

AON

Informe de Movilidad Internacional 2023 de Aon

Qué impulsa el cambio estratégico
en la movilidad global



Índice

Resumen	3
Metodología	5
Sección 1 Dejando atrás la pandemia: Perspectivas sobre los viajes de negocios	8
Sección 2 Los nuevos métodos de trabajo impulsan el cambio: Perspectivas sobre las asignaciones internacionales	15
Sección 3 Un nuevo pilar para la movilidad global: Perspectivas sobre el teletrabajo internacional	21
Conclusión	29



Resumen

La movilidad global ha evolucionado enormemente en los dos últimos años. Cuando se iniciaron esta serie de investigaciones en 2020, la movilidad internacional se vio afectada por las restricciones a los viajes personales y de negocios impuestas por la pandemia de COVID-19. Sin embargo, cada vez era más evidente el comienzo de un nuevo enfoque de la movilidad, impulsado por el cambio en las aspiraciones de los empleados, el aumento de la demanda de flexibilidad y las mejoras tecnológicas para el teletrabajo.

Las conclusiones del informe de este año continúan con muchos de esos temas, explorando cómo están respondiendo los empleadores al restablecimiento de la libertad de circulación, junto con las prioridades empresariales en materia de viajes, las asignaciones en el extranjero y el teletrabajo internacional. Este informe se propone explorar cómo perciben actualmente los empleadores la movilidad internacional e identificar las tendencias emergentes que afectan a los empleados con movilidad internacional.

Aunque el impacto de la pandemia de COVID-19 es ahora mucho menos agudo en la mayoría de las regiones, han surgido nuevas amenazas como la guerra entre Rusia y Ucrania, la crisis energética, la inflación mundial y la escasez de talento. Todo esto está moldeando el futuro a corto plazo de las necesidades de movilidad internacional, creando nuevos retos y oportunidades.

Las conclusiones del informe muestran que los empleadores podrían considerar la posibilidad de adoptar una visión a largo plazo para establecer políticas de

movilidad internacional coherentes y sólidas que sean adecuadas para el entorno actual. También necesitan comprender claramente cómo las asignaciones internacionales pueden contribuir a las propuestas de valor para los empleados. Las aspiraciones de los empleados han cambiado y las oportunidades de movilidad deben seguir el mismo ritmo.

Este informe destaca los principales resultados y tendencias de la encuesta, junto con ideas para los empleadores que les ayuden a anticiparse a las tendencias futuras y mejorar las actuales prácticas de movilidad internacional.

Aon quiere dar las gracias a todos los que se tomaron el tiempo de responder a la encuesta, sus aportaciones nos han permitido obtener una visión completa de los enfoques actuales y los objetivos futuros en este ámbito empresarial en rápida expansión.

Los avanzados análisis, el asesoramiento y las soluciones de Aon ofrecen a nuestros clientes, la claridad y la confianza que necesitan para tomar las mejores decisiones para proteger y hacer crecer su negocio. Para los responsables de Recursos Humanos, esto incluye saber cómo una mejor comprensión de los perfiles de movilidad, junto con los retos y las oportunidades, puede ayudar a mejorar la resiliencia de la fuerza laboral, la retención del talento y las estrategias de personas en general. Las soluciones de Aon también ayudan a garantizar la alineación de esas estrategias de personas mediante la evaluación comparativa.





Movilidad global: ocho tendencias clave

- 1. La contención de costes es la estrella emergente:** En años anteriores, el bienestar, la seguridad y la resiliencia han sido considerados los aspectos centrales de la movilidad internacional. Los resultados de este año muestran que ahora los empleadores cada vez prestan una mayor atención a los costes. Esto se debe a factores como la seguridad global, la estabilidad financiera y otras circunstancias geopolíticas. A menos que estos factores cambien, Aon prevé que la contención de costes será una tendencia a largo plazo.
- 2. La resiliencia de los empleados sigue siendo crucial:** El bienestar, la seguridad y la resiliencia siguen siendo una prioridad. La pandemia del COVID-19 demostró que un bienestar y una resiliencia deficientes de los empleados pueden repercutir negativamente en las empresas, poniendo de relieve, por ejemplo, el "riesgo de persona clave". Los empleados también quieren saber que su empleador se preocupa por su bienestar y les apoyará cuando teletrabajen.
- 3. Los acontecimientos geopolíticos influyen en la estrategia:** No es de extrañar que la escasez de talento, la inflación, la sostenibilidad y las restricciones por COVID-19 que aún persisten sean algunas de las cuestiones geopolíticas que repercuten en la movilidad global.
- 4. Más énfasis en ESG y la sostenibilidad:** A medida que crezca la preocupación por el cambio climático, aumentará la presión para reducir el impacto medioambiental de los viajes. Esto conducirá a un mayor enfoque en las opciones de transporte sostenible, como coches eléctricos, trenes y vuelos realizados con combustibles sostenibles de aviación, así como a más teletrabajo y más reuniones virtuales. El alcance más amplio de ESG (medioambiente, social y gobernanza) también está afectando a la movilidad global. Cuidar del bienestar físico, mental y social de los empleados se ha convertido en una prioridad, la "S" (social) de ESG, requiere un gobierno de calidad en torno a la movilidad, como la gestión de riesgos.
- 5. Cambios en las políticas de inmigración:** Las políticas de inmigración afectan a la movilidad global, y es posible que veamos cambios significativos en este ámbito en el futuro. Por ejemplo, algunos países podrían volverse más restrictivos en materia de inmigración, mientras que otros podrían introducir políticas para atraer a más trabajadores cualificados y emprendedores.
- 6. Menor necesidad de viajes:** La pandemia de COVID-19 aceleró la adopción de tecnologías digitales, como la videoconferencia, para realizar negocios y comunicarse a través de las fronteras, reduciendo la necesidad de viajes. Es probable que esta tendencia continúe el siguiente año.
- 7. Aumento del teletrabajo:** La pandemia ha demostrado que el teletrabajo es posible para muchos empleos y esta tendencia continuará ahora que la pandemia ha terminado. Esto podría reducir la necesidad de frecuentes viajes de negocios, especialmente para reuniones y conferencias. Aon cree que la calidad de la movilidad global ofrecida por los empleadores será más importante que la cantidad. Esta tendencia también podría contribuir a retener el talento internacional.
- 8. Creciente importancia de los mercados emergentes:** Es probable que mercados emergentes como China, India y Brasil adquieran aún más importancia para la economía mundial en el futuro. Esto podría dar lugar a una mayor movilidad empresarial en estas regiones, así como a un aumento de la inmigración y del intercambio cultural.

Metodología

Los principales objetivos de la encuesta son mostrar a los empleadores cómo están enfocando sus homólogos las estrategias de movilidad global, así como descubrir tendencias y progresos que puedan contribuir a nuevas perspectivas e ideas para la mejora de las políticas.

Proceso de recolección de datos

Esta es la tercera edición del informe de Aon sobre movilidad internacional.

El estudio se realizó durante el primer trimestre de 2023, con la participación de 419 encuestados de 16 países (el 97% en la región EMEA), que representaban a más de 18 industrias.

A continuación figuran los 10 países con mayor número de participantes.

Figura 1: Los 10 primeros países por número de participantes



Perfil de la empresa y del encuestado

Para poder segmentar y comparar los datos de forma eficaz, los participantes identificaron los siguientes atributos de su empresa:

País, sector, cargo del encuestado, perfil de movilidad

Figura 2: Perfiles de los encuestados por sector

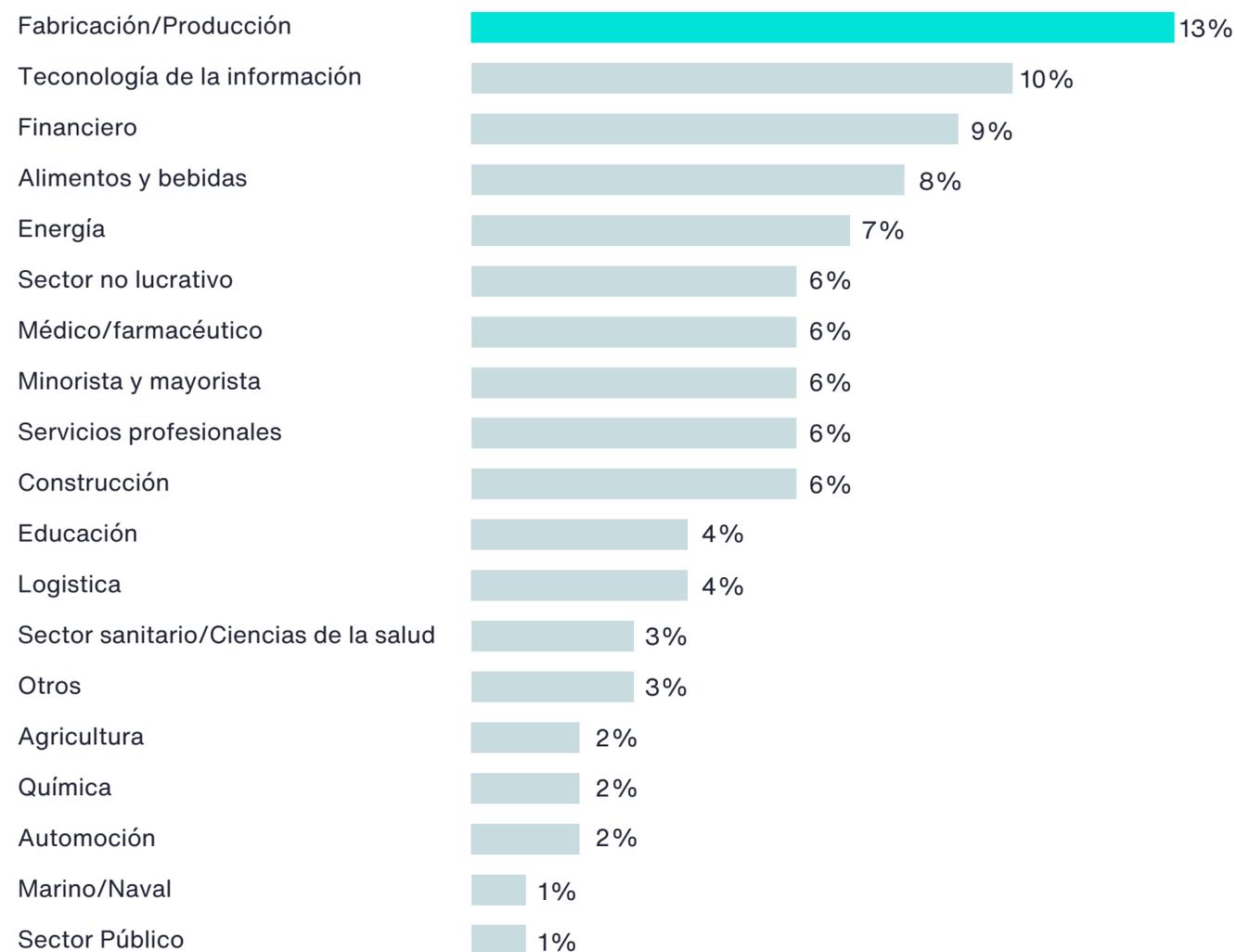


Figura 3: Cargos de los encuestados



Perfil de movilidad global

93%

de los encuestados tienen viajeros de negocios y asignaciones de corta duración

70%

de los encuestados tienen empleados con asignaciones de larga duración o expatriados

Nuevas dimensiones de la movilidad

Las políticas de ESG, en el punto de mira

La mayoría de los empleadores cuentan ahora con una política activa de ESG. Las políticas de movilidad interpretan esto de diferentes maneras, siendo la reducción del volumen de viajes la respuesta más común.

