOS DE "PEOPLE ANALYTICS" PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE PERSONAS

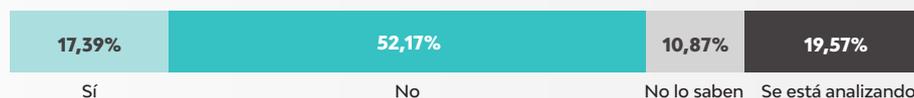
El estudio demuestra que solo un **33%** de los departamentos de RR.HH. están incorporando aspectos de People Analytics a través de KPI's y OKR's y un 19% utilizan datos para tomar decisiones. Un **20%** indica que no están utilizando ninguna herramienta ni metodología actualmente. Apenas un **6%** ha introducido la "Inteligencia Artificial" para agilizar y automatizar algunos procesos.



LA COMPAÑÍA ANALIZA E IMPLANTA DE FORMA ACTIVA TODAS LAS MEJORAS POSIBLES EN LO REFERENTE A PROCESOS Y HERRAMIENTAS NECESARIOS PARA MEJORAR LA EXPERIENCIA COMO ASIGNADO INTERNACIONAL DE LOS EMPLEADOS



LA COMPAÑÍA MIDE Y ANALIZA EL RETORNO DE INVERSIÓN (ROI) DE LAS ASIGNACIONES

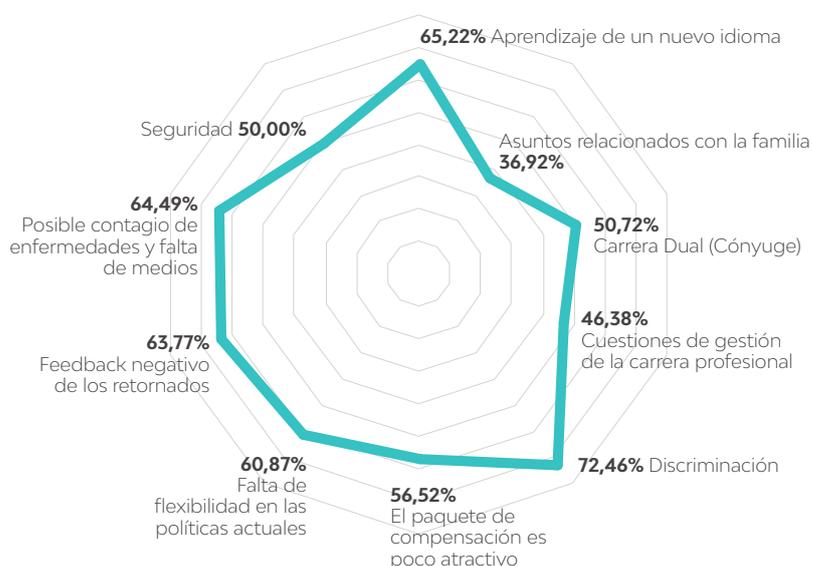


El medir el retorno de la inversión de la movilidad sigue siendo una asignatura pendiente en más de un **52%** de las compañías que operan en España, pues no están analizando el retorno de la inversión en las asignaciones internacionales. Solo un **17%** de las empresas confirma que lo está haciendo.

De las empresas que declaran que sí analizan el ROI de las asignaciones pertenecen principalmente a los sectores: Retail-Gran Consumo, Tecnología y Logística y transporte.

INDICAN LOS DISTINTOS GRADOS DE DIFICULTAD A LA HORA DE COORDINAR UNA NUEVA ASIGNACIÓN INTERNACIONAL

En este momento los 5 principales aspectos que más dificultan a la hora de gestionar una asignación, según el estudio son: la discriminación (**72%**), un posible contagio de enfermedad (**64%**), el aprendizaje de un nuevo idioma (**65%**), la falta de flexibilidad en las políticas actuales (**60%**) y que el paquete de compensación sea poco atractivo (**56%**)



NUEVOS TIPOS DE MOVILIDAD

Resulta evidente que los resultados de la pandemia provocada por el Covid-19 está afectando intensamente a los desplazamientos en todo el planeta viéndose reducidos de modo muy significativo y teniendo un impacto desastroso en sectores como el Turismo, líneas aéreas, tour-operadores, etc. Esto va a implicar una profunda transformación de muchos sectores para ser capaces de dar respuesta a este nuevo entorno TUNA que exige digitalización, agilidad, colaboración y, en el fondo, un profundo aprendizaje.

En este nuevo contexto, la mayoría de las empresas encuestadas coinciden en que la movilidad es y será un aspecto estratégico para atraer, motivar, desarrollar y fidelizar el talento. La flexibilidad y adaptabilidad a las necesidades de cada profesional permitirá mejorar la "experiencia empleado" y, por tanto, incrementar el ratio de satisfacción (NPS Empleado) y retención.

El colectivo Millennial (primera generación realmente "global") adquiere especial relevancia en este entorno, ya que solicita proactivamente disponer de oportunidades profesionales en el extranjero. Teniendo en cuenta que este colectivo, a fecha de hoy, representa ya un 37% de la fuerza laboral de las empresas, hace estratégico que las compañías utilicen la movilidad como un reclamo y palanca de atracción y seducción.

Como consecuencia, y tras crecer año tras año, el volumen de viajeros frecuentes, buena parte de las empresas han puesto en marcha políticas específicas para la

gestión de este colectivo así como el de los *Commuters*; si bien estos últimos, no representan más allá de un 6% del total.

Otro aspecto que revela el estudio es que al apoyo a la pareja-cónyuge en su recolocación profesional en el país de destino es un elemento clave para la aceptación de una asignación por parte del empleado. En este sentido, aproximadamente un 60% de las empresas creen que debería ofrecerse de forma habitual, formando parte de la política de movilidad.

El diseño de políticas de movilidad ágiles y adaptadas a cada profesional es y será un aspecto muy valorado por los empleados, debiendo estar incluido en las mismas: el apoyo en la llegada e instalación en el país de destino, disponer de ayuda para encontrar una vivienda, soporte con los trámites locales (compliance, etc.).

Las necesidades de nuestros profesionales están evolucionando, y requieren una mayor calidad de servicio y una atención personalizada. Más retos para la función en este mundo cada vez más globalizado.

NUEVOS TIPOS DE MOVILIDAD

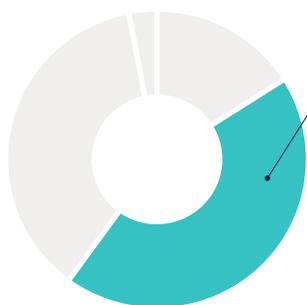
CONSIDERAN QUE UN TRABAJO RETADOR Y LA MOVILIDAD INTERNACIONAL SON UNA BUENA HERRAMIENTA Y UN "BENEFICIO" ATRACTIVO PARA FIDELIZAR Y COMPROMETER AL TALENTO

91,30%
Están de acuerdo

6,52%
Están en desacuerdo

Casi la totalidad de las empresas participantes confirman que la movilidad internacional es clave para fidelizar y comprometer al mejor talento. **(91%)**

¿CUÁL ES ACTUALMENTE LA DISTRIBUCIÓN POR EDAD DE SUS EMPLEADOS EN PROCESO DE ASIGNACIÓN INTERNACIONAL?



Generación Babyboomer (1949-1968)	16,42%
Generación "X" (1969-1980)	43,62%
Generación "Y"- "Millenials" (1981-1999)	36,93%
Generación "Z" (> 2000)	3,02%

Según las empresas encuestadas la mayoría de los asignados internacionales pertenecen a la Generación X (**44%**) y Generación Y (**37%**) aunque hay una predominio de la generación de los Babyboomers (**17%**) que continúan siendo parte del talento móvil.

