



## Desglobalización, normativa y tecnología condicionan el futuro de la movilidad internacional

La evolución de la desglobalización, la nueva normativa comunitaria y el impacto de la tecnología son tres de los grandes retos que tienen plantados las empresas en relación con su personal expatriado. Las nuevas condiciones geopolíticas, las obligaciones legales y fiscales y la gestión de los desplazados utilizando las nuevas tecnologías y el Bid Data están cambiando las políticas de movilidad de personal de las empresas a nivel internacional. Estos retos y sus consecuencias fueron analizados en el II Congreso de la Asociación de Expertos en Movilidad Internacional (AIAL), que se celebró el pasado 27 de noviembre, con el patrocinio de CIGNA y de AON.

**Redacción de Capital Humano.**



Las políticas de integración y no discriminación pueden mejorar la situación de los desplazados forzosos? ¿Las migraciones generarán mejores oportunidades laborales? ¿Cuáles son las obligaciones legales y fiscales de la nueva normativa europea? ¿Adquirirá más importancia el Departamento de RR.HH. en materia de movilidad internacional? ¿Cómo yudan las nuevas herramientas de comunicación a gestionar el personal desplazado? Esta y otras cuestiones centraron el II Congreso de la Asociación de Expertos en Movilidad Internacional (AIAL)<sup>3</sup>, que se celebró el pasado 27 de noviembre, con el patrocinio de CIGNA y de AON, bajo el título “El futuro de la Movilidad Internacional: nuevos retos”. Los tres retos sobre los que se centraron los trabajos de los congresistas fueron: el impacto de la desglobalización, la nueva directiva comunitaria sobre desplazados y el impacto de la tecnología.

Según Joaquín Pereira, Secretario General de AIAL, “la Asociación de Expertos en Movilidad Internacional (AIAL) nació con la vocación de ofrecer respuestas y soluciones a los retos que plantea la internacionalización de nuestras empresas, creando no sólo un punto de encuentro y unión de todos los profesionales de la Movilidad Internacional, sino un entorno de cooperación y comunicación que genere el intercambio de experiencias y conocimiento. En AIAL entendemos la Movilidad Internacional como una función estratégica dentro del área de RR.HH., enfocada a la gestión internacional del talento y a la atracción y fidelización del mismo”.

Pereira considera que “hay que destacar que nuestras empresas operan en un entorno cada vez más globalizado y altamente competitivo. La complejidad normativa en los procesos de internacionalización es cada vez mayor, tanto en materia laboral como de fiscalidad, migratoria, de prevención de riesgos laborales y de seguridad social”. En su opinión, “la tecnología está transformando los modelos de expatriación y la gestión de los mismos. El análisis de datos para la toma de decisiones se revela como una herramienta fundamental en los modelos de inteligencia empresarial y la función de movilidad internacional no es una excepción. Por este motivo, durante la celebración de nuestro II Congreso quisimos destacar como uno de los principales retos de futuro el impacto de la tecnología y el Big Data en la movilidad internacional”.

Sobre la situación actual de la movilidad, Evelyn García, Socia Directora de Kayros Institute y vicepresidenta de AIAL, asegura que “la gestión de la Movilidad Internacional

<sup>3</sup> <http://www.aial.es/>

## FICHA TÉCNICA

**Autor:** REDACCIÓN DE CAPITAL HUMANO.

**Título:** Desglobalización, normativa y tecnología condiciona el futuro de la movilidad internacional.

**Fuente:** Capital Humano, nº 328. Febrero, 2018,.

**Resumen:** Las nuevas condiciones geopolíticas, las obligaciones legales y fiscales y la gestión de los desplazados utilizando las nuevas tecnologías y el Big Data están cambiando las políticas de expatriación de las empresas a nivel internacional. El II Congreso de la Asociación de Expertos en Movilidad Internacional (AIAL)<sup>2</sup>, que se celebró el pasado 27 de noviembre, con el patrocinio de CIGNA y de AON, bajo el título “El futuro de la Movilidad Internacional: nuevos retos”, analizó los tres retos que hoy condicionan el futuro de la movilidad de personas: el impacto de la desglobalización, la nueva directiva comunitaria sobre desplazados y el impacto de la tecnología.

**Descriptor:** Expatriados / Movilidad / Tecnología / Desglobalización

<sup>2</sup> <http://www.aial.es/>

ha cambiado mucho en los últimos tiempos, si bien en un principio la labor de un departamento de movilidad estaba enfocado en la parte “hard” de la movilidad, es decir el cumplimiento normativo, en facilitar un desembarco rápido en los países asegurándose que se cumplieran todas las normas y que se hacía en el plazo que el negocio necesitaba. Su labor consistía en tener los recursos que se necesitaban en cada país en el tiempo adecuado de acuerdo a la normativa, por lo que eran grandes expertos en normativa laboral, fiscal o migratoria además de contar con profundos conocimientos en el área de compensación y nómina internacional”.

