

# Encuesta de movilidad internacional 2022:

Tendencias actuales y predicciones futuras para tomar mejores decisiones sobre la movilidad internacional.



## Introducción

El impacto de la pandemia de COVID-19 en la movilidad internacional ha sido enorme, lo que ha provocado que se produzcan muchos menos desplazamientos. Pero eso no es todo. La pandemia ha impulsado cambios duraderos en los viajes de negocios y los destinos internacionales. En este informe, analizamos las tendencias y las conclusiones obtenidas de nuestra encuesta. El informe también incluye algunos consejos que pueden ayudar a las organizaciones a la hora de actualizar sus políticas de viajes internacionales.

### Una mirada al pasado

Echemos primero un vistazo rápido a lo ocurrido en el pasado reciente. A principios de 2020, no teníamos ni idea de la tormenta que se avecinaba. El impacto de la pandemia en la movilidad internacional era imposible de prever. Durante ese primer año, los viajes internacionales estuvieron prácticamente paralizados. Nuestro informe de 2021 reveló que una cuarta parte de las empresas tenía la intención de suprimir todos los viajes de negocios en 2021. Muchas organizaciones sólo permitían los viajes de negocios cuando fuesen absolutamente imprescindibles. El resto de los viajes se detuvo.

Durante el segundo semestre de 2021, los viajes de negocios comenzaron a experimentar un prudente aumento. Sin embargo, las organizaciones que reanudaban los viajes se enfrentaban a nuevas situaciones y riesgos. Había diferencias en los programas locales de vacunación, las medidas del COVID-19 y las restricciones de viaje, lo que significaba que cada viaje de negocios o desplazamiento tenía que organizarse individualmente. Los códigos para el estado de riesgo de los países cambiaban continuamente, al igual que las políticas de cuarentena para entrar. Tanto las organizaciones como los empleados que viajaban tenían que cumplir más requisitos que antes de la pandemia. Al mismo tiempo el teletrabajo internacional había empezado a despegar.

En algunos sectores, el teletrabajo se hizo muy común. Entre los confinamientos, las empresas buscaban la combinación óptima de trabajo en casa y en la oficina. El trabajo híbrido fue tomando forma poco a poco. La escasez de talento y el crecimiento del trabajo en casa provocaron una creciente demanda de la figura del teletrabajador internacional. Si ya se trabajaba desde casa, ¿por qué no trabajar en una casa de vacaciones o más cerca de la familia en otro país? Las organizaciones se dieron cuenta de que necesitaban más asesoramiento profesional para elaborar políticas e instrucciones para los viajes y desplazamientos

de negocios. Sigue habiendo mucha incertidumbre y las reglas del juego siguen cambiando casi a diario. Pero parece haber una luz al final del túnel. En el momento de escribir este artículo, la guerra ha estallado en Ucrania. Esto también ha tenido un impacto global y sin duda habrá más crisis en el futuro a las que tendremos que responder. Esto, a su vez requiere aún más atención y deber de cuidado por parte del empleador, y una mayor atención a la salud y la seguridad de las personas que viajan al extranjero.

### Sobre este informe

Este año, nuestra encuesta se ha centrado en las experiencias recientes y las expectativas de movilidad internacional en los próximos doce meses. El objetivo de la encuesta sigue siendo el mismo: proporcionar más claridad sobre la movilidad internacional a través de las aportaciones de las empresas. Este informe se ha elaborado con la contribución de organizaciones de diversos sectores y zonas geográficas.

Los resultados de la encuesta ofrecen una orientación útil para aquellos que quieran comparar su enfoque de la movilidad internacional con el de otras organizaciones y con la evolución del mercado.

Por último, comparamos estos resultados con los de nuestro informe de 2021 para detectar tendencias. También observamos diferencias notables entre países, continentes y sectores. Si desea que su contacto en Aon compruebe su perfil de movilidad específico con el informe y le ofrezca ayuda para (re)considerar su política de movilidad internacional, de modo que pueda aprovechar al máximo sus oportunidades internacionales y tomar mejores decisiones en materia de movilidad internacional, póngase en contacto para solicitar una llamada o una reunión con su experto local.

¡Feliz lectura e inspiración!

En nombre del equipo de Aon IPM.