Figura 4: ¿Existe en su organización una política activa de ESG (medioambiente, social y gobernanza)?

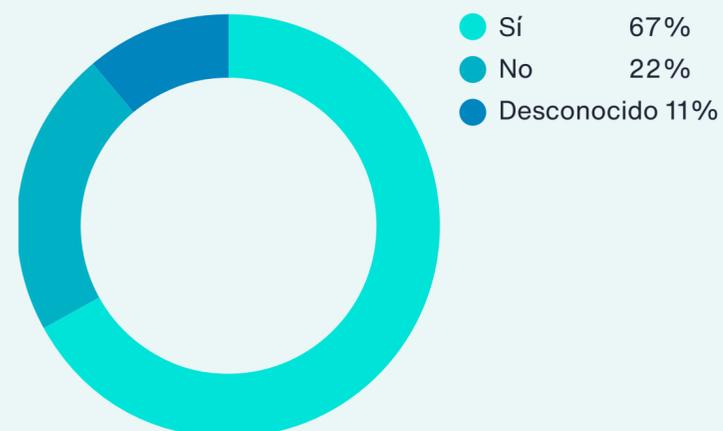


Figura 5: ¿Qué medidas relacionadas con la movilidad internacional ha adoptado para cumplir la política de ESG de su empresa?

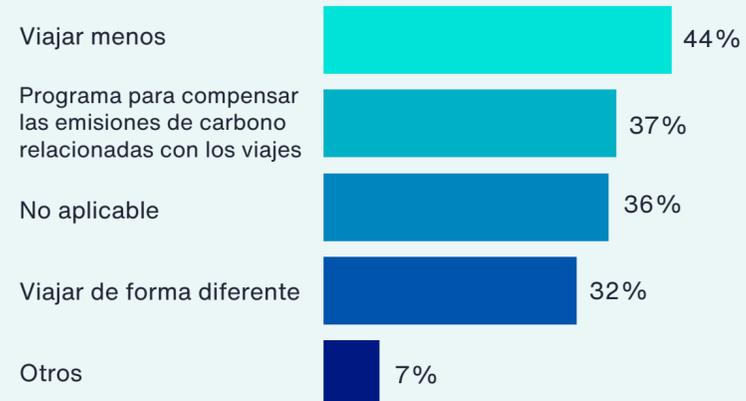
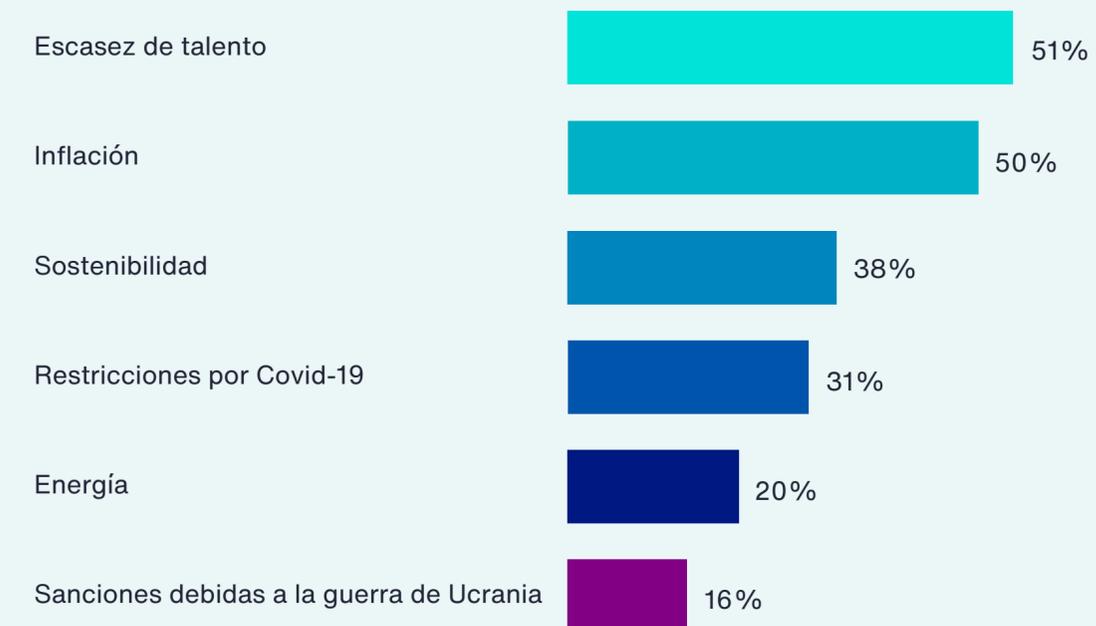


Figura 6: Los acontecimientos geopolíticos siguen influyendo en la movilidad global

El futuro de los viajes relacionados con los negocios sigue dependiendo de muchos factores inciertos. Los principales factores geopolíticos que influyen actualmente en los viajes de negocios y la movilidad global en general son:



1

Dejando atrás la pandemia:

Perspectivas sobre los viajes de negocios

De un vistazo

1. En general, las organizaciones están volviendo a realizar viajes de negocios y flexibilizando las políticas sobre quién puede viajar y con qué propósito.
2. Predominan los viajes críticos y esenciales para la empresa, pero también han aumentado los viajes relacionados con los clientes y compañeros de trabajo. Los viajes relacionados con la formación y el trabajo técnico/científico han aumentado considerablemente.
3. Los viajes intercontinentales han seguido aumentando, probablemente en respuesta a la relajación de las restricciones por COVID-19 a escala mundial.
4. Aunque ahora se permiten más viajes, la contención de costes es el principal reto de las empresas, seguido de la seguridad y el bienestar de los empleados.
5. La sostenibilidad se está tomando cada vez más en serio, ya que los empleadores buscan alinear las políticas de movilidad con los principios generales de ESG.
6. Los importantes acontecimientos geopolíticos están afectando a las estrategias de movilidad internacional de las empresas y están repercutiendo en las decisiones sobre viajes de negocios.



Dejando atrás la pandemia: Perspectivas sobre los viajes de negocios

¿Por qué se realizan los viajes de negocios?

Tras las limitaciones por COVID-19, los empleadores están empezando a introducir más viajes de negocios, y los viajes que se consideran críticos o esenciales para la empresa vuelven a estar ampliamente permitidos.

Sin embargo, cuando se trata de reunirse con clientes o compañeros de trabajo, el panorama es más heterogéneo, lo que refleja un mayor uso de la tecnología para la colaboración a distancia.

Figura 7: ¿Qué tipo de viaje está permitido?

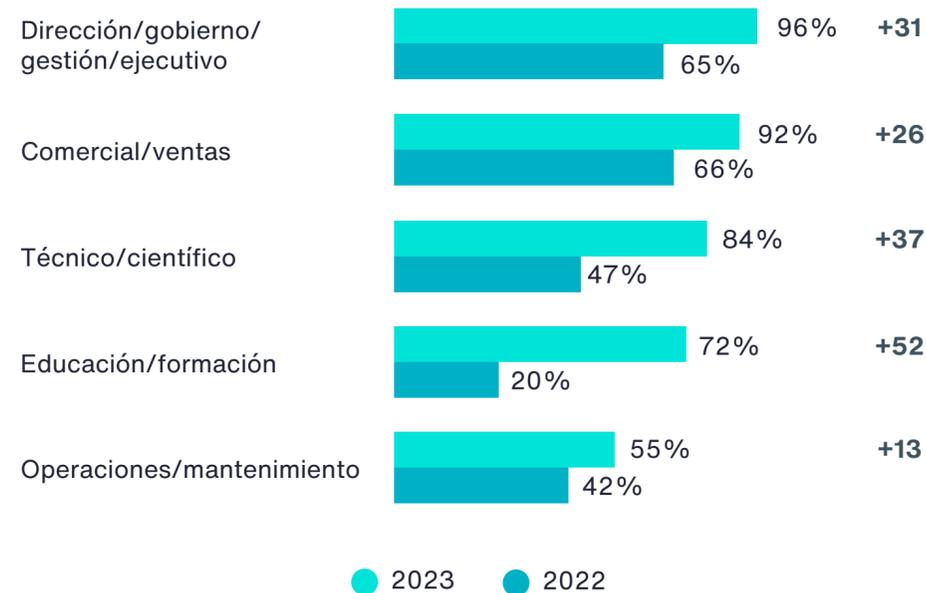


Viajes por función empresarial

Resulta alentador observar un crecimiento significativo de las oportunidades de viajar entre 2022 y 2023 en todas las funciones empresariales. Los viajes ya no se centran sólo en las necesidades comerciales y ejecutivas, sino que, reconocen otros aspectos importantes de la actividad empresarial, como la educación y la formación.

Pero hay limitaciones. Por ejemplo, casi una de cada cinco organizaciones (19%) aún no tiene fecha para reintroducir los viajes de educación o formación. Esto sugiere que los viajes se han sustituido definitivamente por otras soluciones, como las videoconferencias.

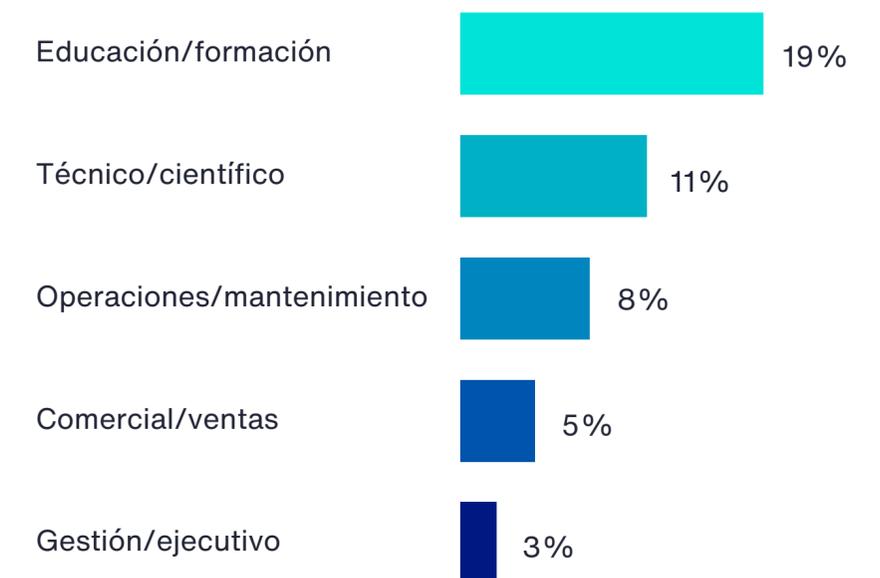
Figura 8: ¿Qué puestos de trabajo pueden hacer viajes de negocios?



¿Se avecinan más cambios?

Los empleadores siguen estudiando cómo enfocar los viajes de negocios para algunos puestos.

Figura 9: Porcentaje de encuestados que afirman que los viajes de negocios se reactivarán más tarde de 2023



Dejando atrás la pandemia: Perspectivas sobre los viajes de negocios

¿Importa el sector?