CREEN QUE EL ÁREA DE MOVILIDAD INTERNACIONAL DEBERÍA OFRECER MÁS APOYO AL CÓNYUGE PARA RECOLOCARSE Y/O CONTINUAR SU CARRERA PROFESIONAL EN EL PAÍS DE DESTINO



Un **56%** indicó que desde el área de movilidad internacional se debería ofrecer más apoyo al cónyuge acompañante, para continuar con su carrera profesional en el país de destino.

Esto puede tener un impacto en la decisión del empleado de aceptar una asignación.

Un **33%** considera que siempre se debe ofrecer apoyo a la recolocación a los cónyuges.

El **53,33%** de las compañías tienen una política de movilidad específica para el colectivo de commuters y viajeros frecuentes.

Sin embargo el **40%** de organizaciones aún no la han desarrollado.

ASIGNACIONES VIRTUALES: TELETRABAJO INTERNACIONAL Y FLEXIBILIDAD

En estos meses hemos tenido que adaptarnos, sin apenas tiempo de reacción, a que millones de empleados se vean en la obligación de trabajar en remoto. Más allá de las consecuencias económicas (que serán de mucha intensidad en buena parte de las economías del mundo), la primera repercusión que hemos tenido que afrontar ha sido el "Teletrabajo". Modalidad esta de trabajo que muchas compañías habían decidido aplazar u obviar durante todo este tiempo pero que, ahora, de prisa y corriendo, se han visto obligadas a afrontar.

La actual situación fuerza a que muchas compañías hayan tenido que tomar "medidas de último minuto" para tratar de dar solución a esta realidad que no habían afrontado previamente por distintas razones; entre ellas un liderazgo, cultura y modelo de gestión más propio del siglo XX y que ya resulta complicado utilizar con el colectivo Millennial.

En este sentido, y desde la perspectiva de la Movilidad internacional, los resultados del estudio señalan que es muy probable que a medio plazo podamos observar una mayor demanda de las denominadas como "asignaciones virtuales". Sin embargo, algunas compañías apuntan que quizá esta tendencia no continúe de cara a futuro como una forma de movilidad habitual.

Esta modalidad de trabajo facilita que muchos roles puedan realizar buena parte de sus funciones de forma remota, incluso aquellos con responsabilidad regional o global. Sin embargo, en muchas otras

posiciones continuará siendo un requisito la presencia física, sobre en el sector de Ingeniería, Construcción, Fabricación, etc. Actualmente, según los datos obtenidos en el estudio, únicamente un 6% de las empresas declaran tener "asignados virtuales" en este 2020.

Por otro lado, entorno al 70% de las empresas creen que las "asignaciones virtuales" reducirán considerablemente los gastos vs. el modelo de la expatriación "clásica". Llama la atención las respuestas de bastantes compañías que afirman estar preocupadas por no contar con la formación y herramientas adecuadas para gestionar este tipo de movilidad.

Pensamos que una fuerza laboral más ágil y flexible, que incluya un mayor número de asignados virtuales, facilitará una recuperación post-Covid más rápida. El tiempo se encargará de decirnos si esta tendencia se convertirá o no en una ventaja competitiva para atraer y fidelizar al talento.

ASIGNACIONES VIRTUALES: TELETRABAJO INTERNACIONAL Y FLEXIBILIDAD

LAS ASIGNACIONES VIRTUALES PUEDEN REDUCIR CONSIDERABLEMENTE LOS COSTES PARA LAS ORGANIZACIONES AL ELIMINAR EN PARTE O EN SU TOTALIDAD MUCHOS COMPLEMENTOS DEL PAQUETE RETRIBUTIVO DE UNA ASIGNACIÓN "TRADICIONAL"

Las asignaciones virtuales podrían reducir considerablemente los costes de movilidad para la organización, como ventaja frente a una asignación "tradicional", según un **70%** de las compañías encuestadas.

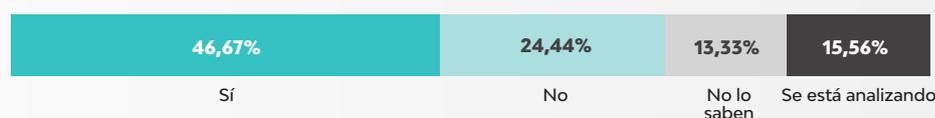
Un **88%** del sector Financiero considera que las asignaciones virtuales reducirán los costes, seguido de un **67%** del sector Farmacéutico, un **71%** del sector Industrial y un **60%** del sector de la Construcción.

Solo un **25%** del sector Turismo cree que puede reducir costes considerablemente.

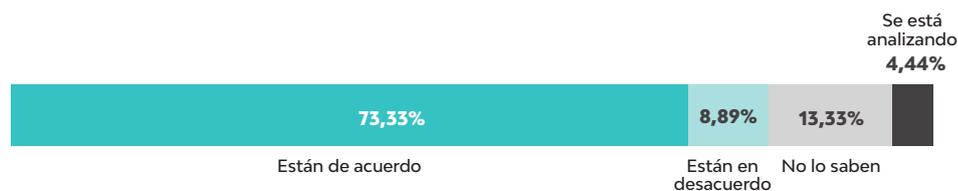


CREEN QUE SU ORGANIZACIÓN CUENTA CON LA PROCESOS Y HERRAMIENTAS ADECUADAS PARA GESTIONAR LAS ASIGNACIONES VIRTUALES

La totalidad de las empresas del sector Farmacéutico encuestadas consideran que cuentan con los procesos y herramientas adecuadas, frente al **60%** de las empresas del sector de la Construcción, **50%** de las empresas del sector Financiero (Banca, seguros) y **50%** de las empresas del sector de Energía, que participaron en el estudio.



CREEN QUE RESULTA NECESARIO TENER UNA FORMACIÓN ESPECÍFICA PARA GESTIONAR DE MODO CORRECTO LAS ASIGNACIONES VIRTUALES



Alrededor de entre un **10%** y un **15%** de las empresas encuestadas y pertenecientes a los sectores: Financiero, Industria, Construcción y Turismo creen que es necesario contar con una formación específica para gestionar de una forma eficaz las asignaciones virtuales.

Un **100%** de las empresas participantes del sector Energía coinciden con esta necesidad.

PIENSAN QUE UNA FUERZA LABORAL MÁS ÁGIL Y FLEXIBLE QUE INCLUYA ASIGNADOS VIRTUALES AUMENTARÁ LA CAPACIDAD DE RECUPERACIÓN POST COVID-19 DE LAS ORGANIZACIONES Y AYUDARÁ A MANTENER LA CONTINUIDAD DEL NEGOCIO

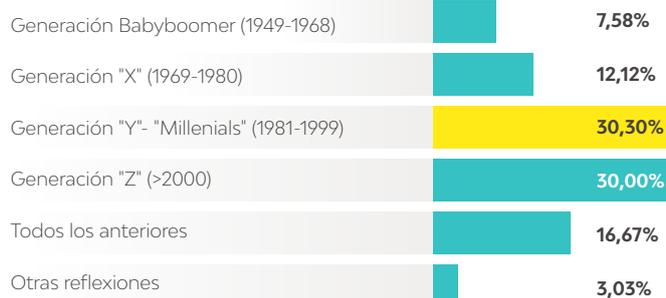
Casi un **90%** creen que la agilidad y flexibilidad en dentro del colectivo de asignados virtuales aumentará la capacidad de recuperación post Covid-19 para la continuidad de negocio.

86,67%

Están de acuerdo

¿QUÉ COLECTIVO CONSIDERAN MÁS PROBABLE QUE SOLICITE UNA POSICIÓN DE ASIGNADO VIRTUAL?

El **47%** de los empleados "millenials" probablemente podría aceptar una posición de asignación virtual, junto con la generación "Z". Un **64%** del sector Construcción y un **67%** del sector Logística indica que es muy probable que la generación "Z" sea la que más solicite este tipo de asignación.