Para la vicepresidenta de AIAL hoy día el papel de un gestor de la movilidad internacional se ha hecho más complejo, no solo tiene que saber sobre normativa internacional sino que debe estar orientado a crear las condiciones necesarias para que los empleados tengan el mejor desempeño posible en sus puestos de destino. Considera que “existe una relación directa entre la experiencia del empleado y su performance en el país de destino. Por ello la función de la movilidad cada vez está más orientada a mejorar lo que llamamos el ‘expatriate experience’. En este sentido, la tecnología además de ayudar a la gestión debe ir enfocada a facilitar la relación con el empleado y mejorar la experiencia del mismo.

¿Qué papel desempeña la transformación tecnológica de las organizaciones en una nueva gestión de las expatriaciones? Evelyn García afirma que “si hay función de RR.HH. para la que la gestión de datos en tiempo real es de vital importancia, esa es el Departamento de Movilidad Internacional. Controlar todos los movimientos de

- nuestros empleados en el tiempo adecuado tanto para cumplir con las obligaciones legales como para medir su performance y desarrollo es el gran reto al que nos hemos enfrentado siempre, pero este reto se vuelve mas complejo a medida que avanzan los requerimientos de la administración, los empleados demandan más servicios y las organizaciones emprenden su transformación digital”.

Por otra parte, es evidente que las nuevas herramientas están transformando completamente la forma en las que los gestores de Movilidad Internacional de las compañías están desarrollando su trabajo. Desde herramientas muy sencillas que geolocalizan al empleado y permiten controlar su seguridad, por un lado, y, por otro, saber donde está a lo largo del año e ingresar sus impuestos en los diferentes países donde desarrolla sus funciones hasta APPs que permiten comunicarse con el empleado que no tiene acceso al email corporativo en el país de destino o chatbox que resuelvan sus dudas sin el problema de la diferencia horaria.

“Incluso nos encontramos herramientas más complejas que nos permiten medir el desempeño, midiendo como esa persona ha desarrollado a los equipos locales, como han evolucionado los proyectos que a puesto en marcha a lo largo del tiempo y como está contribuyendo global-

mente al crecimiento del negocio”, expresa Evelyn García, en lo que coincidió con Eva Derqui, Vicepresidenta de la Comisión de RR.HH. Internacional, que manifestó que “uno de los retos a los que nos enfrentamos en el uso de nuevas tecnologías es marcar el límite de la privacidad”. Y dejó algunas preguntas sobre la mesa: ¿Podemos imponer la geolocalización en los teléfonos de empresa? ¿Dónde está el límite? ¿Deben tener el móvil conectado el fin de semana? ¿Lo mismo nos ocurre en casos la comunicación a través de whatapps? ¿Individual o de grupo? ¿Es legal la comunicación a través de este medio?” Depende, en localizaciones con problemática de seguridad si seria posible demandarlo pero en otros casos podemos encontrarnos con que choca con el derecho a la privacidad del empleado”, se respondió.

## RETO 1: DESGLOBALIZACIÓN

**Carlos de la Torre**, Of Counsel Área Laboral en Baker & McKenzie y miembro del Comité Ejecutivo de AIAL, fue el encargado de moderar el **Reto 1: El movimiento de Desglobalización**, donde se abordó reto de la desglobalización y su impacto en las migraciones. **Joaquín Nieto**, Director de la Oficina de la OIT de España, expuso las

## Las necesidades en la movilidad internacional



principales tendencias en materia migratoria a nivel global y como está cambiando la oferta de mano de obra en movimiento y advirtió que la cifra actual de 245 millones de migrantes (de los cuales hay 150 millones de trabajadores migrantes en todo el mundo) se duplicará en 2030 y alcanzará a 500 millones de migrantes, siendo necesario fortalecer las políticas de integración y de no discriminación y mejorar la situación de los desplazados forzosos y de las migraciones vinculadas con desastres naturales para mejorar las oportunidades laborales en los países de origen.

Por su parte, **María Jesús Herrera**, Jefa de Misión de la Organización Internacional de Migraciones (OIM) advirtió sobre la necesidad de tener a nivel global una migración ordenada, segura y sostenible y destacó la contribución de los migrantes en la prosperidad económica de los países de destino y en la urgencia de contar con una responsabilidad compartida entre los países de origen, en tránsito y en destino para eliminar situaciones no deseadas de vulneración de derechos de los migrantes y de tránsito y entrada irregular y en muchos supuestos de forma notoriamente insegura.

Finalmente, **Javier Díez-Hochleitner**, Catedrático de Derecho Internacional Público y Relaciones Internacionales de la Universidad Autónoma de Madrid, expuso el estado actual de las conversaciones entre la Comisión Europea y el Reino Unido para la aplicación efectiva del BREXIT, teniendo en cuenta la fecha límite del 29 de marzo de 2019, anunciada por el Gobierno británico y a la luz de su impacto en una población residente española en el Reino Unido en torno a 130.000 personas y una población británica residente en España de más de 300.000.