Existen marcadas diferencias entre los patrones de los viajes de negocios en los distintos sectores. Las cuatro industrias más representadas en la encuesta son: sector de la fabricación, tecnología de la información, finanzas, y alimentación y bebidas. Sin embargo, muestran comportamientos muy diferentes.

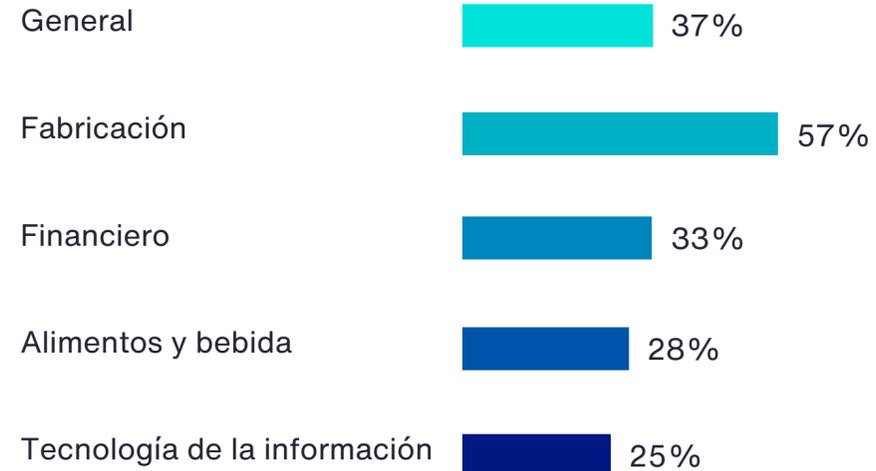
Las empresas de tecnologías de la información, financieras, de alimentación y bebidas están reduciendo sus viajes, pero en el sector de la fabricación está aumentando el volumen.

Figura 10:

Menos viajes, por sector



Más viajes, por sector



Dejando atrás la pandemia: Perspectivas sobre los viajes de negocios

¿Adónde se viaja?

Las opciones de viaje se han ampliado en 2023. En 2022, el 75% de las empresas permitían los viajes intercontinentales, pero ahora han aumentado y alcanzan el mismo volumen que los viajes nacionales y continentales. Esto podría estar relacionado con una mayor relajación de las restricciones por COVID-19 en regiones como Asia y Australia/Nueva Zelanda.

Europa sigue siendo el destino más popular para los viajes de negocios, pero esto puede reflejar la elevada proporción de encuestados europeos en la encuesta.

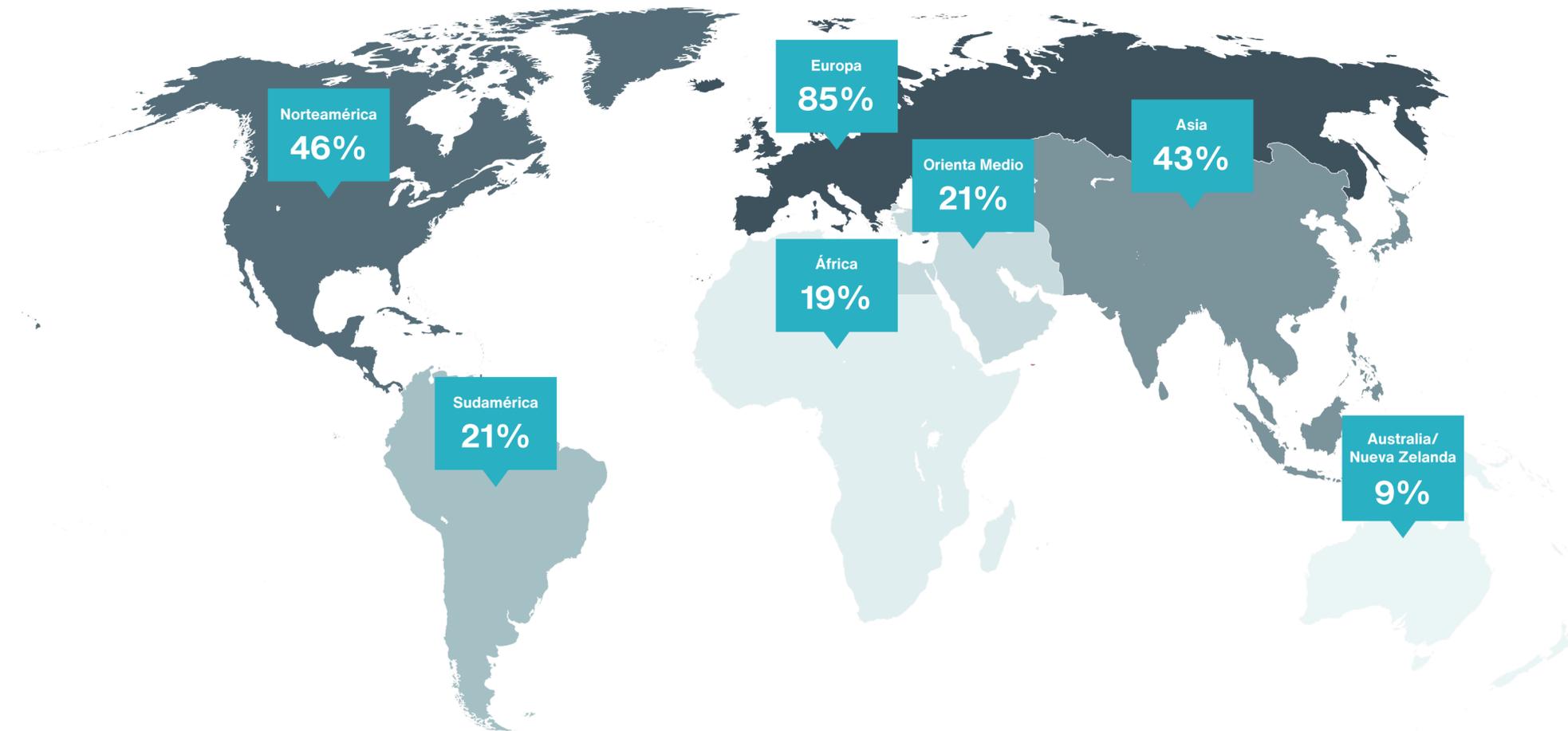
Figura 11: ¿Qué tipo de viajes se permitirán en 2023?



¿Está aumentando el volumen total de viajes de negocios?

Aunque las empresas de gestión de viajes experimentaron un gran aumento de las reservas relacionadas con los negocios a mediados de 2022, este aumento se estabilizó hacia finales de año, y en 2023 el conjunto de los viajes de negocios aún no ha vuelto a los niveles anteriores a la pandemia.

Destinos de los viajes de negocios



Dejando atrás la pandemia: Perspectivas sobre los viajes de negocios

Retos de los viajes de negocios

Aunque el alcance geográfico de los viajes de negocios puede estar ampliándose, a los empleadores les preocupa mantener los costes bajo control. La seguridad y el bienestar de los empleados también siguen siendo un reto, aunque menos crítico que en 2022. La persistente preocupación por los brotes pandémicos y la incertidumbre geopolítica en algunas regiones pueden explicar estos problemas.

El bienestar y la resiliencia de los empleados es un área importante en la que deben centrarse los líderes empresariales. Según la encuesta global de bienestar [2022-2023 Global Wellbeing Survey](#) de Aon, los empleados que están totalmente de acuerdo con que si su organización se preocupa por su bienestar, estos tienen 1,5 veces más probabilidades de permanecer en esa empresa.

Las políticas, protocolos e instrucciones eficaces son elementos clave para la seguridad de los viajes de negocios, así como para respaldar el cumplimiento de las normativas. Algunos encuestados también expresaron su preocupación por la administración y la gestión del tiempo, que también pueden mitigarse mediante revisiones de las políticas.

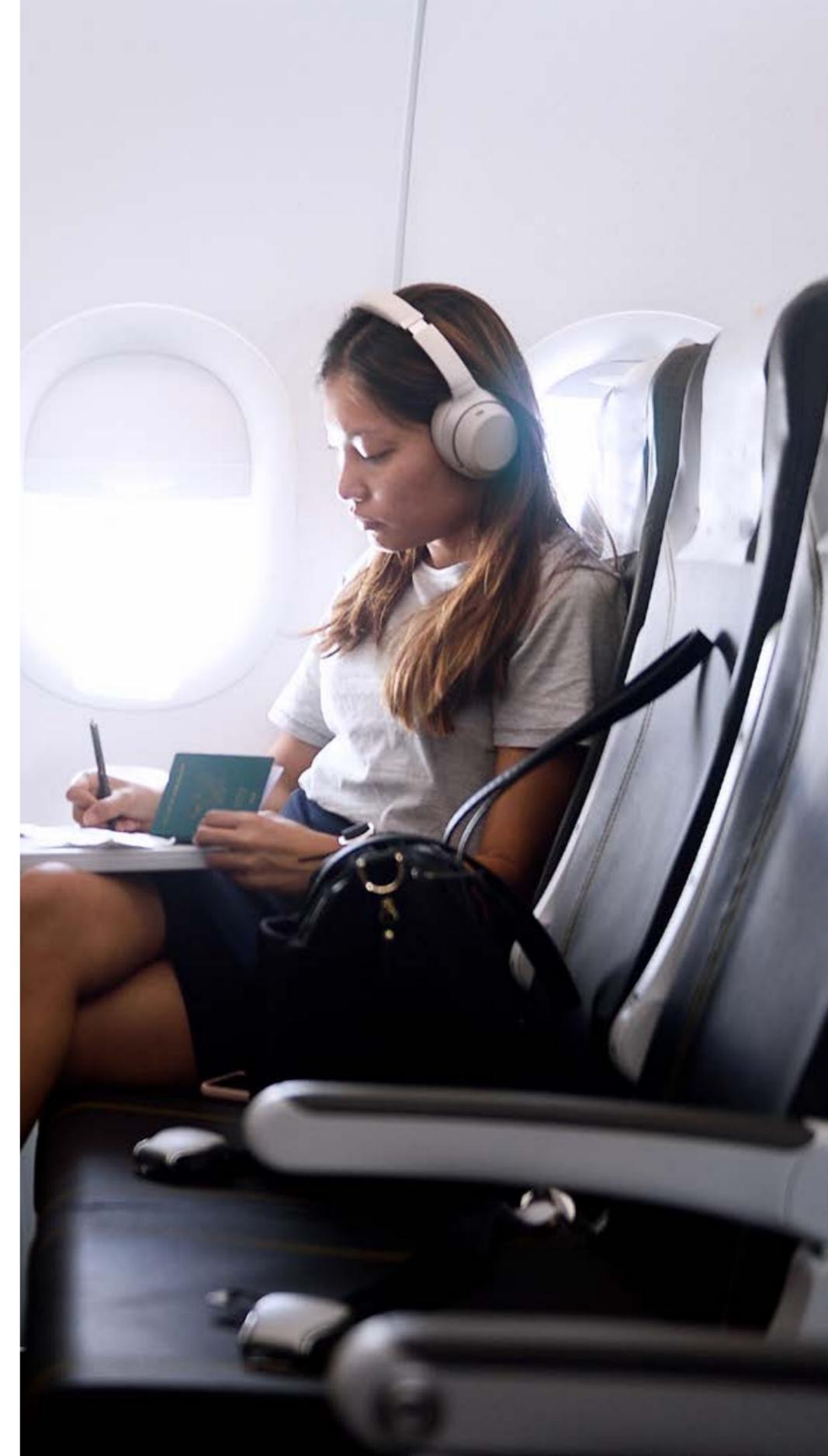
Debido a que las normativas específicas de cada país son cada vez más estrictas, su cumplimiento es un reto cada vez mayor para los viajes de negocios. Observamos una tendencia similar en el caso de los empleados que teletrabajan y las asignaciones de teletrabajo de larga duración (véanse los capítulos 2 y 3).