Consideran que habrá más igualdad (hombre-mujer) en las posiciones internacionales al utilizar un modelo de asignación virtual

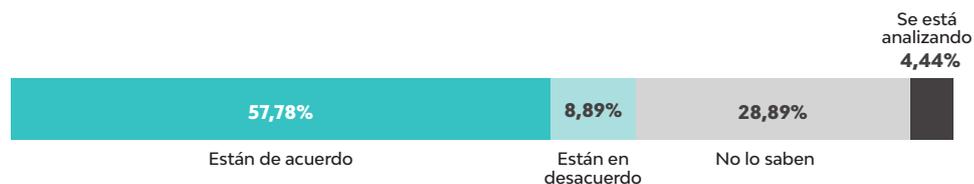
62,22%

Están de acuerdo

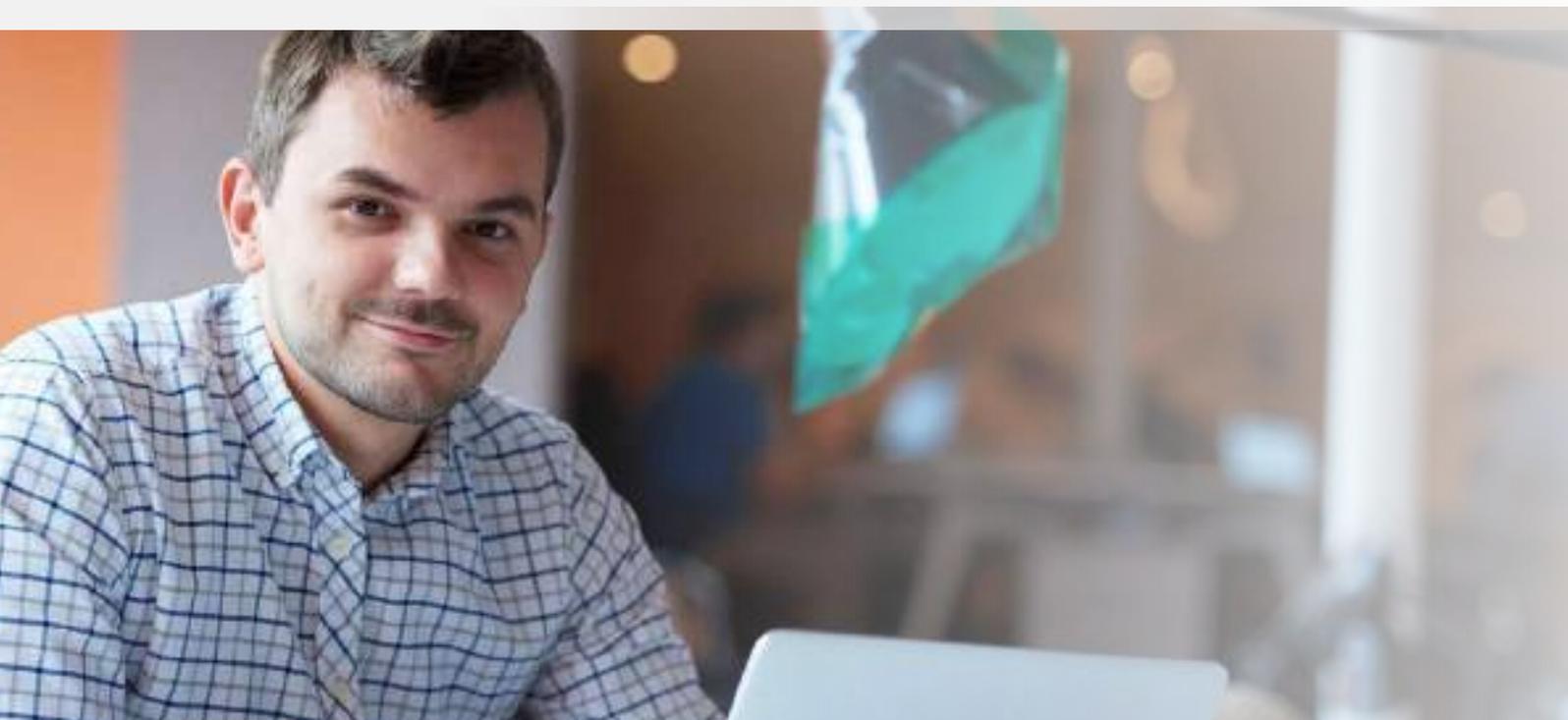
6,67%

Están en desacuerdo

CONSIDERAN QUE PARA EL COLECTIVO DE MUJERES RESULTARÁ ESPECIALMENTE ATRACTIVA UNA ASIGNACIÓN VIRTUAL



CONSIDERAN QUE PROMOVER LAS ASIGNACIONES VIRTUALES PROVOCARÁ, A LARGO PLAZO, DESPIDOS EN LAS ORGANIZACIONES



LA ORGANIZACIÓN TIENE DISEÑADO UN SISTEMA DE TELETRABAJO EFICAZ PARA TODA LA PLANTILLA, INCLUYENDO EL COLECTIVO DE PROFESIONALES QUE SE ENCUENTRAN EN PROCESO DE ASIGNACIÓN INTERNACIONAL EN TODAS SUS MODALIDADES

El 22% de las organizaciones considera que su sistema de teletrabajo no es eficaz vs un 41% que cree que es el adecuado. El 31% está analizando cómo está funcionando.





GESTIÓN DEL TALENTO GLOBAL Y NUEVAS GENERACIONES

La incorporación de las nuevas generaciones (Generación "Y" y "Z") a los procesos de movilidad internacional es ya un hecho. En estos momentos el colectivo Millennials ya representará más de **un tercio de la fuerza de trabajo en el mundo**. De algún modo, podríamos decir que ya son la **primera generación global**.

Se trata un colectivo **de talento formado por jóvenes que son capaces de adaptarse mejor que nadie, que se sienten cómodos con todo lo digital y que demandan mucha flexibilidad laboral**.

Admiran, respetan y defienden la diversidad, la interracialidad y la movilidad como parte de su forma de ser y comportarse en la sociedad. Por ello son muy demandados por empresas globalizadas y que necesitan de esos aspectos para hacer realidad su modelo de negocio.

Las empresas se enfrentan al gran reto de la retención de estos profesionales por

su facilidad en la decisión para cambiar de proyecto. Actualmente hay pocos Millennials que permanezcan más de 3 años en la misma compañía, sobre en el sector Tecnológico, Servicios y Turismo. Ésto está haciendo que las organizaciones tengan que repensar su estrategia de gestión de personas para ser capaces de atraerlos (Branding), motivarlos, desarrollarlos y, por último, ser capaces de comprometerlos con el proyecto.

En estos momentos el colectivo Millennials ya representará más de un tercio de la fuerza de trabajo en el mundo. De algún modo, podríamos decir que ya son la primera "generación global".

Por otro lado, se trata de un grupo muy sensibilizado con todos los aspectos de RSC, Sostenibilidad, etc.; lo que les lleva a elegir sectores y proyectos con un alto contenido e impacto social y, para ello, no les importa cambiar de país, continente, etc.

Además, hoy por hoy, es un colectivo que no quiere "ataduras" como tener una casa en propiedad, tener un vehículo propio, etc.; apostando por modelos más flexibles que les permitan viajar y cambiar su residencia con facilidad. Incluso, muchos de ellos, no se plantean la necesidad de tener hijos-familia, por lo que la tipología de la movilidad internacional que desean es sustancialmente diferente a la Generación "X" o los habitualmente denominados como "Baby Boomers".

El trabajo en remoto forma parte de su "día a día" y es una demanda a todas las organizaciones donde trabajan, siendo un factor de atracción y retención muy importante. Esto permite contemplar las "asignaciones virtuales" como una solución muy adecuada para dar respuesta a sus demandas, evolucionando modelos anteriores.