Entre las cuestiones pendientes de decisión están los derechos adquiridos, la reagrupación familiar, las prestaciones sociales y los sistemas de garantías para ciudadanos comunitarios y que cuenten ya con residencia en el Reino Unido. Finalmente, se ha anunciado en el Congreso de AIAL el nuevo acuerdo regional en América Latina para el fomento de la movilidad del talento en la región”.

## RETO 2: OBLIGACIONES EN LA UE

A continuación se celebró el segundo **RETO: “La nueva directiva comunitaria sobre desplazados: nuevas obligaciones para las empresas en la UE”**, moderado por **Maite Rivero**, Responsable Regional de Estrategia de Impuestos Personales e Inmigración de Accenture, donde se compartieron experiencias y recomendaciones en relación a las últimas Directivas Europeas de garantías

mínimas en materia laboral para los desplazamientos efectuados en el marco de una prestación transnacional de servicios, así como su transposición en la normativa española (entre otros en el Real Decreto 9/2017 que modificó la Ley 45/1999).

**Ana Garicano Solé**, Socia Responsable del Departamento de Inmigración en Sagardpy Abogados, subrayó la importancia del cumplimiento de la nueva normativa, destacando, entre otras, la obligación inexcusable de informar a la autoridad laboral correspondiente, de todos los desplazamientos de este tipo realizados por periodo superior a 8 días y, asimismo, garantizar el respeto a todos los mínimos laborales aplicables, así como disponer del documento de enlace en Seguridad Social, del contrato laboral suscrito con el desplazado y carta de expatriación, nóminas, registro de horarios etc..

Asimismo, se contó con la experiencia de **Juan Pablo Parra**, Inspector de Trabajo y SS y miembro del Comité de Trabajadores Desplazados de la Comisión Europea y del Comité de Altos Responsables de Inspección de Trabajo, que recalcó que la importancia de cumplir con la normativa laboral no sólo debe considerarse desde la perspectiva de la entidad que recibe a un empleado desde el exterior, sino también en los casos en que se desplazan empleados a la UE, ya que en destino existen obligaciones similares, puesto que se trata de una normativa comunitaria. También destacó la coordinación creciente entre los órganos inspectores de la UE, que irá incrementándose a medio plazo, ya que trata de evitar la competencia desleal entre estados a través de la figura del desplazamiento de empleados.

Por último, **David Serrano**, Head of Global Mobility en SUEZ-AGBAR, compartió sus reflexiones referentes a la implementación práctica de estas obligaciones desde la perspectiva de la empresa. Resaltó por un lado, la carga administrativa impuesta a las entidades que desplazan trabajadores, al tener que disponer, entre otras cosas, de un gran nº de documentos probatorios del cumplimiento de las obligaciones establecidas en Ley 45/99, muchos de ellos con traducción jurada o incluso, la obligatoriedad de nombrar representantes de la compañía extranjera en España. Por otro lado, percibía este cambio normativo de forma positiva, ya que ha aclarado el marco de actuación para las compañías en este tipo de desplazamientos, las obligaciones y condiciones a respetar y cómo documentar su cumplimiento de cara a una futura inspección.

En definitiva, todos estos cambios, vienen a demostrar la creciente preocupación en la UE, por controlar los

- > movimientos internacionales de trabajadores, de forma que se protejan los derechos mínimos laborales del empleado durante su desplazamiento, garantizando que estos movimientos de personas respondan a necesidades de talento, basados en el conocimiento y la competencia leal entre los estados, a fin de proteger el mercado laboral interno.

### RETO 3: TECNOLOGÍA

Por último, el **RETO 3: “El impacto de la tecnología y Big Data en la movilidad internacional”**. Moderado por Evelyn García, Socia Directora de Kayros Institute y vicepresidenta de AIAL, que resaltó que si hay una función de RR.HH. para la que la gestión de datos en tiempo real es de vital importancia, es el Departamento de Movilidad Internacional.

**Rubén Cava Aldana**, de Sacyr, en relación a las nuevas formas de comunicación, dijo que “en un mundo donde cada vez somos más visuales, hemos de adaptar nuestra forma de comunicarnos con los empleados a los canales/medios que ellos utilizan en la vida diaria, hay que dar entrada al contenido multimedia en la gestión de los RR.HH., las políticas, las preguntas frecuentes y resto de información deben ser accesibles y sencillas. Es posible conseguir esto utilizando simples videos a modo de píldoras formativas”.