Los retos de ESG y de sostenibilidad han aumentado su importancia en 2023, aunque las cifras siguen siendo relativamente pequeñas. En 2022, el 15% afirmó estar preocupado por las emisiones de CO₂ en sus políticas de movilidad. Este año, el 26% afirmó que ESG, el cero neto y la sostenibilidad eran uno de sus tres principales retos.

Figura 12: Principales preocupaciones sobre los viajes de negocios

	2023 rank	2022
Gestión de costes	1 (52%)	5 (30%)
Seguridad	2 (40%)	1 (75%)
Bienestar de los empleados	3 (32%)	2 (60%)
Cumplimiento normativo	4 (29%)	5 (30%)
Políticas -para viajar seguros	5 (27%)	3 (37%)
ESG, cero emisiones y sostenibilidad	6 (26%)	11 (15%)

Algunos elementos recibieron nombres diferentes en 2022. Aquí se han utilizado los equivalentes más cercanos a efectos comparativos.



Dejando atrás la pandemia: Perspectivas sobre los viajes de negocios

Equipar a los empleados para los viajes de negocios

La mayoría de los empleadores intentan equipar adecuadamente a sus empleados, con seguros, servicios de asistencia y políticas y protocolos claros. Los servicios de asistencia 24/7 suelen formar parte del seguro de viaje de negocios, pero es importante asegurarse de que los empleados sepan cómo acceder a esta asistencia.

El apoyo tecnológico, en forma de aplicaciones móviles y atención médica virtual, está menos consolidado, pero podría desempeñar un papel más importante en el futuro a la hora de ayudar a los empleados mientras viajan.

Figura 13: ¿Qué apoyo ofrece a los empleados que viajan por negocios?



Seis ideas para ayudar a equipar a sus empleados para los viajes de negocios

- Identifique cómo sus decisiones sobre viajes de negocios afectarán a su atractivo como empleador en un mercado con escasez de talento.
- Compruebe los requisitos de cumplimiento de los viajeros de negocios en los países de destino, como la [Directiva de la UE sobre el desplazamiento de trabajadores](#).
- Asegúrese de que su seguro de viaje de negocios cumple los requisitos locales, incluye a todos los grupos de empleados (incluidos los expatriados y los empleados que trabajan en un país pero están registrados oficialmente en otro) y ofrece cobertura para el trabajo internacional a distancia e híbrido.
- Asegúrese de que los empleados que viajan sepan cómo acceder a los servicios de asistencia 24/7 y a otros servicios de apoyo incluidos en el seguro de viaje de negocios, como las aplicaciones móviles.
- Revise las políticas de seguridad de los viajes para asegurarse de que son claras, accesibles y detallan información importante como, por ejemplo, cómo responder en caso de emergencia o prepararse para un viaje a un destino de alto riesgo.
- Compruebe si su organización cumple las directrices sobre gestión de riesgos en los viajes establecidas en la [Norma ISO 31030 de 2021](#).



Siete tendencias clave de los viajes de negocios

- 1. Modelos de trabajo híbridos:** Muchas empresas cuentan ya con modelos formales de trabajo híbrido que permiten a los empleados combinar el trabajo desde casa o a distancia con reuniones o eventos presenciales. Los viajes de negocios seguirán siendo necesarios, pero menos frecuentes que antes.
- 2. Nueva tecnología:** La tecnología es ahora una alternativa a los viajes para las reuniones de negocios, los eventos y el trabajo colaborativo, aunque no eliminan el valor de la interacción cara a cara.
- 3. Prioridades de sostenibilidad:** Actualmente, muchas organizaciones dan prioridad a las prácticas sostenibles, incluida la reducción de las emisiones de los viajes. Esto podría significar que los viajes de negocios se limiten a los imprescindibles, con modos de transporte como el tren o el coche eléctrico volviéndose cada vez más populares.
- 4. Retorno de la inversión:** La inflación está aumentando el coste de muchos aspectos de los viajes de negocios, lo que obliga a las organizaciones a reconsiderar el valor añadido que aportan. Se están revisando las definiciones de retorno de la inversión (ROI), con posibles amplias implicaciones para el sector de los viajes de negocios.
- 5. Atraer y retener el talento:** Los viajes de negocios siguen siendo una perspectiva atractiva para muchos empleados. Dado que algunas regiones y sectores sufren una grave escasez de talento, los viajes de negocios pueden ofrecer oportunidades para inspirar, recompensar y retener a los empleados clave, de acuerdo con los principios de [Diversidad, Equidad, Inclusión y Pertenencia \(DEIB\)](#).
- 6. Cambio de las actitudes hacia los viajes:** A pesar del atractivo de los viajes para algunos empleados, otros siguen mostrándose cautelosos a la hora de viajar por motivos de trabajo, a pesar de que la preocupación por el COVID-19 ha remitido.
- 7. Construir la resiliencia de la fuerza laboral:** Desde la pandemia de COVID-19, los empleadores se han centrado más en la seguridad, el bienestar y la resiliencia de sus empleados. Los empleadores necesitarán políticas sólidas y procesos de gobierno para gestionar esto.

2

Los nuevos métodos de trabajo impulsan el cambio:

Perspectivas sobre las asignaciones internacionales

De un vistazo

1. El teletrabajo y el trabajo híbrido han repercutido en la necesidad de desplazamientos (es decir, desplazamientos laborales temporales) internacionales.
2. El número de asignaciones internacionales está empezando a crecer lentamente, pero es poco probable que vuelva a los niveles anteriores a la pandemia, debido principalmente al desarrollo de métodos de trabajo virtuales.
3. Sudamérica y Asia son zonas de crecimiento, pero disminuyen los desplazamientos a Europa, Australia/Nueva Zelanda y Oriente Medio.
4. Las asignaciones son cada vez más cortas: de durar 3-5 años, han pasado a durar 1-3 años.
5. La contención de los costes es la principal preocupación de las organizaciones, pero la preocupación por los problemas de seguridad ha disminuido, quizá debido a la relajación de las restricciones por COVID-19.
6. La mayoría de los empleadores ofrecen prestaciones de seguro internacional a los trabajadores en asignaciones, y sólo unos pocos solicitan contribuciones a los empleados.



Los nuevos métodos de trabajo impulsan el cambio: Perspectivas sobre las asignaciones internacionales

¿Quién está recibiendo asignaciones en el extranjero en 2023?

A medida que las organizaciones amplían su alcance y sus operaciones en todo el mundo, las asignaciones internacionales cobran cada vez más importancia. La cultura de "trabajar desde cualquier lugar" ha abierto nuevas oportunidades para el talento global a través del teletrabajo y el trabajo híbrido. Para que tanto las empresas como los empleados se beneficien, los empleadores necesitan una estrategia eficaz para reubicar a los empleados y gestionar las asignaciones internacionales.

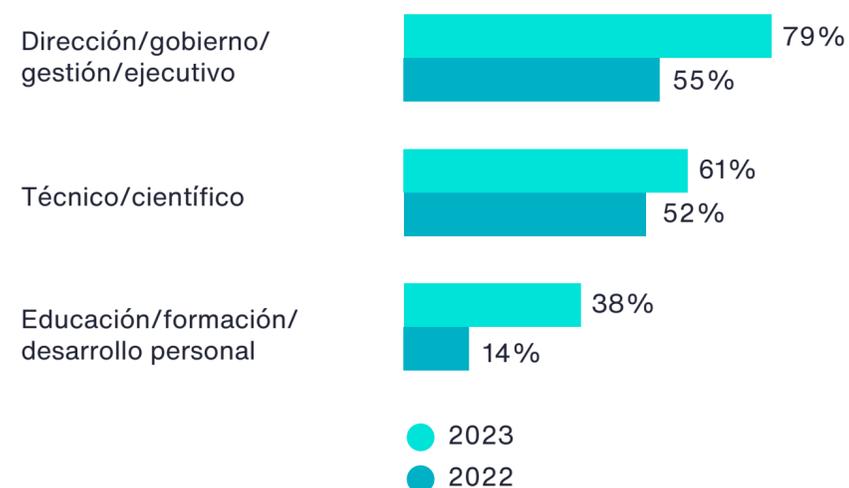
Las restricciones por COVID-19 también hicieron que muchos empleados reexaminaran sus prioridades y buscaran un equilibrio más saludable entre el tiempo libre y las exigencias laborales. Esto ha provocado una oleada de empleados que abandonan sus trabajos, ya sea en busca de nuevos puestos o rechazando por completo los entornos de trabajo tradicionales.

Para retener a los empleados cualificados, los equipos de RR.HH. ahora deben esforzarse más por crear vías atractivas de desarrollo profesional y formación y remodelar la cultura corporativa. Dar a los empleados más opciones de dónde trabajar, ofrecer desplazamientos internacionales y proporcionar paquetes de prestaciones más flexibles pueden actuar como motivadores clave.

En 2023 podemos esperar que aumenten las asignaciones interfuncionales, ya que las empresas buscan nuevo talento en todo el mundo. Son una excelente forma de que las organizaciones ofrezcan desarrollo personal a sus empleados sin necesidad de personal adicional ni costes de formación excesivos.

La gestión y el personal cualificado (técnico y científico) siguen siendo los principales motivos de los desplazamientos internacionales, ambos con un aumento significativo a partir de 2022. No obstante, el salto en las asignaciones educativas y de desarrollo personal muestra un cambio de enfoque respecto a años anteriores y una ampliación de las oportunidades más allá de los desplazamientos esenciales.

Figura 14: Las 3 razones principales de los desplazamientos



¿Cuántas asignaciones?

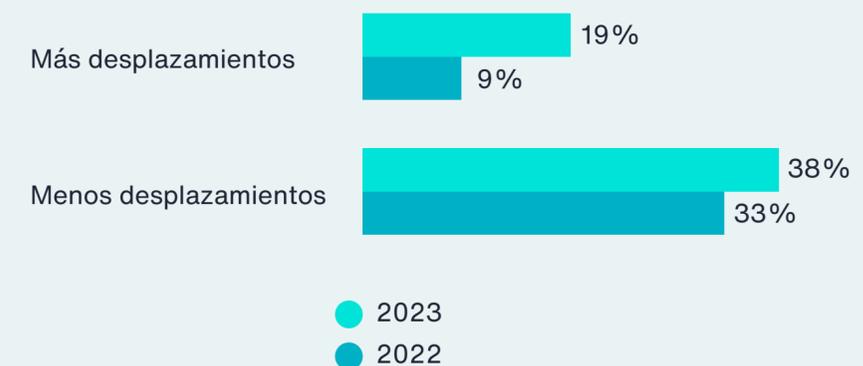
La pandemia de COVID-19 también contribuyó a que la gente se sintiera más cómoda con la idea del teletrabajo y a que los empleadores invirtieran en la infraestructura necesaria para apoyarlo. Sin embargo, aunque el teletrabajo elimina las fronteras geográficas y permite el acceso a talento de todo el mundo, exige una revisión de la estrategia y la oferta de prestaciones globales.