Por otro lado, es una generación que contempla el emprendimiento como una de las alternativas más atractivas por lo que, muy a menudo, están pensando como iniciar su propio proyecto con la tecnología como principal aliada, la utilización de las redes sociales como palanca aceleradora y como fuente de reclutamiento de talento diverso y global para poder cocrear utilizando modelos colaborativos,

Todo un reto para este entorno TUNA (turbulento, incierto, nuevo y ambiguo), donde la agilidad en las organizaciones marca la diferencia entre el éxito y el fracaso de muchos proyectos.

GESTIÓN DEL TALENTO GLOBAL Y NUEVAS GENERACIONES

LA COMPAÑÍA POSEE UNA POLÍTICA ESPECÍFICA PARA REALIZAR UNA ADECUADA GESTIÓN DEL TALENTO INTERNACIONAL

Del **38%** de las empresas que están aplicando una política específica para la gestión del talento internacional un **23%** pertenece al sector Financiero, un **18%** al Retail-Gran Consumo y alrededor de un **12%** los sectores de la Construcción, Farmacéutico y Turismo.



LA COMPAÑÍA MIDE Y ANALIZA LA TASA DE ROTACIÓN DEL TALENTO EN PROCESOS DE MOVILIDAD INTERNACIONAL

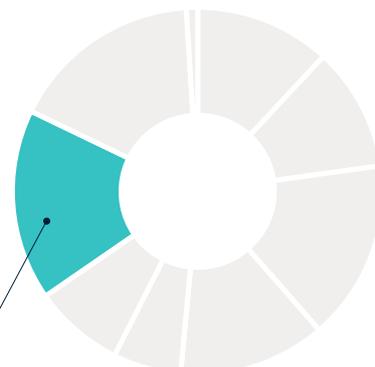
Sorprende el dato de que casi un **35%** de las compañías no mide ni gestiona el dato de la "tasa de rotación del talento" en procesos de movilidad internacional.

Sin embargo la totalidad de las empresas que han participado del sector Logística y transporte declaran que sí están midiendo la rotación del talento, al igual que un 75% de las empresas del sector Turismo, y el de Tecnología.



¿QUÉ APTITUDES INTERPERSONALES TIENEN MÁS IMPORTANCIA PARA LA ORGANIZACIÓN?

Adaptabilidad	11,85%
Capacidad de adaptación	11,37%
Colaboración	16,11%
Comunicación	12,80%
Creatividad	5,69%
Empatía	7,58%
Orientación al resultado	16,59%
Resolución de problemas	16,20%
Otros	1,42%



¿CREEN QUE LA COMPAÑÍA HA INCORPORADO DE MODO ADECUADO LOS DIFERENTES ELEMENTOS DE LA DIVERSIDAD (HOMBRE-MUJER, COLECTIVO LGBT+, MULTIGENERACIONAL, ETC.) A SU POLÍTICA DE MOVILIDAD INTERNACIONAL?

Un **35%** de las organizaciones encuestadas afirma haber incorporado de modo adecuado los aspectos de diversidad en su política de Movilidad internacional. Por otro lado, el porcentaje de compañías que lo desconocen es significativo, casi el **28%**.

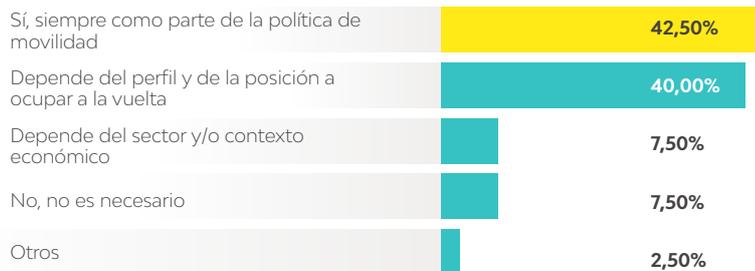


HAN DISEÑADO Y/O TIENE IMPLANTADO SU COMPAÑÍA UN PROGRAMA O INICIATIVA PARA INCREMENTAR LA RETENCIÓN DE LOS EXPATRIADOS

Un **50%** de compañías afirma no tener implantado algún tipo de programa para facilitar la retención de los Expatriados. Un **17,5%** dicen estar trabajando en ello y desean implantarlo en los próximos meses.



CREEN NECESARIO OFRECER FORMACIÓN ESPECÍFICA AL EMPLEADO PARA FACILITAR SU PROCESO DE REPATRIACIÓN O DE REASIGNACIÓN



Un elevado porcentaje de compañías creen necesario ofrecer formación específica para facilitar su proceso de repatriación, si bien la misma debe ir en función del perfil y de la posición a ocupar a la vuelta.

¿QUÉ CAMBIOS ESPERAN QUE SUCEDAN EN EL COLECTIVO DE TALENTO MÓVIL EN LOS PRÓXIMOS 3 AÑOS?



La mayor parte de las empresas participantes creen que se incrementará la diversidad en todos los aspectos. Un 67% de ellas pertenecen al sector de la Construcción, seguido del 56% de las empresas del sector Financiero, y un 50% de Retail-Gran Consumo y Tecnología.

LIDERAZGO GLOBAL

No hay duda de que el Covid-19 está teniendo, y tendrá, un fuerte impacto sobre el mundo empresarial a nivel global. Y, por supuesto, también sobre las políticas de internacionalización de las compañías.

Tras décadas centradas en la deslocalización en busca de mano de obra barata, la pandemia ha puesto de relieve lo difícil que resulta para las empresas gestionar cadenas de suministro ubicadas a decenas de miles de kilómetros en medio de una crisis global. Según un informe del Banco de España, casi el 30% de las industrias achaca la caída de su actividad en los últimos meses a la falta de suministros.

La deslocalización de empresas en otros países, hasta hace poco, había sido favorecida por tendencias como la globalización, la liberalización comercial y las mejoras en logística y transporte. Pero de repente, un agente imprevisto -en forma de pandemia- ha modificado de forma

inevitable el comercio internacional, tal y como lo conocíamos. Y las empresas deberán adaptarse en consecuencia.

Las compañías han tenido que identificar qué profesionales eran los más adecuados para que gestionaran el negocio a miles de kilómetros, y han ido aprendiendo de los "errores" cometidos en muchos casos. Hoy día buena parte de las organizaciones tienen claro cómo debe ser el perfil de un líder corregir de asumir la responsabilidad y el reto de gestionar las actividades de la compañía en geografías y culturas muy diferentes a la de sus headquarters.

Nos preocupamos por identificar y desarrollar competencialmente un profesional adaptable, que introduzca y valore la diversidad entre sus valores, muy orientado a resultados y siendo consciente de las diferencias existentes en cada país en lo que a la gestión de personas se refiere, con una elevada capacidad de aprendizaje y que incorpore todo lo digital como aliado y palanca para la gestión.

En este sentido, hemos podido identificar muchas compañías que han tenido que diseñar e incorporar en su gestión las "carreras internacionales" como una necesidad, exigiéndose a sí mismas identificar con rapidez a estos profesionales y teniendo que ofrecerles unas condiciones que les asegure su vinculación y compromiso con el proyecto a medio y largo plazo.

Muy vinculado con este aspecto se encuentra lo que habitualmente se suele denominar como "Experiencia del asignado", donde el profesional debe sentir el cuidado por parte de la organización (relocation, comunicación, recompensa, carrera, repatriación, etc.) como palanca para garantizar la retención de estos perfiles.

Hemos podido apreciar la progresiva incorporación de la mujer a estas posiciones de liderazgo global, haciendo posible la creación de Comités de Dirección que, por fin, empiezan a apreciar la igualdad y la diversidad. Pensamos que el modelo de "asignaciones virtuales" acabará de dar el impulso necesario para hacer realidad esta necesidad.