Respecto a las nuevas herramientas: los smartphones han supuesto un antes y un después en las comunicaciones. Por medio de ellos, ahora podemos contactar con personas en lugares remotos, prevenir peligros, lanzar avisos de seguridad, geolocalizar..., como empresas debemos

entrar de lleno en el desarrollo de aplicaciones que nos permitan dar un mejor servicio al empleado y conectar mejor con él, de lo contrario, el GAP entre comunicación formal y comunicación efectiva, se ira ensanchando progresivamente.

Finalmente, hay que resaltar la evolución del rol del gestor de movilidad: el orden natural de las cosas hace que las circunstancias y los medios cambien, los gestores de movilidad están obligados a adaptarse a ello. En poco tiempo no será raro que tengamos que adoptar roles como el de Community Manager o gestor de contenidos audiovisuales.

Según **Ana López Mesa**, Socia Directora de People and Culture en PWC, para una gestión adecuada de la movilidad internacional es importante disponer de una base de datos centralizada y estructurada que sirva como una única fuente de información, que garantice la coherencia de los datos y te permita proporcionar información actualizada y alineada con las necesidades de la organización.

Ésta es la base de cualquier herramienta tecnológica dirigida a automatizar los procesos asociados a la movilidad internacional. “Nuestra tecnología Mymobility te permite organizar y simplificar todos estos datos y automatizar todas las tareas asociadas a la gestión de los mismos, como la generación de informes internos y a proveedores, la compensación de los expatriados, desde la hoja de balance al proceso de revisión salarial, pago de variable y acciones, la presupuestación de costes y su seguimiento”. Toda esta automatización te permite simplificar y asegurar el compliance de la función, mejorar la excelencia operativa y poder dedicar más tiempo a tareas que den más valor al negocio y a los empleados.

Por último, **Ana Zarazaga**, Socia Global Employer Services en Deloitte, cree que los Departamentos de Movilidad Internacional están pasando de ser una responsabilidad administrativa y burocrática a convertirse en centros de excelencia empresarial dentro de la función de RRHH, sirviendo como soporte a los procesos de movilidad internacional con el fin de asegurar su éxito. Es responsabilidad del Departamento de Movilidad Internacional definir y clarificar los objetivos perseguidos desde el inicio. De esta forma, el empleado en asignación internacional enfocará de modo más preciso su trabajo, el reto a que se enfrenta, y el departamento de movilidad internacional podrá realizar una evaluación más ajustada de los potenciales candidatos y una valoración más objetiva del éxito de la asignación.



Un aspecto del II Congreso de la AIAL.

## MIRADA HACIA EL “LADO HUMANO” DE LA INTERNACIONALIZACIÓN: LOS EXPATRIADOS

Eduardo Pitto, Director Comercial de Cigna.

Ya no existen fronteras para el talento. La internacionalización del tejido empresarial ha pasado de ser un pilar estratégico para las compañías en su camino hacia el éxito a ser una auténtica forma de vida en la que el empleado expatriado es el protagonista. Una carrera profesional en la que los principales objetivos son crecer personal y profesionalmente y vivir una nueva experiencia.

Y es que cada vez más personas buscan proactivamente un nuevo futuro laboral en el extranjero. Ésta es una de las principales conclusiones de nuestro último estudio sobre movilidad internacional en Cigna, “Globally Mobile Individuals”, que demuestra que la migración temporal por cuestiones laborales sí cumple las expectativas de quienes deciden vivirla, ya sea económicamente hablando o debido al satisfactorio entorno laboral que les rodea... De hecho, la percepción de estos aspectos es mucho más positiva que la de la población trabajadora general.

Eso sí, ya sea elegida o por asignación, esta forma de vida es cada vez más corta. Hace una década, ir al extranjero significaba marcharse durante un periodo de tres o cuatro años. Ahora, este viaje puede durar menos de doce meses. Algo que, según hemos podido comprobar, no gusta demasiado a los millennials, que prefieren que el traslado se convierta en algo permanente, lo que está repercutiendo directamente en la sensación de inseguridad laboral de algunos de estos empleados.

### ASPECTOS A MEJORAR

Sin embargo, un cambio tan radical también conlleva un gran giro a nivel personal. Aunque están satisfechos con el nuevo estilo de vida, cuestiones como la incertidumbre respecto a las finanzas personales -que, aunque mejores, no les llegan a satisfacer del todo- o el tiempo que dedican a la familia se ven irremediablemente afectados. Ni siquiera un tercio de los empleados está contento con las horas dedicadas a sus

más allegados. Algunos, incluso, llegan a sentir cierta soledad. Más aún si viven solos o no tienen pareja.

A los “contras” anteriores se suma la inseguridad causada por los factores macroeconómicos que afectan a sus lugares de destino. No solo en lo que concierne al contexto político, económico o social y cómo puede repercutirles, también a la salud. Muestra de ello es que más de la mitad de estos trabajadores prefiera recibir tratamiento en su país de origen en caso de enfermar gravemente o sufrir un accidente, valorando, a parte de la tranquilidad que les aportaría estar cerca de familiares y amigos en un momento tan delicado, la poca calidad asistencial del lugar donde residen actualmente. Por ello, es fundamental que las empresas contraten un seguro de salud completo para sus empleados expatriados que les dé la seguridad de recibir el tratamiento médico necesario.