## Contenidos

### Visión de los viajes de negocios

- Introducción 6
- Tendencias, previsiones y resultados 8
- Conclusiones 11

### Perspectivas de las asignaciones internacionales

- Introducción 12
- Tendencias, previsiones y resultados 13
- Conclusiones y consejos 19

### Perspectivas sobre el teletrabajo internacional

- Introducción 20
- Tendencias, previsiones y resultados 22
- Conclusiones y consejos 25





# Estamos dejando la pandemia detrás de nosotros

## Visión de los viajes de negocios

La globalización aportó increíbles beneficios a las empresas y organizaciones de todos los sectores. Pero la pandemia, los disturbios políticos, la guerra (por ejemplo, en Ucrania) y los problemas actuales en la cadena de suministro están obligando a las empresas a reconsiderar sus operaciones. En consecuencia, la forma de afrontar los viajes de negocios está cambiando. Los viajes de negocios aéreos siguen siendo más bajos que antes de la pandemia: la disminución de los vuelos (casi un 50% en 2021) sigue siendo visible en casi todos los sectores. Esto se debe en parte a la cantidad de restricciones de viaje por país además, las empresas también quieren que sus empleados sean más conscientes del impacto de los viajes en términos de medio ambiente y coste económico. La atención se está desplazando cada vez más de la cantidad (número de desplazamientos) a la calidad (viajes de negocios más selectivos).

Cuando la atención se centra en la calidad, las empresas se preguntan hasta qué punto es "necesario" un viaje planificado. ¿Y por qué volar? La pandemia hizo que la gente fuera más consciente del problema de la sostenibilidad y del coste de los viajes, además de normalizar las videollamadas y la colaboración a distancia. Las empresas están pidiendo a sus gestores de viajes que exploren formas de reducir la huella de carbono de sus programas.

Pero la cuestión es si la reducción de los desplazamientos y las nuevas formas de trabajo persistirán ahora que los riesgos asociados a la pandemia son cada vez menos preocupantes. Las videollamadas fueron sin duda una buena solución al principio de la pandemia para mantener el contacto con los clientes y prospectos, pero su uso podría no persistir. A partir de los dos últimos meses de 2021 y los dos primeros de 2022, en muchos sectores de Europa se vio que tener menos vuelos u otras opciones de viaje ya no es viable. Hay tareas que simplemente necesitan el contacto físico entre las personas para llevarlas a cabo. Vemos que vuelve la necesidad de viajar en todos los sectores, a pesar de las nuevas perspectivas y posibilidades virtuales que surgieron a causa de la pandemia.

## Tendencias, previsiones y resultados de la encuesta

### Qué opciones de viaje se permiten en 2022



Tras un largo periodo en el que se viajaba poco o nada, las empresas se están replanteando el valor de los viajes de negocios para sus personas. Los empleados también valoran los viajes por las oportunidades que ofrecen de conocer en persona a sus colegas, clientes y socios comerciales. Esto se refleja en los resultados de nuestra encuesta. En estudios anteriores, las empresas habían afirmado que volverían a permitir los viajes nacionales en 2021 y esta tendencia debería continuar en 2022. Con la nueva relajación de las restricciones a los viajes en Europa y mayor conocimiento del virus, parece que muchas empresas también consideran que es suficientemente seguro permitir de nuevo los viajes dentro de Europa. América y los países asiáticos también se están volviendo más flexibles a la hora de admitir a los viajeros procedentes de Europa, por lo que los empresarios están respondiendo positivamente a esto permitiendo también a sus empleados embarcarse en viajes intercontinentales.