La pandemia ha puesto de relieve lo difícil que resulta para las empresas gestionar cadenas de suministro ubicadas a decenas de miles de kilómetros en medio de una crisis global.

Llama la atención que un **38%** de compañías afirma que un buen número de los profesionales desplazados no cumplen con el estilo de liderazgo, cultura y valores promovidos internamente por su organización.

Un **35%** creen que sus empleados sí están alineados con los valores corporativos.

HABILIDADES

MULTICULTURALES Y APRENDIZAJE

El **choque cultural** es una experiencia inevitable cuando salimos de nuestro país, pero también a la hora de trabajar con personas de diferentes culturas y procedencias. Por otro lado, tiene su espejo en el mundo virtual porque el efecto puede amplificarse a través de la distancia cuando no tenemos contacto personal con nuestros compañeros de trabajo, clientes, etc.

Seguir el principio "Allá donde fueres, haz lo que vieres" no es tan sencillo en un mundo globalizado. Es verdad que hay que adaptarse a las circunstancias y a la cultura de cada lugar; sin embargo, existe una gran variedad de "modelos de adaptación" en los equipos multiculturales. Por este motivo, se hace necesario que las organizaciones ayuden a sus profesionales (y a las unidades

familiares desplazadas) a integrarse del modo más rápido y eficaz posible.

Si a menudo los conflictos entre personas parecidas son "difícilmente evitables", los conflictos entre nacionalidades y culturas también; pero además con una mayor complejidad. Es imprescindible comprender las raíces de estos conflictos

Es necesario que las organizaciones ayuden a sus profesionales (y a las unidades familiares desplazadas) a integrarse del modo más rápido y eficaz posible.



y saber aplicar nuestros conocimientos y habilidades de modo eficaz. Para ello es importante identificar los puntos de fricción entre diferentes culturas, para luego analizar qué orientaciones, actitudes y estrategias son las más adecuadas en función del país y la cultura a la que los profesionales se están enfrentando.

A modo de ejemplo, la habilidad de comunicación se puede convertir en una herramienta de “alto riesgo” porque siempre existe la posibilidad de que el mensaje no llegue correctamente o de que se interprete de modo equivocado. Este riesgo se multiplica exponencialmente con el multiculturalismo. Por este motivo, las compañías nos han trasladado en el estudio el esfuerzo que están realizando en sus profesionales para ayudarles a identificar y desarrollar aquellos aspectos que pueden ayudarles a tener éxito en la asignación.

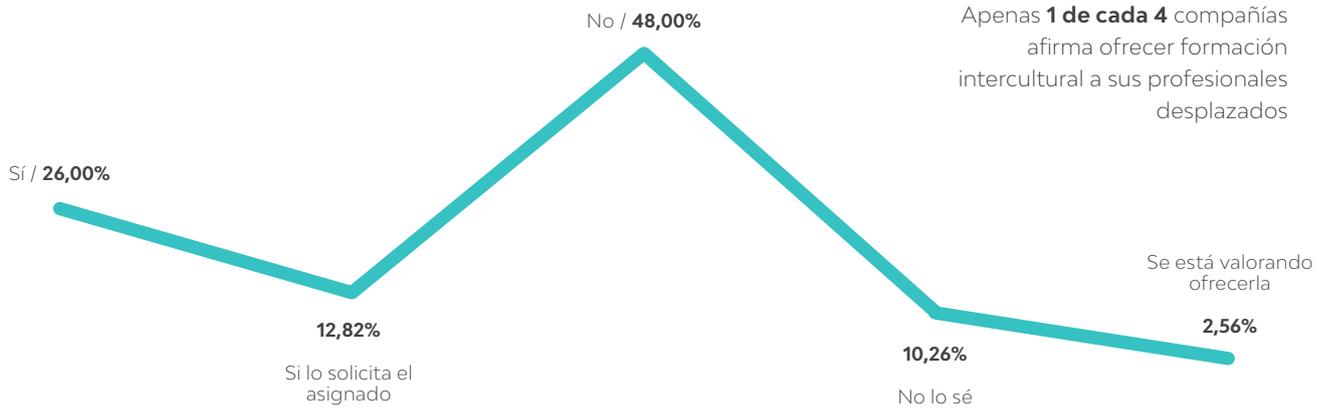
Por otro lado, los resultados del estudio han puesto de manifiesto la importancia de la competencia transversal “digital mindset”. Como resultado del Covid-19, las compañías han incrementado sustancialmente su apuesta por la transformación digital de sus negocios, lo cual requiere que todos sus profesionales sean capaces de pensar y actuar en un mundo cada vez más digital de modo ágil, eficaz y colaborativo. En este sentido, hemos encontrado un gran número de compañías que ya han diseñado e incorporado potentes programas de formación acompañados de un plan de gestión del cambio y evolución cultural.

Las compañías han incrementado sustancialmente su apuesta por la transformación digital de sus negocios, lo cual requiere que todos sus profesionales sean capaces de pensar y actuar en un mundo cada vez más digital de modo ágil, eficaz y colaborativo

HABILIDADES

MULTICULTURALES Y APRENDIZAJE

CONSIDERAN QUE SU COMPAÑÍA OFRECE FORMACIÓN INTERCULTURAL ESPECÍFICA A LOS PROFESIONALES DESPLAZADOS



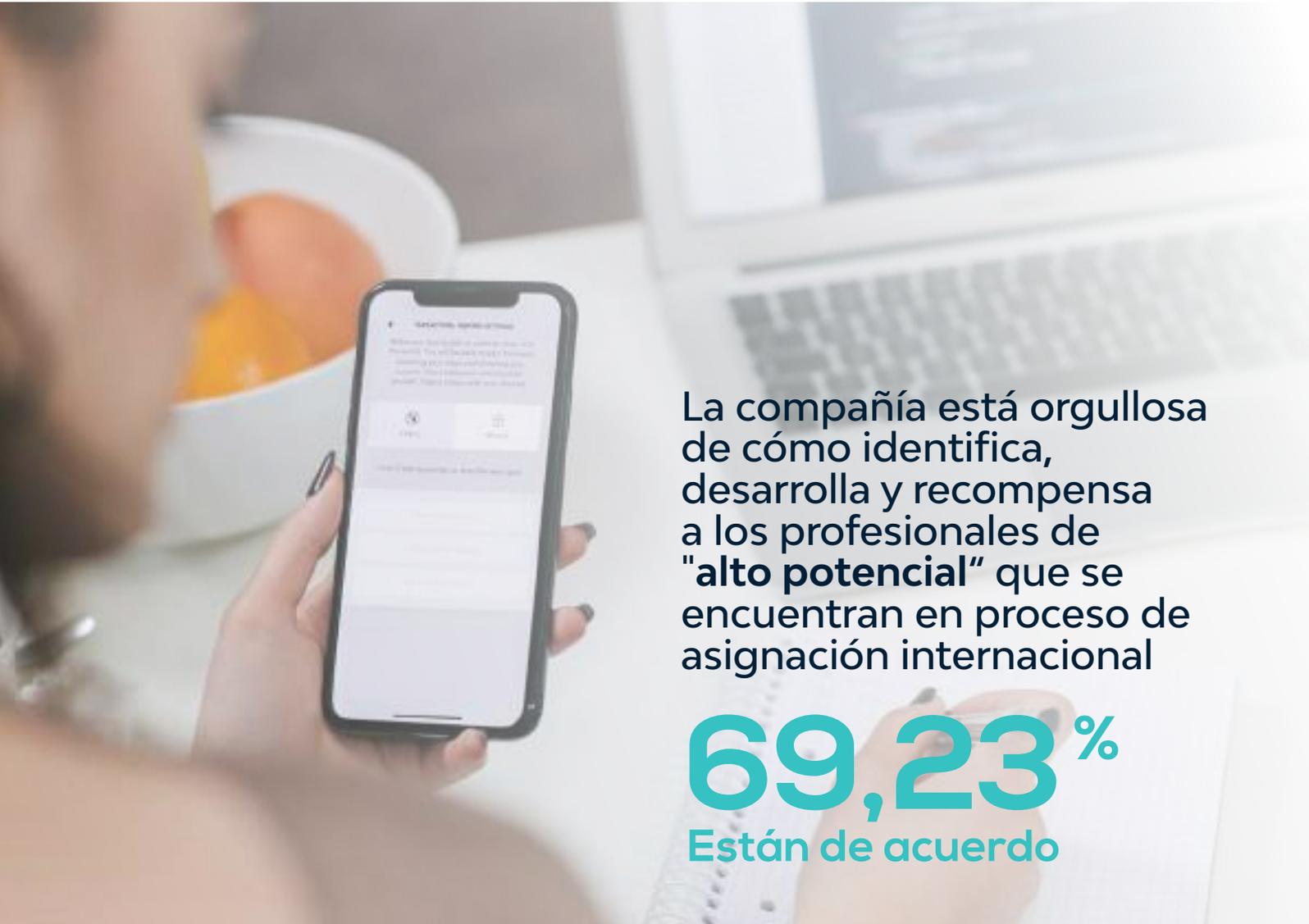
LA COMPAÑÍA COORDINA LA PREPARACIÓN A NIVEL CULTURAL DE LA UNIDAD FAMILIAR DE CARA A UN ADECUADO PROCESO DE INTEGRACIÓN EN EL PAÍS DE DESTINO