### EL SEGURO DE SALUD

No cabe duda de que el fenómeno de la globalización está marcando el contexto económico mundial. Pero, para llevar a cabo esta delicada transformación, no puede perderse de vista el lado más “humano” de la expatriación. De ahí que uno de los puntos más demandados en movilidad internacional sean los paquetes sociales y planes de salud completos.

En nuestro informe hemos podido comprobar que más de la mitad de los trabajadores considera la cobertura del seguro médico como un factor básico en movilidad internacional. Sin embargo, el 40% de las empresas no proporciona ningún beneficio de este tipo. Es más, el 15% no cuenta con ninguna cobertura. Unas cifras alarmantes si tenemos en cuenta que en muchos de estos países de destino la calidad asistencial sanitaria es escasa.

Somos conscientes de que ser expatriado significa trasladarse a una cultura distinta que supone un cambio importante en sus hábitos de vida. Por eso, hay que mirar más allá y centrar la vista en el lado “humano” de la internacionalización.

>

Rubén Cava, Responsable de Movilidad Internacional en Sacyr

## “UNA BUENA COMUNICACIÓN HACE QUE EL DESEMPEÑO SEA MÁS EFICIENTE”

**Pregunta.- ¿La tecnología puede evitar la necesidad de movilidad de personas en determinadas situaciones o, al contrario, la favorece por tener mayor potencial a su disposición?**

**Rubén Cava.-** Si, sin duda la tecnología ha conseguido reducir el número de viajes esporádicos que llevaban a cabo directivos o personal de estructura, no obstante, es muy complicado que el desarrollo de la tecnología sustituya a los desplazamientos en el desempeño de tareas complejas que sean prolongadas en un periodo de tiempo. Si apuesto en cambio por que se convierta en un buen aliado para las tareas de soporte técnico o gestión del día a día.

**P.- ¿Ha cambiado la política de movilidad y expatriación de Sacyr como consecuencia del impacto de la tecnología?**

**R.C.-** La política no ha cambiado, pero aspiramos a que cambie la manera que tiene la compañía de relacionarse con sus empleados, la digitalización de las empresas es algo consustancial al cambio de las sociedades, la empresa debe utilizar el mismo lenguaje que sus empleados de lo contrario vamos a encontrarnos en un contexto de comunicación no eficiente y eso anqué no lo queramos redundará en un peor desempeño de las funciones a todos los niveles.

**P.- ¿Cuál es el perfil que debe tener un Gestor de Movilidad? ¿Existe esta figura en Sacyr? ¿De quién depende, cuáles son sus competencias?**

**R.C.-** En el gremio siempre bromeamos con que el gestor de movilidad es el bicho raro de los Depar-

tamentos de RR.HH., debido a que su perfil básico es muy completo, si queremos tener un buen gestor de movilidad esta persona debe tener conocimientos en los 4 pilares básicos de la relación laboral: Migratorio, Fiscal, Seguridad Social y Derecho Laboral. El alto grado de especialización hace que la ruta de desarrollo para llegar a un nivel medio/alto lleve unos 8 años de carrera y eso dependiendo de circunstancias como pueden ser: grado de implantación internacional de la compañía, idiosincrasia del equipo en el que se desarrollen las funciones, grado de implicación de la persona...

## La política no ha cambiado, pero aspiramos a que cambie la manera que tiene la compañía de relacionarse con sus empleados

En Sacyr, dependiendo de la Dirección de Innovación de RR.HH., contamos con un muy buen equipo de gestores, lo que nos permite poder ayudar a nuestros compañeros de manera ágil. La función principal

del equipo es hacer que los desplazamientos se lleven a cabo de manera segura en términos de compliance para el empleado y la empresa, más allá de eso jugamos también el papel de nexo entre la compañía y el trabajador desplazado y procuramos asesorarle en todo lo que está en nuestra mano. Por ultimo y ya a nivel de empresa tratamos siempre dotar a la compañía de las mejores prácticas de mercado, procurando aunar la mejor estrategia con las buenas prácticas retributivas.

**P.- ¿Qué papel juega la comunicación en la estrategia global de movilidad de los profesionales?**

**R.C.-** Una buena comunicación hace siempre que el desempeño de las personas sea más eficiente, contar con herramientas de consulta on-line, foros de especialistas y otras herramientas va a suponer que

tengamos un mejor acceso a la información y nos hagamos mejores en lo que hacemos.

