

Movilidad del talento: lecciones de un año difícil

Por [Olivier Meier](#), Mercer



Solemos terminar cada año con comentarios agrisadidos sobre las reiteradas promesas de cambio y los reclamos por la creciente volatilidad e incertidumbre. Sin embargo, 2020 ha sido un año como ningún otro, y las consideraciones anteriores sobre un “mundo VICA” (volátil, incierto, complejo y ambiguo) parecen insignificantes en comparación con la magnitud de los desafíos a los que nos enfrentamos hoy en día.

Flexibilidad, tecnología, bienestar y experiencia del empleado. Llevamos años hablando de estos temas. Sin embargo, existe una gran diferencia entre pensar nuevas ideas o introducir gradualmente nuevas políticas y verse obligado a implementar medidas drásticas sobre la marcha para garantizar la continuidad del negocio y seguridad de los empleados. La urgencia obligó a los equipos de Recursos Humanos y profesionales del área de movilidad, en particular, a salir de su zona de confort, a ser más ágiles y a trabajar de manera más creativa con las demás funciones.

Las organizaciones se preparan ahora para una nueva normalidad. Las consecuencias de la crisis tendrán efectos a largo plazo en la gestión de la movilidad. La cuestión no radica tanto en si tendremos menos movilidad sino en cuáles serán las nuevas formas y las nuevas prácticas que surgirán de esta crisis. Aunque los profesionales de movilidad siguen buscando un rumbo, están surgiendo algunas tendencias.

Pre crisis	¿Pos crisis?
Gestión de asignaciones tradicionales	Integración de nuevas formas de movilidad (incluidas asignaciones virtuales) en un modelo resiliente de fuerza laboral distribuida
Flexibilidad de los paquetes	Mayor flexibilidad en la organización del trabajo y las políticas
Segmentación por tipo de asignaciones	Personalización / comprensión de las necesidades de cada grupo de empleados
Eliminación de los obstáculos a la movilidad	Bienestar y experiencia del empleado
Herramientas de gestión de la movilidad	Trabajo digital y plataformas integradas
Diversidad de asignados	Cuestiones relacionadas con la inclusión de la fuerza laboral móvil / evitar una nueva brecha digital
Función de movilidad centrada en el éxito de la transferencia	Función de movilidad centrada en aportar valor al negocio

Gestión de fuerzas laborales distribuidas en todo el mundo: más que una simple transferencia

Los profesionales del área de movilidad llevan mucho tiempo debatiendo sobre la necesidad de ser estratégicos y ampliar sus ámbitos de competencia. La crisis forzó una nueva realidad: la definición rígida y límites de antes resultan irrelevantes durante la pandemia. Los equipos de movilidad participaron en todo tipo de debates sobre los extranjeros contratados a nivel local, los viajeros de negocios que quedaron varados, las transferencias transfronterizas no planificadas y el traslado de puestos a las personas para garantizar la continuidad del negocio.

La movilidad del talento está cada vez más relacionada con la gestión permanente de una [fuerza laboral distribuida globalmente](#), es decir, una fuerza laboral geográficamente dispersa, que trabaja desde casa o en una oficina, y con diferentes situaciones contractuales (transferencia permanente o asignación temporal, con base en el lugar de origen o de destino). Para la alta dirección, el traslado de asignados es solo una parte de la [gestión del talento global](#) y no un fin en sí mismo.

Esta evolución exige un cambio de mentalidad y de modelo operativo: en lugar de intentar ubicar a los asignados en sitios predefinidos que corresponden al ámbito de los equipos de movilidad, el objetivo es gestionar una fuerza laboral diversa de forma fluida e integrada.

El aumento virtualmente imparable del trabajo remoto internacional

En menos de un año, las asignaciones virtuales pasaron de ser algo extraño y poco práctico a convertirse en una de las principales prioridades de los equipos de movilidad. El trabajo remoto ha sido la norma durante la crisis. Las expectativas son enormes entre los empleados, y la alta dirección busca aprovechar aún más sus beneficios. Todavía existe [mucho confusión y poca claridad en las definiciones](#) del vago concepto de “asignaciones virtuales” y “trabajo remoto internacional”. De todos modos, la cuestión de las asignaciones virtuales forma parte de un [marco más amplio de trabajo remoto](#) y no puede analizarse al margen de las prácticas generales de la compañía relativas a *home office* y trabajo remoto para todos los empleados.

Algunas compañías simplemente intentarán gestionar el regreso a la normalidad mediante el seguimiento y auditoría de las transferencias transfronterizas existentes y no planificadas, un ejercicio ya de por sí complejo. Otras irán un paso más adelante y complementarán su política local de *home office* con normas para las transferencias transfronterizas. Por último, algunas empresas intentarán implementar las asignaciones virtuales como una alternativa real a las asignaciones tradicionales de expatriados.