LA COMPAÑÍA PROPORCIONA LA FORMACIÓN ADECUADA PARA INTRODUCIR UNA CULTURA "ÁGIL" Y DIGITAL EN SUS PROFESIONALES

Un **75%** de las compañías afirma proporcionar la formación adecuada para introducir una cultura ágil y digital en sus profesionales. Sin duda, se trata de un buen dato y revela la necesidad para adaptarse al proceso de Transformación digital que se va a intensificar en esta próxima década.

75%
Están de acuerdo



La compañía está orgullosa de cómo identifica, desarrolla y recompensa a los profesionales de "alto potencial" que se encuentran en proceso de asignación internacional

69,23%
Están de acuerdo

LA COMPAÑÍA HA SABIDO UTILIZAR LOS PROCESOS DE MOVILIDAD INTERNACIONAL COMO HERRAMIENTA Y PALANCA PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL DE SUS EMPLEADOS

68,42%

Están de acuerdo

21,05%

Están en desacuerdo

COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

CAMBIOS EN LAS PRÁCTICAS DE MERCADO

Los sistemas retributivos que las compañías están aplicando a los profesionales desplazados están evolucionando hacia esquemas más flexibles, económicos y personalizados. Sin duda, la posibilidad de tener una experiencia internacional ya constituye una “recompensa” en si mismo para un gran grupo de profesionales, sobre todo los pertenecientes al colectivo Millennial. Por este motivo, las organizaciones lo utilizan como palanca para fidelizar y retener a sus mejores profesionales, con la “promesa” de una carrera profesional acelerada en el futuro.

Resulta complicado hacer ajustes en la retribución fija de los profesionales, por lo que la utilización de diferentes allowances (cost of living, quality of living, etc.) permiten adaptar las cantidades a los países de destino (host); convirtiéndose en un “problema” la retirada de los mismos cuando el profesional retorna a su país de origen (home).

El elemento variable esta sufriendo cambios en su diseño y conceptualización, adaptándose a los diferentes aspectos culturales y fiscales existentes en cada país. Las compañías han ido aprendiendo a incorporar bonos ligados a los plazos de permanencia en el país y el éxito del proyecto durante dicho período, sirviendo como factor motivador a la hora del retorno, y como recompensa al esfuerzo realizado por el profesional y la unidad familiar desplazada.

El esquema de beneficios ha ido adaptándose a la realidad de cada localización, siendo por tanto necesario un esquema flexible en su diseño. La realidad de cada país ha hecho necesaria la incorporación de algunos elementos o bien todo lo contrario (coche de empresa, seguro médico internacional, etc.), lo cual agrega un componente de personalización muy importante.

Otro aspecto muy importante es todo lo referente a la fiscalidad, tratando las compañías de optimizar los costes y el paquete retributivo de los profesionales aplicando en buena parte de los casos la "eigualización" como medida corporativa.

Fruto de la situación generada por la pandemia provocada por el Covid-19, buena parte de las compañías participantes en el estudio se encuentran en un proceso de revisión, y auditoría en algunos casos,

con el objetivo de dotar a los sistemas de una mayor flexibilidad y adaptación a la "nueva normalidad". Es momento de hacer análisis, aprender y reenfocar algunos elementos del paquete retributivo.

Por otro lado, todos los aspectos ligados a la seguridad en los desplazamientos y estancia en países han adquirido gran relevancia, convirtiéndose en un factor muy importante de cara a conseguir el "sí" de los profesionales.

"New normal"..... "New needs"

Las compañías han ido aprendiendo a incorporar bonos ligados a los plazos de permanencia en el país y el éxito del proyecto durante dicho período

LA COMPAÑÍA TIENE PREVISTO APLICAR CAMBIOS EN SU POLÍTICA DE COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS PARA ASIGNACIONES INTERNACIONALES DURANTE LOS PRÓXIMOS 12 MESES EN LO REFERENTE A:

Allowances aplicados (complementos, lump sum, etc.)	57,24%
Beneficios para el resto de la unidad familiar	60,53%
Esquema de beneficios para el desplazado/a	59,87%
Retribución variable	54,61%
Salario fijo (salario bruto anual)	55,92%

POLÍTICAS DE GESTIÓN DE RIESGOS EN VIAJES

Hace apenas unos meses, el 2020 parecía que podría ser un año “tranquilo”, con las economías de buena parte del planeta creciendo a un ritmo positivo y con la tensión comercial entre Estados Unidos y China algo más relajada. Pero... llegó el **Coronavirus** (Covid-19) a comienzos de año y nos ha hecho despertar de golpe, llevando a muchos países a una situación sin precedentes, llegando incluso a activar el estado de alarma durante varias semanas o lo que, cada vez más, pudiera parecer que llegue a convertirse en meses con esta 2ª ola que estamos viviendo actualmente en Europa.

En este sentido, la pandemia ha puesto de manifiesto la necesidad de tener un “plan de gestión de riesgos en viaje” que sea capaz de dar una amplia cobertura a los profesionales que tenemos desplazados; ya sean éstos expatriados o viajeros frecuentes, y se desplacen solos o bien acompañados por sus familias.

Por ello, hoy más que nunca y de cara a futuro, las organizaciones deben tener bien diseñados y en funcionamiento “protocolos de seguridad” que sean capaces de reaccionar con agilidad, precisión y determinación ante cualquier tipo de emergencia. Poder localizar a los empleados en tiempo real y en cualquier punto del planeta se ha convertido en estratégico

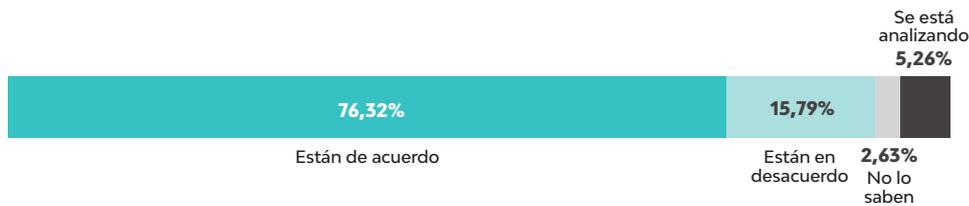
de cara a poder gestionar con éxito sus necesidades (repatriación, ayuda a la familia, etc.). Nuestro estudio muestra que más de la mitad de las empresas cuentan con una “política de gestión de riesgos y un protocolo”, pero únicamente un 19% considera que la misma es un método eficaz y rápido en caso de emergencia.