**P.- ¿Cuál es su función más importante: control, información, seguimiento para evaluar su desempeño?**

**R.C.-** Eso va a depender del foco que le demos a la gestión, habrá compañías que utilicen los medios para evaluar el desarrollo de los proyectos y tener un mejor o mayor control sobre ellos, otras compañías u otras funciones darán un mayor énfasis a su utilización para mejorar la gestión de personas o del trabajo diario.

**P.- ¿Considera que la comunicación durante el periodo de movilidad es el elemento más importante para que las personas se sientan integradas en sus organizaciones?**

**R.C.-** La cercanía de los contenidos corporativos y la sensación de no saberte desatendido es un punto muy importante en la movilidad internacional, no me aventuraría a decir que es el más importante, pero desde luego que si somos capaces de mejorar habremos dado un gran paso hacia el futuro de la organización.

**P.- ¿Cuáles son las herramientas más eficaces para mantener la comunicación a distancia?**

**R.C.-** Hoy en día se cuenta con multitud de plataformas y medios de comunicación, pero más allá de lo que hoy tenemos debemos fijarnos en lo que debemos tener y es ahí donde el universo móvil debe empezar a imponerse con fuerza, a día de hoy en muchas de nuestras compañías el móvil sigue teniendo un uso mayoritario como correo electrónico y línea telefónica, pero hemos de mirar más allá y concebirlo como un medio de llegar a los empleados de manera más sencilla, cordial y efectiva desarrollando herramientas corporativas que permitan sacar el máximo partido al uso masivo del teléfono móvil.

La agilidad y colaboración entre las partes implicadas y la respuesta inmediata a las necesidades del negocio, son críticas. Para ello es imprescindible la automatización y digitalización de los procesos.

## GEOPOLÍTICA Y ESTRATEGIAS DE EXPATRIACIÓN

La identificación y cobertura de los riesgos de los empleados es la pieza clave en las asignaciones internacionales que permite a las empresas abordar su expansión sin incertidumbres y cumplir con el deber de protección regulado en nuestra legislación. Este es uno de los principales mensajes transmitidos por **Pilar Pascual**, Directora de Health & Benefits Global de Aon, durante su intervención en el II Congreso AIAL (Asociación de Expertos en Movilidad Internacional) celebrado bajo el lema “El futuro de la Movilidad Internacional: nuevos retos”.

Uno de los focos de atención de los profesionales y directivos reunidos en este evento fue el de la directiva comunitaria sobre desplazados y las nuevas obligaciones para las empresas en la UE, el movimiento de desglobalización o el impacto de la tecnología y Big Data en la movilidad internacional. Estos factores son considerados tres retos críticos a los que se enfrentan las organizaciones en el ámbito de la movilidad internacional.

Pilar Pascual expuso que “en las situaciones geopolíticas actuales es recomendable revisar y evaluar las coberturas, adoptando estrategias globales que permitan proteger al empleado, independientemente del país en que se encuentre y de la situación del mismo”. También señaló que el riesgo reputacional de las multinacionales no puede verse afectado por el incumplimiento de las obligaciones legales”.

Durante el Congreso se pusieron sobre la mesa cuestiones relacionadas con los tres retos mencionados, como las políticas de desglobalización en materia migratoria de Reino Unido con el Brexit, el anuncio de la limitación del número anual de Green Cards en USA, las nuevas políticas regionales en América Latina o temas clave en la UE como el dumping social, el terrorismo islámico o el nivel de paro.

Las empresas con proyección internacional que desplazan trabajadores internacionalmente con destino u origen en España no pueden dejar de plantearse cuestiones como qué obligaciones existen respecto de los viajes de extranjeros de corta duración a Es- >



## EL FUTURO DE LA MOVILIDAD INTERNACIONAL: ¿ESTAMOS PREPARADOS?

Jaime Sol Espinosa de los Monteros, Socio Director de People Advisory Services en EY.



En efecto, la gestión del impacto de la globalización actual y de la adaptación al mercado son unos de los principales desafíos para empresas, que hacen que tengan que movilizar su fuerza de trabajo para tener éxito. Más que nunca, las empresas consideran que poner a las personas correctas en el lugar correcto y en el momento adecuado para operar de manera efectiva y rentable es una de las principales ventajas competitivas que tienen, en un mundo cada vez más cambiante.

Vivimos en un mundo inmerso en constante proceso de cambio. El mundo empresarial está experimentando un espectacular desarrollo por aspectos tales como la globalización, la evolución de población, la tecnología, la complejidad regulatoria y el entorno competitivo.

Las formas de trabajar están cambiando significativamente y la movilidad internacional no se está quedando inmune a estos cambios. Al contrario, las nuevas formas de trabajo y de la relación empleado-empresa son las que primero emergen como consecuencia de este mundo global en el que vivimos. Y en este sentido, la movilidad internacional tiene que dar respuesta por ejemplo a empleados que están trabajando desde casa pero en otro país, o empleados que se desplazan como consecuencia de situaciones personales, sin avisar a sus organizaciones.