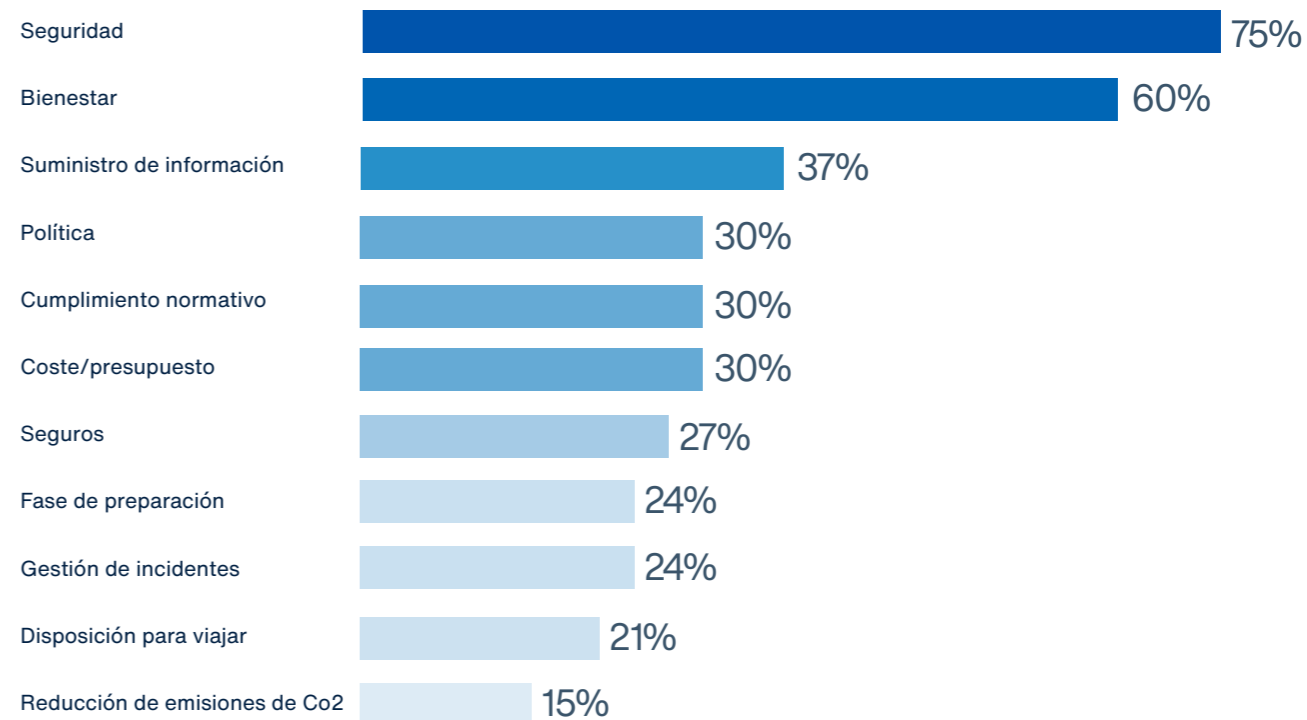
### ¿Quién podrá volver a viajar en 2022?



Los empleados a los que se les permite viajar dependen en gran medida del tipo de empresa, el sector en el que opera, el número de entidades extranjeras que tiene y lo necesario que sea el viaje de negocios. Tal vez no resulte sorprendente que el departamento de ventas encabece la lista de viajes permitidos. Este grupo requiere un contacto en persona para crear confianza y relaciones, y ya no puede hacerlo sólo a través de videollamadas. Además, las empresas deben compensar las pérdidas que puedan haber acumulado como consecuencia de la pandemia mediante la venta de productos o servicios. Este grupo de empleados ya comenzó a viajar en 2021 y esta tendencia continuará en 2022. Esto también se aplica a los equipos de dirección responsables de varias entidades mundiales. El contacto personal es crucial en este caso para garantizar la eficiencia y la eficacia de las entidades en las distintas geografías.

El personal técnico y de mantenimiento siempre ha tenido que viajar durante la pandemia, a menudo bajo estrictas medidas de seguridad tanto a nivel local como durante el propio viaje. Pero en los últimos dos años, este sector se ha desarrollado aún más gracias al creciente uso de la realidad virtual. Esto ha hecho posible que el personal técnico asista a distancia al personal técnico local en la instalación o el mantenimiento de máquinas e instalaciones. Sin embargo, estos avances aún están en pañales, y este grupo también viajará más a menudo en 2022, sobre todo a medida que el comercio mundial se recupere.

### Principales retos para las organizaciones



La expansión del teletrabajo, el trabajo híbrido o los medios de transporte alternativos significa que las empresas también tienen que ampliar su deber de cuidado (Duty of care) y cambiar a una "cultura del cuidado" que se centre en la gestión de los riesgos para las personas. Desde la preocupación por la seguridad de los viajeros hasta la preocupación por la seguridad de todos los empleados, independientemente de su ubicación, la seguridad debe ser una prioridad para los empresarios. Esto significa que los programas de viajes deben adaptarse a los retos y a las nuevas formas de trabajo creadas por la pandemia.