Para atraer y retener al mejor talento, el teletrabajo y el trabajo híbrido deben ir acompañados de cambios en la cultura de la empresa y de políticas de reubicación adecuadas.

A medida que las organizaciones realizan estos ajustes, estamos viendo potencial para un crecimiento global continuo de las asignaciones internacionales. Aunque sigue habiendo variaciones significativas entre los distintos sectores industriales, esto puede deberse a una mayor presión en torno a la contención de costes para determinadas industrias o a una mayor demanda por parte de los empleados.

Figura 15: El volumen de desplazamientos aumenta progresivamente

(¿Cuáles son los principales cambios en la política de expatriación de su empresa en comparación con años anteriores?)



Los nuevos métodos de trabajo impulsan el cambio: Perspectivas sobre las asignaciones internacionales

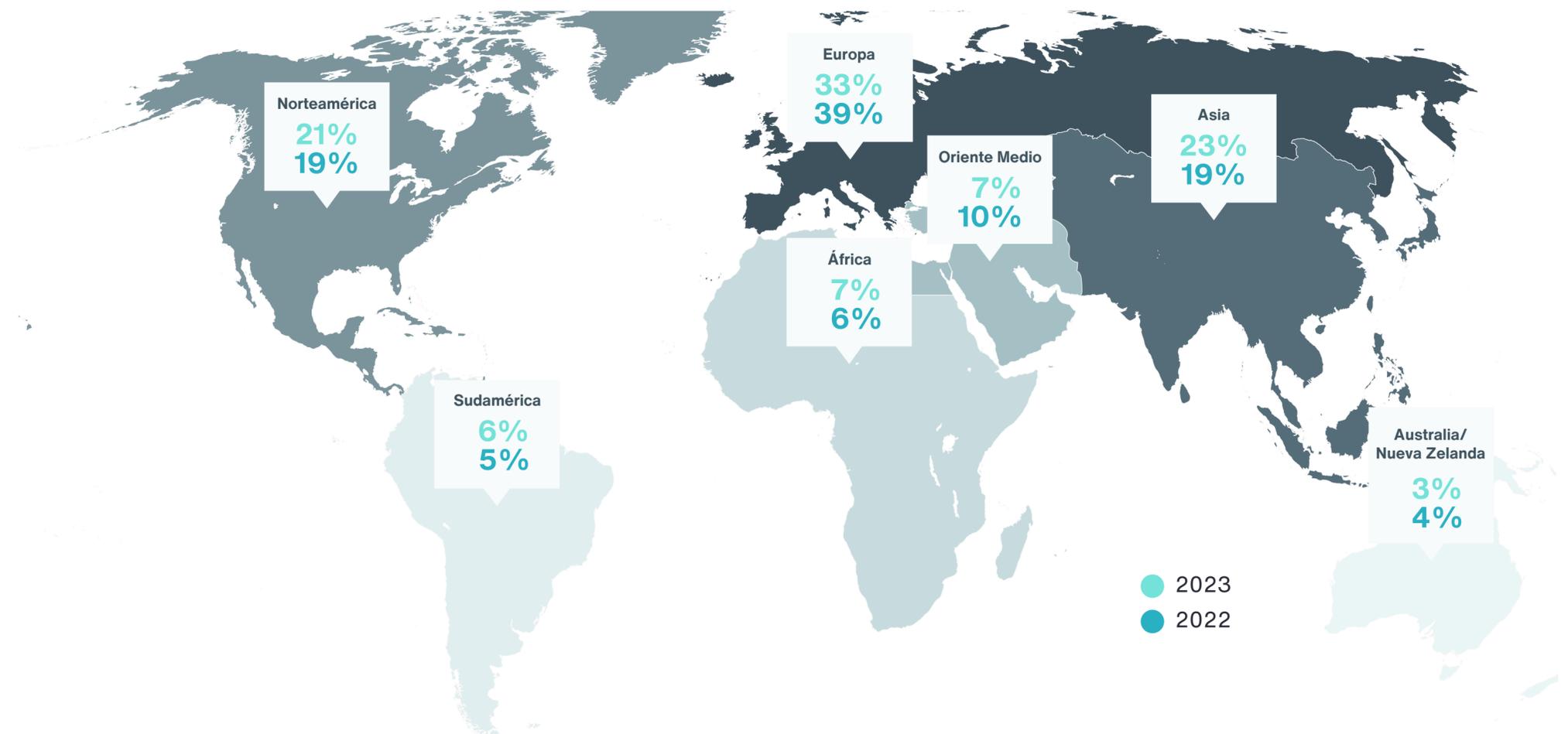
¿Adónde van los empleados?

En nuestro [Informe de Movilidad Internacional 2022](#) citamos la previsión de la Organización Mundial de la Salud de que Europa "encontraría la forma de salir de la pandemia... es probable que veamos desarrollarse más rápidamente los viajes y los desplazamientos dentro de regiones con un perfil de riesgo equivalente y positivo" (léase: niveles equivalentes de prestación de atención sanitaria).

Los resultados de nuestra encuesta muestran que este optimismo aún no se ha materializado. Aunque Europa sigue siendo la primera región en cuanto a volumen y proporción de desplazamientos, su número ha disminuido.

Australia, Nueva Zelanda y Oriente Medio también han registrado descensos en los desplazamientos. Aunque esto puede deberse a que en el momento en que se llevó a cabo nuestra investigación todavía estaban en vigor las restricciones por COVID-19 de Australia y Nueva Zelanda. Mientras que en Oriente Medio puede deberse más al entorno económico que afectaba a las empresas de la región en el momento en que se realizó la investigación.

Figura 16: Porcentaje del total de desplazamientos a cada región



Los nuevos métodos de trabajo impulsan el cambio: Perspectivas sobre las asignaciones internacionales

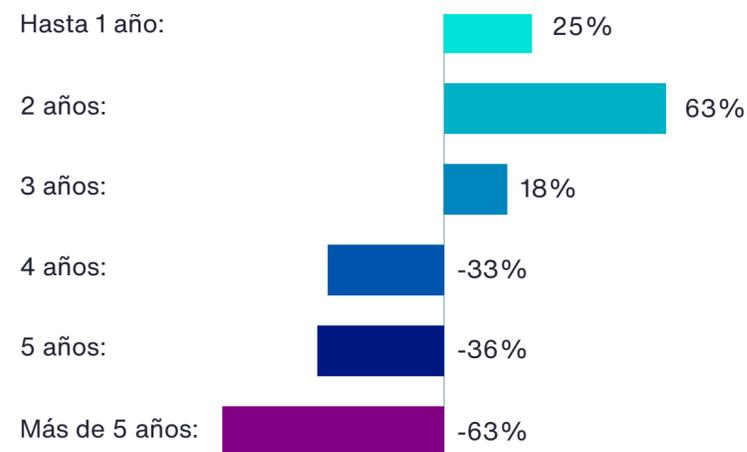
Duración de las asignaciones

Casi uno de cada cinco participantes de la encuesta de 2023 (19%) ha experimentado un cambio en la duración de sus desplazamientos este año. En general, los desplazamientos son más cortos que antes de la pandemia de COVID-19, y este año ha aumentado el número de asignaciones más cortas (de 1 a 3 años).

Esto tiene importantes implicaciones para los objetivos de contención de costes de los empleadores. El inicio y el final de las asignaciones suelen requerir más apoyo y, por tanto, son más costosos. Además, es poco probable que unas asignaciones más cortas supongan un ahorro significativo para las empresas.

Figura 17: Las asignaciones son cada vez más cortas

Duración de la asignación: 2022 vs 2023



Retos que afectan a las asignaciones internacionales

En un momento en que las empresas siguen sometidas a la presión de la incertidumbre económica mundial, la contención de costes es una de las principales preocupaciones.

Una mayor atención a las prioridades del estilo de vida de los empleados puede estar impulsando un mayor énfasis en la reubicación y la conveniencia.

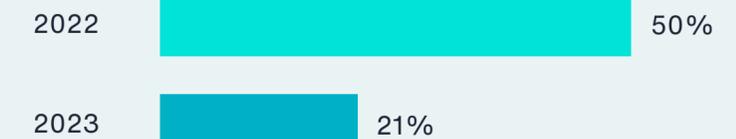
Las secuelas de la pandemia de COVID-19 siguen siendo un reto, lo que constituye un factor clave para que alrededor de una cuarta parte de los encuestados presten mayor atención al bienestar y al acceso a la atención sanitaria.

Figura 18: Los 5 principales retos de los desplazamientos globales en 2023

(Los porcentajes muestran el número de participantes que seleccionaron cada opción como uno de sus tres principales retos)



Figura 19: Las preocupaciones por la seguridad han disminuido al reducirse el riesgo de pandemia



¿Han contribuido las políticas corporativas de ESG/cero emisiones a reducir las preocupaciones?

Sólo el 3% considera que los compromisos de ESG y cero emisiones constituyen un reto, aunque dos tercios (67%, véase "Nuevas dimensiones de la movilidad") afirman que en su organización existe una política activa de ESG (medioambiente, social y gobernanza). El 37% afirma que la sostenibilidad es una de sus principales preocupaciones, y muchas empresas se comprometen a reducir su huella de carbono. Podemos concluir que, o bien el 3% considera que se trata de un problema menor, o bien cuenta con políticas sólidas para abordar los problemas.

Los proveedores de servicios de mudanza y reubicación se centrarán más en servicios "más ecológicos" que puedan contribuir a los objetivos de ESG.

Los nuevos métodos de trabajo impulsan el cambio: Perspectivas sobre las asignaciones internacionales

Prestaciones para las asignaciones internacionales

Este año hemos preguntado por primera vez a los participantes sobre las prestaciones de los seguros para las asignaciones internacionales.

En su mayor parte, los empleadores cubren el coste de los seguros básicos relacionados con el trabajo internacional. Los convenios colectivos suelen ser más baratos que las prestaciones de seguros adquiridas individualmente, por lo que este planteamiento favorece tanto la gestión de los costes como las expectativas de los trabajadores.

Sólo el 12% de las empresas exigen una contribución de los empleados al seguro de salud. Esto puede reflejar un sesgo hacia los empleadores europeos en esta encuesta, donde los empleados no suelen contribuir a esta prestación. Sin embargo, dada la creciente inflación médica, las contribuciones de los empleados podrían aumentar en el futuro a medida que las empresas se centren más en la contención de costes.

Figura 20: ¿Quién paga las prestaciones?