Para afrontar estos y otros desafíos similares, las empresas deben fomentar un espíritu colaborativo, ya que vivimos cada vez en un mundo más complejo y ya no sirven los departamentos internos que analizan los problemas en forma de silos. Dicha estrategia colaborativa mejora el rendimiento del programa de movilidad internacional y aumenta su rol en la organización, al pasar de una función reactiva y administrativa a un socio comercial estratégico.

Sin embargo, si bien las organizaciones son conscientes de esos retos, muchas tienen problemas prácticos en la asignación internacional, problemas para contener los costes de movilidad, de asegurar que las políticas de movilidad internacional se cumplen, de cumplir con innumerables regulaciones cada vez más complejas y exigentes, o de controlar los riesgos asociados a los viajeros frecuentes.

Sin duda alguna, en los últimos años, el alcance y la complejidad de esos riesgos no han hecho más que aumentar. Tras la crisis financiera, los gobiernos han buscado nuevas fuentes de ingresos, incluidos los derivados de la movilidad internacional. Al mismo tiempo, las empresas han trabajado para minimizar y optimizar sus costes de expatriación, explorando nuevas estrategias tales como la localización, de forma que los expatriados pasan a ser remunerados bajo el paquete retributivo local del país de acogida, eliminando los beneficios asociados a la expatriación.

Un enfoque para hacer frente a estos desafíos es que los equipos internos de movilidad internacional colaboren de forma efectiva con otros equipos del mismo país y de otros países del mismo grupo al que pertenezcan. En este enfoque multidisciplinar, se analizan todos los factores que afectan a la expatriación antes de que se produzca el desplazamiento.

#### – **Data analytics para la mejora de la gestión del programa de movilidad internacional**

En la década de los 90, un programa de movilidad internacional podía ser administrado fácilmente de forma aislada -de hecho, era difícil hacer lo contrario. Hoy en día, los distintos responsables de las distintas geografías de un grupo empresarial pueden colaborar a través de la tecnología con un repositorio central de datos que permiten obtener y gestionar una mayor información. Los departamentos de nómina pueden, por ejemplo, intercambiar datos más fácilmente, mientras que los datos relativos a los costes de la asignación pueden ser anticipados y presupuestados por adelantado, todos dando a las partes involucradas una visión más completa de su programa de movilidad internacional. Con la llegada del Data Analytics, las empresas pueden cuantificar con mayor precisión qué puestos necesitan cubrir a nivel internacional, qué perfiles dentro de la organización son los que mejor se adaptan a dichos puestos, así como una estimación de los costes en los que van a incurrir.

Mientras que las empresas han realizado grandes inversiones de Data Analytics para su negocio, para analizar mejor el comportamiento de los clientes y mejorar su experiencia, como forma de incrementar las ventas, son muy pocas las empresas que tienen datos fiables sobre sus empleados. Si trasladamos esto a la movilidad internacional, los programas que están tratando de generar informes y análisis de datos pueden ya tener la información que necesitan en otro lugar de la organización, con la correspondiente duplicidad de funciones, etc. La pregunta es, ¿cómo se puede identificar esta información, aislarla, trabajarla y ponerla a disposición de los departamentos de expatriados de forma que se mejore la toma de decisiones?

Y aquí es donde está la gran oportunidad para que los equipos internos consigan acceder a esta información de empleados. Por ejemplo, el equipo de talento es un gran recurso para entender la demografía de los actuales expatriados y para aprender mejor de los potenciales expatriados del futuro. Sólo trabajando de forma colaborativa con las distintas áreas que

conforman el departamento de recursos humanos, así como los departamentos de negocio, las organizaciones serán capaces de convertir el desafío digital en una oportunidad para el departamento de expatriados y que éste pueda demostrar su valor estratégico.

#### – **Data analytics para el cumplimiento de las obligaciones formales**

Pero la brecha digital no sólo está afectando a las compañías en la gestión de su movilidad internacional, sino también a las cada vez más complejas obligaciones formales que se han impuesto por los distintos gobiernos. Los gobiernos tienen cada vez más acceso y comparten más datos con otros países en un esfuerzo para identificar y buscar ingresos.

Son cada vez más habituales los riesgos derivados de la expiración de permisos de trabajo, preparación de nóminas o falta de certificados de cobertura. La tecnología debe ayudar a prevenir estos riesgos, permitiendo introducir mecanismos de control que anticipen su posible existencia, pero también puede poner de manifiesto áreas de debilidad cuando diferentes equipos en varias áreas tratan de administrar poblaciones de expatriados. Las empresas a menudo se encuentran en una batalla por ponerse al día con el cada vez más agresivo enfoque de los gobiernos que cada vez tienen más fuentes de información disponibles para ellos.