## La salud y la seguridad son los principales riesgos y desafíos para las organizaciones

Los riesgos asociados a una pandemia mundial han estado en la mente de la gente durante dos años, pero a medida que los viajes se recuperan, es importante reconocer los otros riesgos a los que pueden estar expuestas las organizaciones, los gestores de viajes y los viajeros. Algunos ejemplos son **las condiciones meteorológicas extremas, el terrorismo, los disturbios políticos, los riesgos económicos y las violaciones de la ciberseguridad**. Las empresas deben evaluar sus programas de gestión de riesgos en los viajes para garantizar la seguridad de los empleados que viajan y cumplir las directrices europeas establecidas en la nueva norma ISO 31030.

La norma ISO 31030 ofrece un enfoque estructurado para el desarrollo, la aplicación, la evaluación y la revisión de las políticas y los programas de gestión de los riesgos de viaje, así como para la evaluación y el tratamiento de los riesgos de viaje. Al fomentar una cultura en la que los riesgos relacionados con los viajes se toman en serio, se dotan de los recursos adecuados y se gestionan y despliegan eficazmente, los empresarios pueden disfrutar de ventajas como:

- Contribuir a la capacidad de continuidad del negocio y a la resiliencia organizativa de la empresa.
- Mejorar la confianza de los empleados al mitigar los riesgos de salud y seguridad relacionados con los viajes. hacer posible la realización de negocios en lugares de alto riesgo.
- Mejorar la reputación y la credibilidad de una organización (lo que conlleva un impacto positivo en la competitividad, la rotación de personal y la captación de talento).
- Reducir los riesgos legales y financieros.
- Aumentar la productividad general.
- Contribuir a la consecución de los objetivos de desarrollo sostenible.

## Es necesario prestar más atención a la política y a la información

Las empresas afirman que la seguridad y el bienestar de sus personas son los principales retos de los viajes de negocios. Lamentablemente, esto hace que se preste mucha menos atención a los procedimientos que rodean a los viajes en general (30%) y, en particular, a la preparación adecuada de los empleados que viajan para el viaje que van a realizar (37%). Estos dos temas siguen sin figurar en las agendas de las empresas y, sin embargo, es en ellos donde se pueden obtener grandes beneficios, sobre todo en lo que respecta a la comunicación y la gestión de incidentes. En el nuevo mundo tras la pandemia, las organizaciones deben ser aún más conscientes de que su personal es el activo más importante que tienen. Esto significa prepararlos adecuadamente para cualquier viaje que vayan a realizar. Tanto si éstos se desplazan al extranjero por un periodo de tiempo corto como largo, las políticas, soluciones y servicios deben coordinarse cuidadosamente. Cada viaje es diferente y conlleva sus propios riesgos y desafíos. Los empresarios tienen la obligación de garantizar que sus empleados puedan viajar, trabajar y vivir de forma segura y saludable. Para garantizar la seguridad (75%) y el bienestar (60%), las organizaciones deben prestar más atención al suministro de información y a la política.

## Los viajes ecológicos aún no se han popularizado

El cambio climático y la sostenibilidad global están más que nunca en el punto de mira de los gobiernos. A medida que más países y organizaciones no gubernamentales se comprometen con un futuro bajo en carbono, la presión sobre los líderes políticos aumenta. Sin embargo, las empresas aún no se preocupan por ello. Las organizaciones tendrán que dar mayor prioridad a la sostenibilidad y a la huella de carbono, pero en la actualidad sólo el 15% de los encuestados con empleados que viajan lo consideran un reto.

## Principios de ciberseguridad y cumplimiento normativo

Las ciber-amenazas siguen aumentando, al igual que su impacto potencial. Muchas organizaciones ya reconocen la importancia de la ciberseguridad, pero también necesitan proteger su negocio y a sus viajeros de

las ciber-amenazas activas para cumplir con las leyes y reglamentos, como la GDPR de la UE. El primer paso es reconocer que la ciberseguridad es un riesgo cotidiano para los viajes y asumir la responsabilidad de abordarlo. Prevenir o minimizar cualquier impacto potencial hará más que simplemente responder a los incidentes cibernéticos cuando el daño ya está hecho.