Las 5 principales prestaciones proporcionadas por el empleador

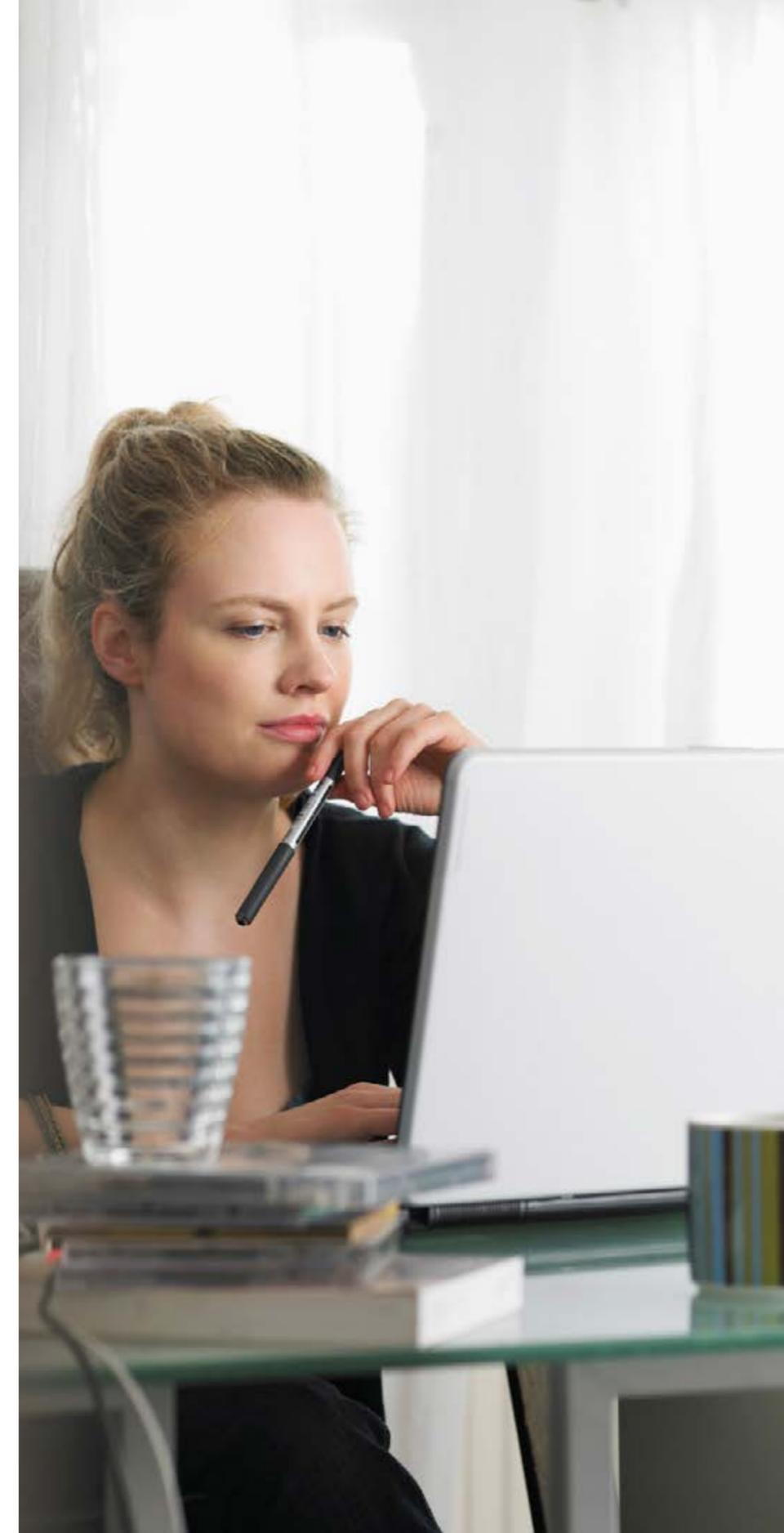
- 1 Seguro de viaje de negocios
- 2 Servicios de reubicación
- 3 Plan de salud
- 4 Plan de vida
- 5 Plan de discapacidad

Las 5 principales prestaciones compartidas entre empleadores y empleados

- 1 Plan de pensiones/ahorro
- 2 Plan de salud
- 3 Plan de discapacidad
- 4 Servicios de bienestar para los empleados
- 5 Plan de vida

Las 5 principales prestaciones pagadas por los empleados

- 1 Soluciones de seguros personales (por ejemplo, contenido del hogar, seguro de automóvil)
- 2 Plan de pensiones/ahorro
- 3 Plan de vida
- 4 Plan de salud
- 5 Plan de discapacidad





Ocho ideas para una asignación internacional exitosa

1. Revise las políticas y la estrategia globales para garantizar que cumplen los objetivos de movilidad, de los empleados en asignación, de sostenibilidad y de cultura.
2. Explore cómo las asignaciones internacionales pueden mejorar las propuestas de valor para los empleados como parte del desarrollo profesional.
3. Realice una comprobación anual para evaluar si se cumplen todos los requisitos básicos de riesgo y de cumplimiento normativo.
4. Revise y evalúe comparativamente las prestaciones, los seguros y la cobertura al menos una vez cada tres años para comprender las principales novedades y cómo podrían afectar a sus prestaciones.
5. Compare los costes y beneficios de las prestaciones y seguros internacionales con las ofertas locales. No necesariamente con vistas al cambio, sino para garantizar la comprensión de las diferencias.
6. Garantice la supervisión de las asignaciones, incluidas instrucciones claras sobre con quién ponerse en contacto en caso de incidente. Puede haber muchos números de contacto con proveedores de servicios de viaje, médicos y de asistencia, por lo que es fundamental que los empleados sepan dónde acudir y con quién ponerse en contacto. La comunicación es clave.
7. Compruebe periódicamente si existen nuevos servicios, herramientas y soluciones que contribuyan al bienestar y la seguridad de los empleados y al desarrollo de su resiliencia general.
8. Revise las estrategias globales para garantizar que los empleados en asignación estén incluidos en las comunicaciones globales/locales, como los programas de asistencia al empleado y las iniciativas de bienestar y salud mental.

3

Un nuevo pilar para la movilidad global:

Perspectivas sobre el teletrabajo internacional

De un vistazo

1. El teletrabajo internacional se está convirtiendo en un elemento permanente de las estrategias de movilidad global y en un objetivo clave para los equipos de RR.HH. y movilidad.
2. Los profesionales son cada vez más conscientes de los retos relacionados con el cumplimiento normativo, las pólizas y los seguros. Esto puede haber impulsado la reducción del número de empleadores que permiten el teletrabajo internacional este año en comparación con 2022.
3. La mayoría de las oportunidades de teletrabajo son a corto plazo, es decir, de menos de 60 días en el extranjero, y plazos ilimitados son poco frecuentes. Las empresas también limitan ahora las oportunidades de que los familiares se reúnan con los empleados en el extranjero.
4. La cultura local y el tipo de empresa pueden influir. Existen diferencias significativas entre las distintas zonas geográficas, siendo los Países Bajos los más propensos a ofrecer oportunidades de teletrabajo internacional.



Un nuevo pilar para la movilidad global: Perspectivas sobre el teletrabajo internacional

¿Cuál es el futuro del teletrabajo internacional?

El teletrabajo internacional tiene el potencial de remodelar las prácticas de contratación, transformar nuestra forma de trabajar y permitir la colaboración más allá de las fronteras internacionales. Pero, para ello, debe apoyarse en políticas adecuadas, el deber de cuidado, prestaciones globales, servicios y soluciones, así como en políticas claras y las expectativas de los empleados.

Aunque el teletrabajo se está convirtiendo en un pilar cada vez más importante de las estrategias de movilidad global, aún queda mucho trabajo por hacer para elaborar políticas adecuadas y comprender el panorama general que supone permitir a los empleados teletrabajar en un país diferente.

El futuro del teletrabajo en las distintas regiones vendrá determinado por factores como los avances tecnológicos, el cambio de las actitudes hacia el trabajo, las necesidades de talento, los retos de cumplimiento normativo y la globalización.

¿Qué es un teletrabajador?

Por lo general, un teletrabajador internacional es un empleado que quiere trasladarse a otro país distinto de aquel en el que está empleado o alguien que no desea trasladarse al país en el que se encuentra su empleador. Trabajarán con sus compañeros a través de soluciones digitales en lugar de en persona.





Nueve tendencias clave para el futuro del teletrabajo internacional

- 1. Más teletrabajadores:** La pandemia de COVID-19 ha acelerado la adopción generalizada del teletrabajo. En el futuro, es probable que más empresas lo adopten para reducir costes, aumentar la flexibilidad y atraer y retener al mejor talento.
- 2. Colaboración e innovación transfronterizas:** Con los teletrabajadores, las organizaciones pueden contratar y colaborar con talento de todo el mundo, lo que conducirá a una mayor colaboración transfronteriza y, potencialmente, a una mayor innovación al confluir culturas y puntos de vista diferentes.
- 3. Nuevas tecnologías:** Un mayor uso de tecnologías como la realidad virtual y la realidad aumentada podría permitir a los teletrabajadores sentirse más conectados con sus compañeros y espacios de trabajo. Esto podría mejorar la colaboración y la productividad.
- 4. Énfasis en las competencias digitales:** A medida que se generalice el teletrabajo, las competencias digitales serán cada vez más importantes. Esto pondrá un mayor énfasis en la educación y formación digitales y podría crear nuevas oportunidades para los trabajadores con sólidas competencias digitales.
- 5. Retos constantes en materia de regulación y fiscalidad:** El teletrabajo puede plantear problemas de regulación y fiscalidad. En el futuro, es posible que se intensifiquen los esfuerzos para homogeneizar las normativas transfronterizas y crear marcos fiscales que tengan en cuenta el teletrabajo.
- 6. Más políticas globales:** Ser un empleador atractivo y responsable para una fuerza laboral multinacional requerirá políticas, gobernanza, prestaciones, soluciones de seguros y servicios más globales que contribuyan al bienestar y la seguridad de los empleados, al tiempo que se alinean con los principios de ESG y de Diversidad, Equidad, Inclusión y Pertenencia (DEIB) de la organización.
- 7. Apoyo al talento clave:** Los teletrabajadores no son sólo empleados que desean trasladarse al extranjero, puede tratarse de talento crítico que no quiere trasladarse a la ubicación del empleador. Esto puede ser difícil si el empleador no tiene entidad jurídica en el país del teletrabajador. Cada vez se recurre más a las empresas con representación global para superar estas barreras.
- 8. Bienestar y resiliencia de los empleados:** El apoyo al bienestar y la resiliencia de los empleados sigue siendo crucial, tanto en términos de gobernanza en torno al "riesgo de persona clave" como en la creación de una cultura solidaria que favorezca el sentido de pertenencia, el compromiso y la retención.
- 9. Contratación y retención:** A medida que se abre un nuevo capítulo en la movilidad global, muchos empleadores están explorando cómo utilizar el teletrabajo internacional como herramienta para convertirse en un empleador de preferencia y atraer talento de todo el mundo. Esperamos muchos servicios y soluciones nuevos para apoyar esta tendencia, y un rápido paso de las prestaciones locales a las globales.

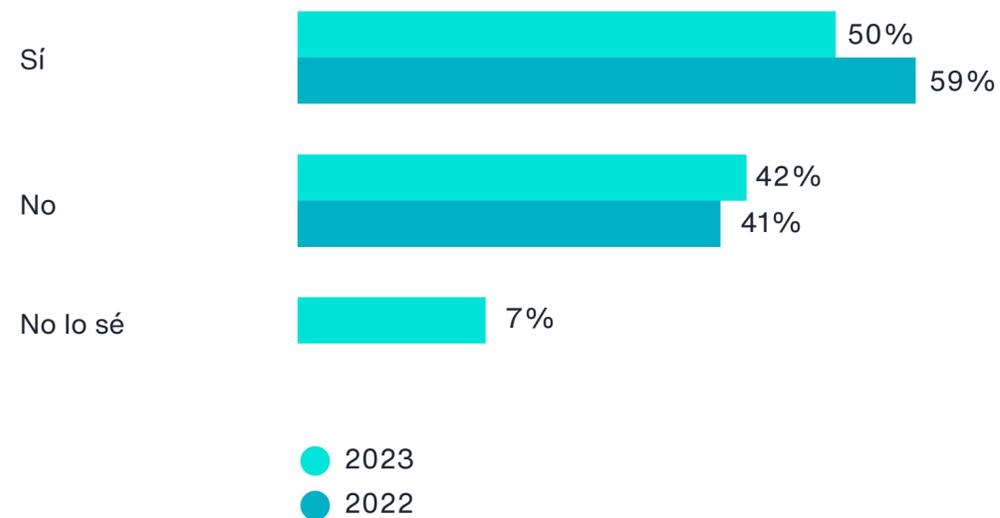
Un nuevo pilar para la movilidad global: Perspectivas sobre el teletrabajo internacional

¿Se permite a los empleados teletrabajar?