Sin duda, la situación exige que las empresas se adapten rápidamente a este nuevo entorno turbulento, complejo, incierto,...; y aprender de los errores que se han cometido.

POLÍTICAS DE GESTIÓN DE RIESGOS EN VIAJES

LA COMPAÑÍA TIENE UNA POLÍTICA DEFINIDA DE SEGURIDAD EN VIAJES PARA ASIGNADOS INTERNACIONALES, COMMUTERS Y VIAJEROS FRECUENTES

Dentro del ámbito de las grandes organizaciones, que disponen de sus propios departamentos de seguridad y médicos, es más habitual encontrar que se ha diseñado e implementado una política de seguridad en viaje con un protocolo detallado y de aplicación rigurosa. Bajando a nivel de PYME grande hacia abajo en tamaño empresarial, ya se hace más difícil encontrar esta manera de proceder, aun tratándose de compañías con una exposición al riesgo por volumen de viajes y características de los mismos ya considerable.



Teniendo la organización una política de gestión de riesgos en viajes, ¿cree es correcta o debería ser revisada?



DISPONE LA ORGANIZACIÓN DE UN MÉTODO EFICAZ DE EVALUACIÓN DEL RIESGO Y DE LOS RECURSOS PARA ACTIVAR UNA RESPUESTA RÁPIDA Y EFECTIVA EN UNA EMERGENCIA

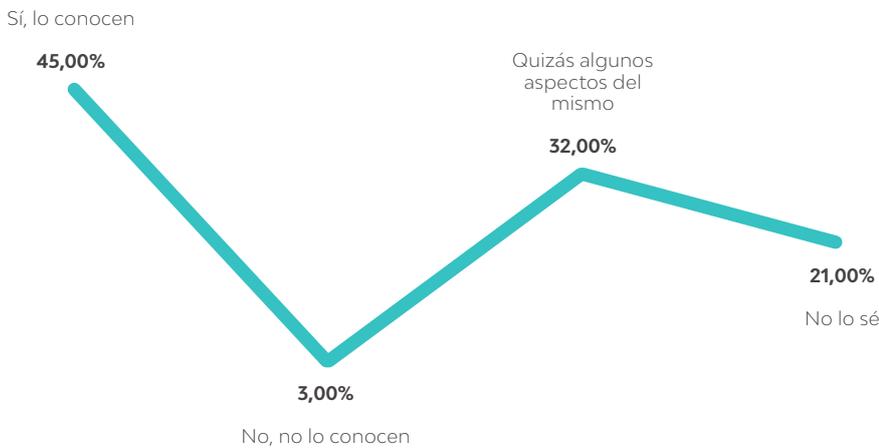


El **66%** de las empresas declara que tiene un método eficaz de evaluación del riesgo, en caso de que haya que activar una respuesta rápida y efectiva en una emergencia.

Un **16%** desconoce si cuenta con uno.

El desconocimiento es casi sinónimo de inexistencia, ya que si el asignado ignora lo que la empresa pone a su disposición para su propio cuidado y protección así como las normas y pautas que debe seguir, el haber implementado una política de riesgos en viaje se torna en una acción totalmente ineficaz.

CREEN QUE LOS EMPLEADOS DE SU ORGANIZACIÓN CONOCEN EL PROTOCOLO DE ACTUACIÓN EN CASO DE ALERTA



Solo un **45%** de los asignados o viajeros frecuentes conocen el protocolo de actuación en caso de alerta y el **32%** conoce quizás algunos aspectos.

Creen que su compañía está preparada para, en caso de necesidad, hacer seguimiento en tiempo real a través de la utilización de herramientas y soluciones tecnológicas (como geolocalización, por ejemplo)?

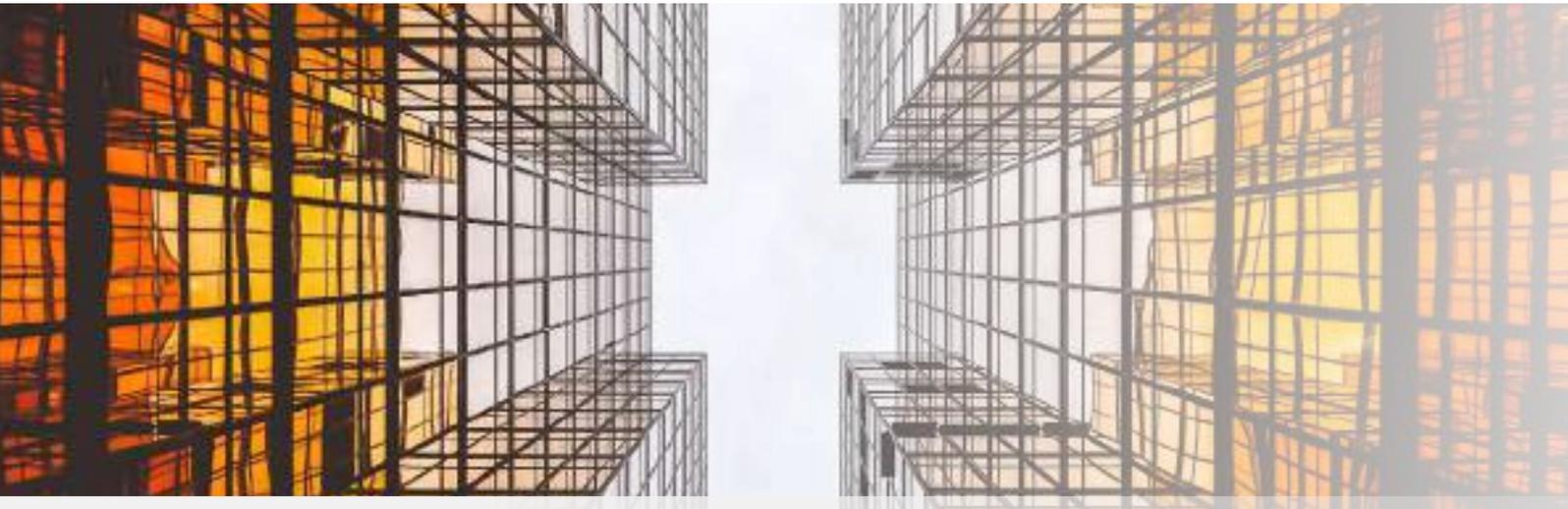
34,21% Sí
31,58% No

El volumen de empresas que reportan no tener la capacidad esencial, especialmente en los tiempos que vivimos, es demasiado alto, saber dónde se ubican los desplazados en un momento dado de necesidad, y poder establecer comunicación instantánea con ellos para determinar si necesitan algún tipo de ayuda con la mayor rapidez y eficacia, es elemental.

¿TENÍA LA ORGANIZACIÓN IMPLEMENTADO ALGÚN PLAN DE GESTIÓN DE RIESGO EN VIAJE ANTES DEL ESTALLIDO DE LA PANDEMIA DEL COVID-19?

El **64%** de las empresas tenían un plan de gestión de riesgos en viaje antes del estallido de la pandemia del Covid-19, un **19%** no lo tenían y un **16%** declaran que no los saben.

64,86% Sí
18,92% No



TIENEN PREVISTO IMPLANTAR ALGÚN PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS O REVISAR EL QUE YA TIENEN

21,62% Sí
35,14% No

Aunque un porcentaje de cerca del **22%** es un volumen de empresas importante que tienen la determinación de implementar algún tipo de política de riesgos en viaje, son muchas todavía las que dudan o ni siquiera consideran hacerlo, cuando la prevención y la preparación previa son los elementos que van a determinar el éxito o fracaso ante la resolución de una posible incidencia o crisis en el viaje o estancia en el extranjero de uno o más empleados.

PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS EN VIAJE, SE APOYAN O PIENSA UTILIZAR UNA EMPRESA ESPECIALIZADA

Un **64%** se apoya o piensa hacerlo en el futuro en un especialista externo. Esto es algo que, dependiendo de la estructura y organización de la empresa, puede ser llevado a cabo en una parcela u otra (seguridad, sanitaria, tecnológica . . .) o en una mayor o menor medida dejar toda o una parte del cuidado y protección de los viajeros y asignados internacionales a un colaborador externo, pero siempre asegurándose de que se cumplen todas las obligaciones que la ley establece, y las que la empresa moralmente y por protección del negocio se quiera autoimponer.



POLÍTICA DE MOVILIDAD

AUDITORÍA

El estudio ha permitido identificar la necesidad (y oportunidad) de realizar una "Auditoría" de todos los aspectos que forman parte de las políticas de movilidad en las organizaciones (identificación y selección de candidatos, proceso de comunicación, gestión del talento, compensación, aspectos de compliance y fiscalidad, etc.), con el objetivo de adaptar la estrategia y procesos a la "nueva realidad".

Algunas compañías ya venían realizando este proceso de revisión de forma periódica pero, fruto del Covid-19, se ha hecho necesario en muchos casos revisar y actualizar rápidamente aspectos importantes como es la seguridad, las condiciones retributivas, los plazos de la asignación, retornos acelerados, etc.

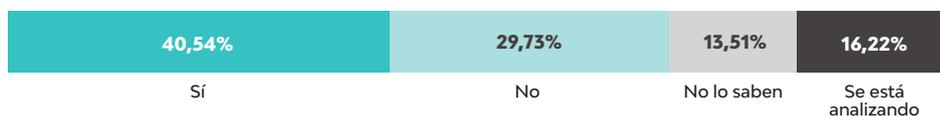
En este sentido, organizaciones de gran tamaño además poseen sistemas de calidad que "obligan" a este proceso de auditoría pero que, además, viene solicitado por los propios desplazados para atender a sus necesidades.

Los resultados del estudio nos indican una clara tendencia en el mercado a externalizar algunos servicios inherentes a la movilidad (inmigración, fiscalidad, relocation, etc.), utilizando proveedores de confianza que sean capaces de cumplir con los estándares de calidad definidos en las organizaciones. Las empresas que los utilizan afirman estar muy satisfechas con los mismos, siendo su decisión continuar apoyándose en ellos para dar un "servicio excelente" a sus desplazados.

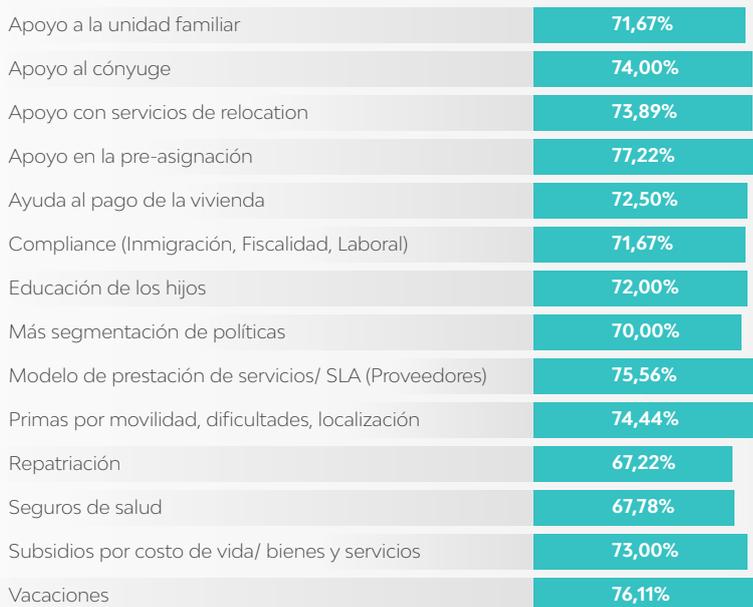
Como tendencia de mercado observamos que este conjunto de proveedores está evolucionando de los aspectos más "hard" (seguridad, compliance, fiscalidad...) a los más "soft" (adaptación cultural, formación en habilidades, etc.).

POLÍTICA DE MOVILIDAD AUDITORÍA

LA COMPAÑÍA REALIZA PERIÓDICAMENTE UNA AUDITORÍA O REVISIÓN DE LA POLÍTICA DE MOVILIDAD.

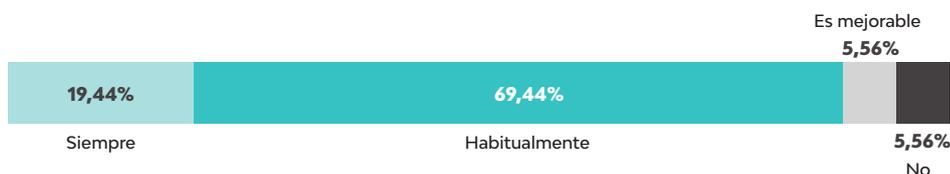


Solo un **40%** de las empresas participantes traslada que realiza una Auditoría/revisión de su política de movilidad. Actualmente un 16% está analizando la necesidad de hacerlo a futuro.



¿QUÉ POLÍTICAS, ELEMENTOS DEL PAQUETE, O TÉRMINOS Y CONDICIONES DE SU PROGRAMA DE MOVILIDAD HA REVISADO/INTRODUCIDO O PLANEA REVISAR/INTRODUCIR?

ESTÁN SATISFECHOS CON EL NIVEL DE CALIDAD DE SERVICIOS, ACORDADOS CON LOS PROVEEDORES DE MOVILIDAD INTERNACIONAL



Los proveedores habitualmente utilizados por el Área de Movilidad cumplen con las expectativas, ofreciendo un servicio de calidad elevado.

¿QUÉ TIPO DE SERVICIOS?

Los servicios de Inmigración, Fiscalidad y Relocation continúan siendo los servicios donde se utiliza el apoyo de compañías especializadas externas con el objetivo de garantizar una buena gestión del desplazado.



LISTA PARCIAL DE EMPRESAS PARTICIPANTES EN EL ESTUDIO

ACTIU

AHK SPANIEN

ALTAMIRA ASSET MANAGEMENT

ASIGEN INGENIERIA Y CONSULTORIA

ÁVORIS

AYESA

BAYER HISPANIA, S.L.

BBVA

CEREALTO SIRO

COMITÉ ESPAÑOL DE ACNUR

COSENTINO

ESTAMP

FUNDACION PLAN INTERNACIONAL ESPAÑA

GRUPO MAXAM

GRUPO PIÑERO

GRUPO SANTALUCIA

HIPRA

HOMELIKE

IDIADA AUTOMOTIVE TECHNOLOGIE, SA

INDRA CORPORATE SERVICES

INECO

LIDL SUPERMERCADOS

MELIA HOTELS INTERNATIONAL

NESTLÉ

REAL MADRID CF

RENFE OPERADORA

SECURITAS DIRECT

SENER

TALGO

TECHNIP IBERIA SAU

TÉCNICAS REUNIDAS

TRINA SOLAR

VODAFONE

XING NETWORKING SPAIN S.L



Hasenkamp Relocation Services es una empresa especializada en servicios de movilidad internacional de alta calidad a nivel global.

Nuestros servicios están pensados para apoyar a las organizaciones en los desplazamientos de sus empleados hacia y cualquier país, ofreciendo asistencia integral en relocation, inmigración y mudanza internacional.

Para más información visite nuestra web: www.hasenkamp.es

Hasenkamp 2020 Todos los derechos reservados.

“Excellence is our priority”