Algunos profesionales del área de movilidad se han mostrado escépticos respecto a la viabilidad real de las asignaciones virtuales a largo plazo, pero el debate en torno a estas nuevas formas de asignación no es una cuestión de sí o no. El objetivo es tener un enfoque estructurado y poner en claro qué es posible y qué limitaciones debe haber. Un [análisis exhaustivo de viabilidad](#) de las asignaciones virtuales incluye factores como naturaleza del trabajo, organización del trabajo y tecnología, cumplimiento normativo, consideraciones de costos, cultura de la compañía (preparación para el trabajo remoto), cuestiones interculturales, así como una evaluación exhaustiva del valor para los empleados y la compañía. También exige nuevas formas de flexibilidad.

Reconsideración de la flexibilidad

La flexibilidad ha marcado la agenda de Recursos Humanos durante varios años. Las compañías se han apresurado a introducir mayor flexibilidad por buenas y malas razones. Hemos visto intentos de utilizarla para simplificar procesos, atender las preocupaciones legítimas de grupos específicos de empleados y superar las barreras a la movilidad en algunos lugares. La apuesta por la flexibilidad también se ha basado en las supuestas expectativas de las nuevas generaciones y en una esperanza exagerada de reducir los costos y la carga de trabajo.

La flexibilidad puede mejorar el bienestar cuando se aplica selectivamente para ofrecer un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal o para permitir que grupos específicos de empleados elijan lo que necesitan. Una mala implementación podría provocar mayor estrés a los empleados, quienes no tienen necesariamente toda la información ni el apoyo necesarios para tomar decisiones informadas.

¿Qué políticas y beneficios flexibles son realmente viables y eficaces? Durante la crisis, se ha reafirmado la primacía del deber de diligencia sobre la excesiva flexibilidad: no se debe flexibilizar ningún elemento de las políticas si es esencial para el bienestar de los empleados. Algunas compañías han comprobado que las políticas flexibles las han preparado para afrontar de forma conceptual y práctica las repatriaciones urgentes y los escenarios de movilidad inesperados. Otras, sin embargo, han encontrado que algunos aspectos de sus políticas flexibles son inaplicables e inadecuados en el contexto de urgencia.

A raíz de la crisis del Covid-19, el debate también pasó de la mera determinación de beneficios a la adopción de una definición más amplia de flexibilidad. La nueva flexibilidad se refiere a la organización general del trabajo. El debate sobre trabajar desde casa y organización del trabajo se ha extendido a la movilidad global, debido a que las expectativas de los empleados han cambiado rápidamente. La flexibilidad es un intento de conciliar la resiliencia empresarial y la experiencia

del empleado. También es un reconocimiento de que no todos los empleados enfrentan los mismos obstáculos y de que los asignados necesitan un apoyo más personalizado.

De la segmentación a la personalización: la experiencia del empleado como prioridad

La segmentación de asignaciones por duración o propósito (estratégico, de desarrollo, etc.) ha sido el criterio habitual para gestionar la movilidad durante los últimos veinte años. Sin embargo, este criterio tiene sus limitaciones, ya que no siempre tiene en cuenta las necesidades de los diferentes grupos de empleados.

Se pueden tener las mejores políticas y aun así no conectar con las aspiraciones de los empleados. “Conocer a los clientes” es el lema de todas las empresas, y los equipos de Recursos Humanos que gestionan empleados con movilidad internacional no pueden escapar a esa norma. No siempre es posible atender las necesidades de todos los individuos de la organización; sin embargo, las compañías pueden seguir un enfoque estructurado y empático para entender la experiencia subjetiva de grupos específicos de empleados.

Las organizaciones utilizan cada vez más el concepto de “arquetipo” –un individuo típico que representa un segmento de la población de empleados– y el [design thinking](#) para mejorar la experiencia del empleado. Cada arquetipo tiene una formación específica, así como necesidades y expectativas únicas que podrían tener que contemplarse en la política de movilidad. Un primer paso para crear una mejor experiencia de movilidad para todos los empleados y garantizar su bienestar es definir arquetipos que representen a los grupos más importantes de la fuerza laboral móvil.

El bienestar ante todo

La retención no se basa únicamente en el salario. Las organizaciones deben hacer mayor hincapié en las necesidades de la persona como un todo (p. ej., comunidad, propósito, satisfacción en el trabajo) y tener en cuenta la necesidad de la familia.

La crisis ha puesto el foco en las cuestiones relacionadas con la salud de los empleados, aunque el concepto de bienestar no se limita a las consideraciones relativas al cuidado de la salud y no es una prioridad solo durante las emergencias. El concepto de [bienestar de los empleados](#) abarca también la salud mental, el bienestar social y el bienestar financiero. El bienestar es un componente importante de la propuesta de valor al empleado.

El modelo de fuerza laboral distribuida globalmente exige nuevas formas de interacción social, inclusión y apoyo a los empleados. La cuestión de la productividad de los trabajadores remotos dependerá en parte de la capacidad de las compañías para fomentar el bienestar de los empleados.