El número de empresas que permiten a sus empleados teletrabajar ha descendido con respecto a 2022, cuando el 60% afirmaba que esta posibilidad estaba garantizada en su organización.

El descenso podría estar relacionado con una mayor concienciación sobre los retos que plantea el apoyo a los teletrabajadores, incluidos los factores legales y de cumplimiento normativo. Es posible que los empleadores aprovechen esta oportunidad para elaborar estrategias que respalden el futuro aumento del teletrabajo.

Figura 21: ¿El teletrabajo internacional es una opción para sus empleados?



Distintas regiones, distintos enfoques

Los empleados de los Países Bajos y Bélgica son los más propensos a permitir el teletrabajo internacional, mientras que Italia y España son los menos propensos. Esto podría deberse a la cultura de trabajo local, o a una diferencia en el perfil de las empresas, con más empresas multinacionales representadas por los encuestados en los Países Bajos y Bélgica.

Figura 22: ¿Permite usted el teletrabajo internacional?

Países Bajos



Bélgica



Italia



España



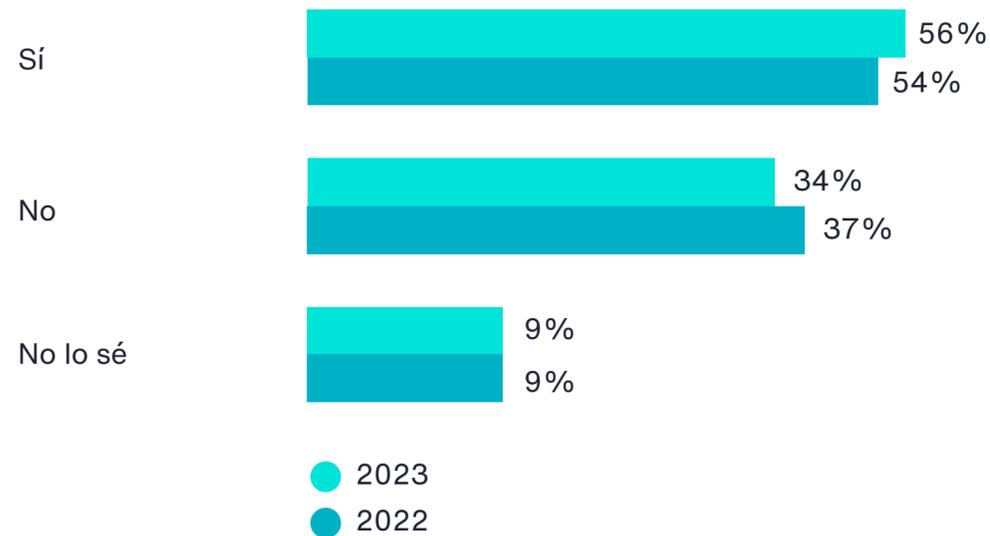
Un nuevo pilar para la movilidad global: Perspectivas sobre el teletrabajo internacional

Políticas para teletrabajadores

Unas políticas claras y coherentes sobre el teletrabajo son vitales para que tanto las empresas como sus empleados sean conscientes de lo que está permitido, tengan unos parámetros claramente definidos y comprendan el alcance de su función.

Ha habido un pequeño aumento en el número de encuestados que respondieron "sí" a tener una política de teletrabajo internacional, del 54% en 2022 al 56% este año. Sin embargo, en 2023, el número de empleadores que no tienen ninguna política o no lo saben sigue siendo sorprendentemente alto. Incluso si el teletrabajo internacional no está permitido, esto debe quedar claro en políticas de movilidad más amplias.

Figura 23: ¿Existen políticas y directrices claramente definidas a disposición de todos los empleados/usuarios para el teletrabajo internacional?

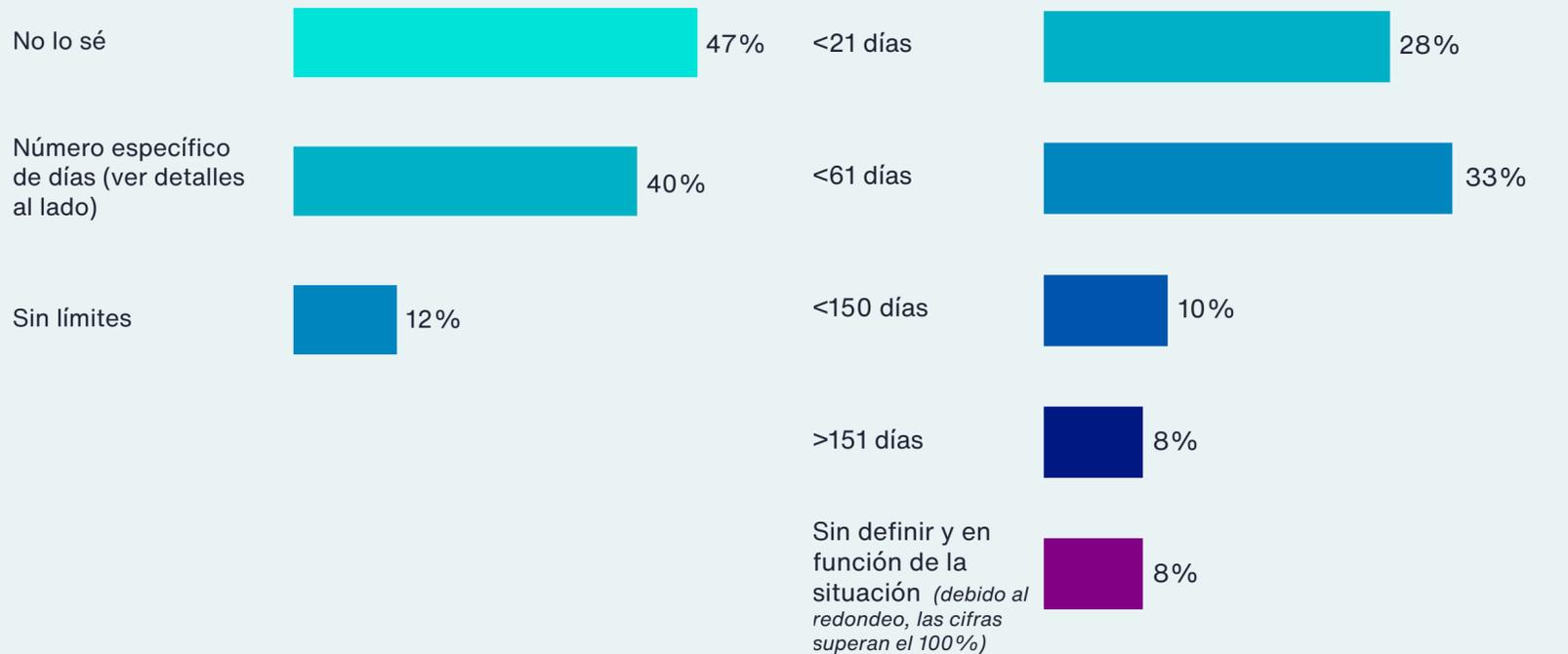


Duración del teletrabajo internacional

Hay mucha incertidumbre entre los encuestados sobre la duración de los acuerdos de teletrabajo, lo que podría ser indicativo de políticas poco claras o mal definidas.

Del 40% de encuestados que sí conocen el número de días permitidos, la mayoría permite menos de 61 días al año, y sólo un número muy reducido permite más de 150 días o tiempo ilimitado.

Figura 24: ¿Cuál es la duración máxima en días del teletrabajo internacional por año natural?



Un nuevo pilar para la movilidad global: Perspectivas sobre el teletrabajo internacional

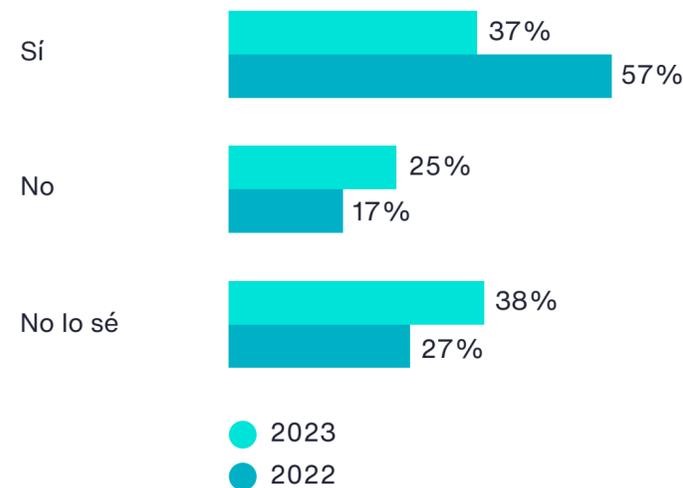
Apoyo familiar

Sólo el 37% de los empleadores que ofrecen teletrabajo internacional permiten a las familias de los trabajadores reunirse con ellos en el extranjero, lo que supone un descenso con respecto al año pasado. Esto puede reflejar una vuelta a enfoques más tradicionales para el trabajo postcovid y/o políticas más estrictas sobre quién puede reunirse con los empleados cuando teletrabajan.

Esta decisión también podría estar relacionada con la contención de costes: los empleadores sólo pueden determinar el alcance de los costes aplicables en concepto de viajes, prestaciones, cobertura de seguros, seguridad, bienestar, condiciones laborales e instalaciones para su propio empleado directo antes de una asignación.

El elevado número de respuestas "no lo sé" sugiere que las políticas pueden no tener directrices claras.

Figura 25: ¿Puede la familia de un/a empleado/a reunirse con él/ella durante el teletrabajo internacional?



Seguros y servicios de apoyo

El paquete de cobertura de seguros, servicios y facilidades que se ofrece a los teletrabajadores internacionales es importante no sólo por su protección, sino para que los empleados puedan tener una experiencia positiva que mejore su carrera. Sin embargo, muchos de los encuestados afirman que, cuando es una elección personal del empleado teletrabajar en el extranjero, no le ofrecen ninguna cobertura, servicios o instalaciones.

Aunque la mayoría de los empleadores cubren aspectos básicos como el seguro de viaje (que suele incluir atención médica 24/7), otras coberturas y servicios varían mucho. Entre las opciones citadas por los encuestados figuran:

- Prestaciones por defunción
- Asistencia jurídica laboral
- Accidentes laborales
- Responsabilidad laboral

Figura 26: ¿Qué tipo de coberturas de seguros, servicios y facilidades se ofrecen durante el teletrabajo?