Ejemplos de obligaciones de información impuestas por los gobiernos para obtener nuevas fuentes de datos sobre programas de movilidad son evidentes en los diferentes países. La obligación de presentar información en tiempo real es cada vez más habitual, como por ejemplo en el Reino Unido, donde las empresas deben informar cuando se realiza realmente el pago a un expatriado, en lugar de esperar al resumen anual.

#### – **La tecnología como solución a los viajeros frecuentes**

Dentro de los riesgos de la movilidad internacional, destaca actualmente, por el cambio que se ha producido

>

dentro de los programas de movilidad internacional de las empresas, la problemática de los denominados “viajeros frecuentes”. Muchas organizaciones confían en personas que viajan a distintos países por períodos cortos de tiempo. Estos viajes de negocios pueden crear riesgos de inmigración, societarios (establecimiento permanente), laborales y de imposición personal, dependiendo de los lugares a los que se viaje, la duración de los mismos y actividades realizadas en los países de destino. Estos riesgos pueden sin duda alguna dañar la capacidad de hacer negocios en algunos regímenes.

Muchas empresas no tienen mecanismos para hacer un seguimiento de dónde están sus empleados y qué actividades están haciendo. Sólo con el uso de la tecnología se puede conseguir evitar la asunción de este tipo de riesgos. Con la información que exige BEPS, no hay duda de que aquellas organizaciones que no tienen un sistema o proceso para administrar a viajeros frecuentes tendrán que prestar especial atención a esta problemática en el corto plazo.

## RETOS Y CONCLUSIONES

En un futuro inmediato, Data Analytics nos permitirá tomar mejores decisiones para mejorar nuestros procesos de movilidad internacional, la gobernanza de las políticas, el control de las obligaciones de información, la gestión de los riesgos, y atraer el mejor talento a las necesidades internacionales. Esto, único al conocimiento que ya tienen las funciones de movilidad hará que éstas se integren directamente en la estrategia de las organizaciones. Para ello será necesario:

### 1. Mejora de los mecanismos de control:

Contar con un marco de movilidad robusto comienza con tener una estrategia de movilidad clara y políticas aprobadas y apoyadas desde el primer nivel de la organización. Establecer estándares globales e integrar los procesos del ciclo de vida de la movilidad en las funciones de negocio proporciona eficiencias y permite excelencia operacional. Un componente clave de esto es entender que los datos, cuando se usan adecuadamente, pueden facilitar la implantación de procesos globales.

### 2. La validez del dato:

El acceso a datos detallados y de alta calidad es crítico para responder las necesidades del negocio. Sin embargo, antes de que las organizaciones puedan aprovechar los datos, primero necesitan identificar las preguntas que quieren responder (qué necesidades tienen). Sólo entonces, deben obtenerse los datos, como por ejemplo los datos del seguimiento de viajeros frecuentes, los del proceso de selección del expatriado, los de la gestión del talento y los de las del cumplimiento de las obligaciones fiscales, de seguridad social y de inmigración, de forma que sirvan para apoyar de manera efectiva a la gestión de la movilidad internacional.

### 3. Nuevas competencias:

Dado el poder de los datos en mejorar eficiencia operacional, en el cumplimiento de los desafíos para la regulación y en ayudar a impulsar la estrategia, la función de movilidad está cambiando para incluir explícitamente la responsabilidad sobre la integridad y calidad de los datos.

Comprender el rol de datos, su capacidad de análisis y la capacidad del resultado del análisis para llevarse a la práctica se están convirtiendo en parte del conjunto de competencias necesarias para que el programa de movilidad tenga éxito. Añadir estas competencias y criterios para su medición permitirán al departamento de movilidad internacional asociarse con el negocio y proporcionar un punto de vista diferente a través de los datos. Los datos y la tecnología apropiada, junto con los conocimientos técnicos para su utilización, permitirán al departamento de movilidad pasar de ser un departamento meramente administrativo a ser un socio estratégico del negocio. Como lo describe Marcia Conner en *The New Social Learning*, “La capacitación y la experiencia a menudo brindan soluciones a los problemas ya resueltos. La colaboración aborda los desafíos que nadie ha superado antes”. Afrontar la complejidad de la movilidad global no exige nada menos. ¿Estamos preparados?

pañá, qué está ocurriendo en otros países de la UE cuando reciben a sus trabajadores o cuál es la principal preocupación de los órganos inspectores en estos movimientos de personas.

Asimismo, las nuevas herramientas están transformando completamente la forma en la que los gestores de Movilidad Internacional de las compañías desarro-

llan su trabajo. En la actualidad encontramos desde sencillas herramientas que geolocalizan al empleado, permitiendo controlar su seguridad e identificar sus destinos a lo largo del año, hasta apps que nos permiten comunicarnos con el empleado en ausencia de acceso al email corporativo en el país de destino, chatbox operativos 24/7 o herramientas que facilitan evaluar el desempeño. ■