Digitalización: de moda a realidad

En menos de un año, la digitalización pasó de ser un término de moda a convertirse en un recurso indispensable para las empresas y empleados. Muchas personas que al principio eran reacias al uso de la tecnología han comenzado a adoptar nuevas herramientas en su día a día para trabajar, pero también para relacionarse, hacer compras y conseguir cosas. Esto ha generado una mayor resiliencia y eficiencias para las empresas, aunque también nuevas expectativas para los empleados que no se pueden ignorar fácilmente. Desde el punto de vista del negocio, la tecnología ha dejado de ser algo deseable para convertirse en un recurso vital para los equipos que buscan colaborar, intercambiar datos, realizar un seguimiento de asignados y evaluar el cumplimiento normativo. [La falta de herramientas integradas y plataformas conectadas](#) no solo se traduce en ineficacia, sino que impide que los equipos de Recursos Humanos trabajen eficazmente en momentos de emergencia.

Los peligros de una recuperación dispar: ¿aumentan las desigualdades?

La economía no logró una recuperación rápida (en forma de "V"), sino que estamos experimentando una recuperación en forma de "K": en la nueva normalidad, crecen los diversos tipos de desigualdades que afectan a las industrias, a las compañías y a los empleados. Resulta difícil hablar del futuro de la movilidad como tal cuando distintas compañías y equipos tienen experiencias muy diferentes. Habrá claros ganadores y perdedores.

Esta cuestión de la desigualdad frente a la recuperación afecta tanto a los empleados como a las compañías. ¿Estamos revirtiendo los [avances en materia de paridad y diversidad de género](#)? La crisis afecta de forma desproporcionada a las industrias y puestos en los que las mujeres o algunas minorías representan una parte importante de la fuerza laboral. La automatización ofrece oportunidades, pero también supone un desafío para los grupos de empleados sobrerrepresentados en los puestos para principiantes.

Las nuevas formas de movilidad, incluidas las asignaciones a corto plazo y el [traslado de puestos a las personas](#), podrían ofrecer nuevas oportunidades a los empleados que normalmente no podrían realizar asignaciones internacionales. Estas nuevas formas de movilidad podrían ayudar a las compañías a cumplir las exigencias de ahorro de costos, agilidad y diversidad. Sin embargo, estos beneficios no podrán materializarse sin una formación y apoyo adecuados para los empleados involucrados y la dirección. En el mundo digital [no todos los grupos son iguales](#) o, al menos, no todos están preparados de la misma manera.

Las organizaciones deben evitar crear una brecha digital, y la lucha contra la desigualdad deberá ocupar un lugar destacado en los esfuerzos de recuperación, aunque no siempre sea una prioridad para Recursos Humanos y la alta dirección durante una crisis.

Se trata de aportar valor: la curva de la sonrisa de la movilidad

La crisis volverá a poner en primer plano la cuestión relacionada con los costos. Sin embargo, antes de intentar reducirlos, los gerentes deben preguntarse si el problema es realmente el costo o el valor limitado que se percibe de las asignaciones. La dificultad para cuantificar el valor de las asignaciones cuando se trata de justificar costos directos muy visibles es uno de los mayores desafíos que enfrentan los gerentes de movilidad.

Antes de enviar a un empleado a una asignación, es preciso analizar de manera exhaustiva qué busca la compañía y cómo se medirá el beneficio que aportará la asignación al negocio. Es más fácil decirlo que hacerlo y, en la práctica, se inician demasiadas asignaciones sin que se hayan definido claramente los indicadores clave de desempeño (KPI).

Más allá del costo de las asignaciones en sí, se analizará el valor de la movilidad global y sus funciones. Los equipos de Recursos Humanos y profesionales del área de movilidad deben reflexionar sobre cómo posicionarse para evitar quedar al margen. ¿Cómo podemos analizar las tareas de valor realizadas por la función de movilidad?

La “curva de la sonrisa” puede ayudar: se utiliza para determinar cómo se genera valor agregado a lo largo del ciclo de entrega de un producto o prestación de un servicio. Las compañías de fabricación y alta tecnología han observado que el mayor valor agregado se genera al inicio del proceso (diseño del producto) y durante la fase de comercialización. Por el contrario, la fabricación del producto en sí genera poco valor agregado y suele subcontratarse o automatizarse.

¿Cómo aportar valor al negocio?

La curva de la sonrisa de la función de movilidad



Esto es solo un ejemplo. ¿Cómo es la curva en su organización?

Fuente: Mercer, “La curva de la sonrisa de la movilidad del talento”. Esto es solo un ejemplo; cada organización debe establecer dónde se genera el valor agregado de la movilidad para el negocio.

La curva de la sonrisa ayuda a las compañías y unidades de negocio a posicionarse donde se genera el mayor valor. Los equipos de movilidad pueden aplicar el mismo enfoque para comprender y comunicar el valor generado por los procesos de movilidad del talento.

La capacidad del equipo de movilidad para demostrar su valor agregado y su habilidad para adaptarse a las exigencias de la nueva normalidad condicionarán su éxito en 2021. No es el fin de la movilidad; sin embargo, la pandemia podría haber marcado el comienzo de una nueva era en la gestión de la movilidad.



Contacto

Si quisiera conversar más a detalle sobre estos temas o sobre las soluciones de Mercer, no dude en contactarnos:

Amalia Suaste

Amalia.Suaste@mercer.com