Un nuevo pilar para la movilidad global: Perspectivas sobre el teletrabajo internacional

Retos del teletrabajo internacional

La mayoría de los retos del teletrabajo internacional siguen siendo los mismos que en 2022. En Aon, creemos que la mayor atención prestada a las políticas y a la instrucción refleja una mayor comprensión de la importancia de unos parámetros claros para los empleados. Esto también repercutirá en las revisiones de las prestaciones y los seguros.

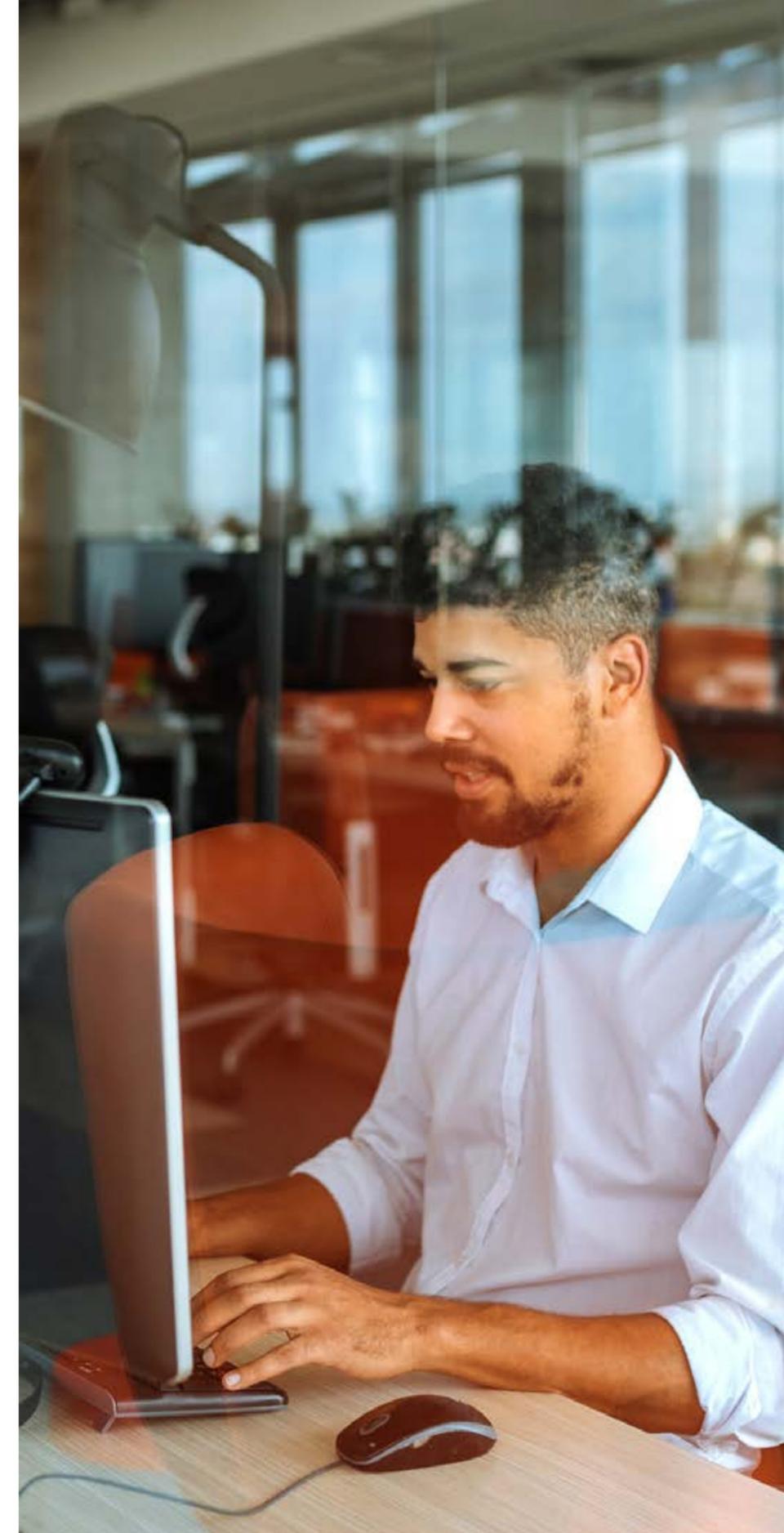
La comunicación también es clave, para que los empleados entiendan el impacto del teletrabajo en sus contratos, responsabilidades y requisitos legales: es algo más que rendir cuentas por el tiempo pasado en el trabajo.

La ciberdelincuencia y la seguridad informática también preocupan cada vez más a los empleadores, aunque es probable que los compromisos de ESG y sostenibilidad queden fuera del ámbito del teletrabajo. En su mayor parte, han sido los empleados los que han optado por el teletrabajo internacional, y no el empleador.

Figura 27: Principales retos del teletrabajo internacional para los empleadores



(Se pidió a los encuestados que seleccionaran sus tres mayores retos; los porcentajes muestran el número de los que seleccionaron cada opción como una de las tres principales).





Ocho ideas para unas políticas de teletrabajo exitosas

1. Ofrezca políticas e instrucciones accesibles que estén en consonancia con la misión de la organización, la cultura del cuidado y con los objetivos de ESG y de sostenibilidad.
2. Si el teletrabajo no está permitido, esto debe formar parte de su política de movilidad internacional. Explique el impacto potencial de las infracciones, ya que pueden tener consecuencias financieras sustanciales.
3. Revise las comunicaciones para garantizar que apoyan unas asignaciones exitosas y así mitigar los riesgos.
4. Compruebe y actualice periódicamente todos los requisitos de cumplimiento normativo, incluidos los de seguridad social, impuestos, nóminas e inmigración.
5. Disponga de un protocolo en el que comprueben todos estos posibles riesgos.
6. Compruebe si se aplican las prestaciones, seguros, servicios y coberturas pertinentes para el teletrabajo internacional. Por ejemplo, asegúrese de que el seguro de viaje de negocios incluya cobertura y ofrezca asistencia 24/7 para todos los teletrabajadores.
7. Compare las prestaciones, seguros y servicios internacionales con las prestaciones locales para este grupo objetivo específico, y compruebe si existen nuevos servicios u ofertas dentro de las prestaciones que promuevan el bienestar y la seguridad de los teletrabajadores.
8. Revise todas las políticas locales para garantizar que proporcionen cobertura a los empleados que decidan trabajar en el extranjero, como responsabilidad civil, accidentes, atención médica, enfermedad, fallecimiento, discapacidad y pensión.

Conclusión

A medida que las organizaciones se enfrentan a retos cada vez mayores y a presiones macroeconómicas que afectan a la movilidad internacional y ponen a prueba la resiliencia de las empresas, los líderes empresariales tienen que tomar muchas decisiones a la hora de desarrollar y mejorar sus políticas y marcos.

Tenga en cuenta las siguientes tendencias clave a la hora de evaluar su estrategia de movilidad global:

- 1. La evolución del teletrabajo internacional reducirá la necesidad de viajes.**
- 2. A medida que las múltiples partes interesadas se vayan concienciando sobre la sostenibilidad, las organizaciones verán la necesidad de adoptar políticas de ESG que también repercutirán en la movilidad global.**
- 3. El impacto de la normativa fiscal, las políticas de inmigración, la seguridad social y las nóminas pueden afectar a las nuevas decisiones y a la evolución de las políticas de movilidad global.**
- 4. Las situaciones geopolíticas determinarán las regiones clave para la movilidad global.**
- 5. Los empleadores deben tener en cuenta más que nunca su cultura del cuidado.**
Para ello habrá que equilibrar la necesidad de movilidad global con la sostenibilidad, la contención de costes, el cumplimiento normativo y la maximización de la resiliencia de la fuerza laboral.
- 6. La globalización del talento internacional planteará retos para el enfoque de los empresarios sobre movilidad global, pero también creará oportunidades inspiradoras, abriendo nuevos mercados laborales, servicios y productos.**

El análisis de estas tendencias puede revelar lagunas y plantear cuestiones que deben tenerse en cuenta a la hora de explorar los viajes de negocios, la movilidad internacional o el teletrabajo internacional. Póngase en contacto con su representante de Aon o con su experto local en movilidad internacional para que le ayuden a sacar el máximo partido de su política de movilidad internacional.

Aon puede ayudarle en los siguientes aspectos:

- Crear una estrategia de movilidad internacional
- Apoyar una política de viajes seguros
- Apoyar su cultura del cuidado
- Crear un programa eficaz de bienestar y resiliencia para los empleados
- Desarrollar programas internacionales de prestaciones para el empleado, que cumplan las normativas
- Realizar una evaluación comparativa de la compensación y las recompensas en su sector o región
- Gestionar los costes a través de nuestras relaciones con todos los proveedores y aseguradoras pertinentes
- **Acceso a soluciones y productos únicos de movilidad internacional (por ejemplo, www.aonexpatinsurance.com)**

También puede realizar un rápido análisis de su situación actual para asegurarse de que todos sus riesgos están bajo control: www.aon.nl/diagnosetool-ipm.



Acerca de Aon

Aon plc (NYSE: Aon) existe para dar forma a las mejores decisiones, para proteger y enriquecer la vida de las personas en todo el mundo. Nuestros profesionales ofrecen a nuestros clientes en más de 120 países y soberanías asesoría y soluciones que les aportan la claridad y la confianza para tomar las mejores decisiones con el fin de proteger y hacer crecer su negocio.

aon.com

La información contenida en este documento ha sido recopilada y elaborada de buena fe y de fuentes que se consideran fiables. La responsabilidad del Grupo de Empresas Aon Iberia Correduría de Seguros y Reaseguros S.A.U. ("Aon"), en el sentido contemplado en el artículo 42 del Código de Comercio, alcanza la legalmente exigible derivada de su actuación profesional, pero no se extiende a obligaciones o compromisos ajenos al objeto, competencia o ámbito de su organización empresarial. El presente documento no supone ni asesoramiento legal ni opinión jurídica.

© Grupo de Empresas Aon Iberia Correduría de Seguros S.A.U. ("Aon"). Quedan reservados todos los derechos. Se prohíbe la explotación, reproducción, distribución, comunicación pública y transformación, total o parcial, de este documento sin autorización expresa del Grupo de Empresas Aon Iberia, Correduría de Seguros S.A.U.

Póngase en contacto con nosotros

España

Javier Flores
javier.flores.perez@aon.es

Dinamarca

Simone Funk
simone.funk@aon.dk

Finlandia

Minna Toikka
minna.toikka@aon.fi

Francia

Thierry Lejuez
thierry.leguez@aon.com

Alemania

Ingo Trosiner
ingo.trosiner@aon.de

Italia

Giulia Colombo
giulia.colombo11@aon.it

Países Bajos

Michel Teunisse
michel.teunisse@aon.com

Noruega

Jørgen Baade
jorgen.baade@aon.no

Portugal

Joao Dias
joao.dias.aon.pt

Sudáfrica

San Singaravelloo
san.singaravelloo@aon.com

Bélgica

Maxime Manderlier
maxime.manderlier@aon.com

Suecia

Sebastian Tofte
sebastian.tofte@aon.com

Suiza

Martin Daeniker
martin.daeniker@aon.com

Turquía

Ayse Okcu
ayse.okcu@aon.com.tr

Emiratos Árabes Unidos

Husein Presswala
husein.presswala@aon.ae

Reino Unido

Michael Raimbach
michael.raimbach2@aon.co.uk