## Conclusiones y consejos

Los acontecimientos mundiales han tenido un gran impacto en la forma en que los sectores ven la movilidad internacional. Antes de 2020, la movilidad se centraba principalmente en la seguridad personal durante los viajes y en el lugar de destino, y el riesgo se centraba en la inestabilidad política, el terrorismo y las catástrofes naturales, como inundaciones, corrimientos de tierra, sequías o erupciones volcánicas. A partir de 2020, el impacto de la pandemia de COVID-19 ha acaparado la atención de los responsables políticos, mientras que estos otros riesgos han pasado a un segundo plano.

Los riesgos de seguridad personal siguen siendo muy importantes a la hora de realizar un viaje internacional seguro. Por lo tanto, los riesgos médicos de un brote de COVID-19 se suman a estos riesgos de seguridad (y no los sustituyen). Ser consciente del impacto de todos los riesgos en la movilidad (internacional) es y seguirá siendo esencial para los responsables políticos. La encuesta de este año vuelve a dejar esto muy claro.

### Entre las tareas cruciales para las organizaciones se encuentran:

- Medir el valor de los viajes para su organización.
- Ser capaces de cuantificar los beneficios de los viajes (retorno de la inversión).
- Demostrarlo internamente a las partes interesadas.

### Sin embargo, las empresas deben ser conscientes de sus procesos internos en materia de movilidad. Ahora es un buen momento para que las organizaciones analicen y evalúen sus políticas, centrándose en

- Ofrecer asistencia de apoyo en caso de emergencia (seguridad, pero también bienestar).
- Garantizar una comunicación clara dentro de los protocolos (actualizar los protocolos existentes de seguridad hacia una combinación de seguridad y bienestar).
- Identificar medidas para limitar el riesgo o revisar las medidas existentes.
- Contratar una póliza de seguro adecuada con amplia cobertura y cumplimiento.
- Prestar atención a la asistencia en caso de incidentes durante los viajes (incluida la gestión del riesgo de los viajes) a nivel corporativo.

### A continuación, se presentan seis áreas importantes a las que hay que prestar atención en el ámbito de los viajes de negocios.

#### 1. Deber de cuidado

Cumplir con los requisitos del deber de cuidado y dar prioridad a la gestión de los riesgos para las personas.

#### 2. Suministro de información

Proteger a los empleados proporcionándoles la información adecuada antes y durante el viaje.

#### 3. Diversidad y armonización

Poner a prueba los procesos y las pólizas de seguros existentes en materia de diversidad y trabajar para su armonización.

#### 4. Seguridad/confianza de viajeros

Proporcionar de forma proactiva a los viajeros de negocios una garantía antes del viaje basada en la premisa de que “trabajamos con la cobertura y los procedimientos adecuados”.

#### 5. Riesgos relacionados con los viajes

Prestar suficiente atención a todos los riesgos relacionados con los viajes, no sólo al impacto de COVID-19.

#### 6. Equilibrio

Encontrar el equilibrio adecuado entre los viajes necesarios y una política de viajes más restringida en la que los viajes se reduzcan o se suspendan por completo.



# El enfoque se desplaza de lo global a lo local

## Perspectivas de las asignaciones internacionales

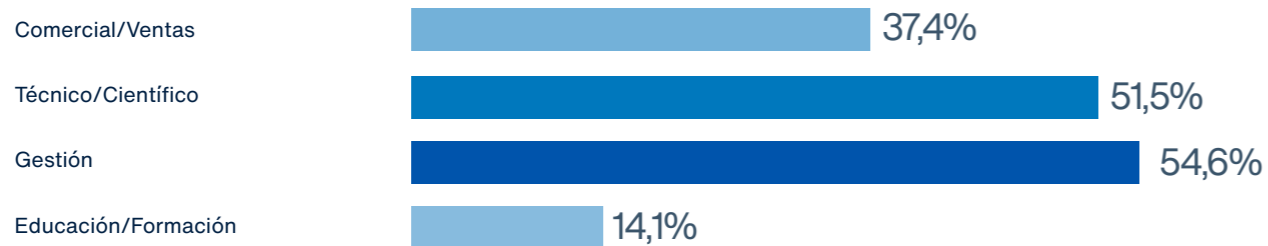
En 2020, vimos que los desplazamientos internacionales implicaban principalmente la permanencia en origen y que los nuevos desplazamientos se detuvieron. Después de que la situación de las vacunas se aclarara y los desplazamientos fueran posibles, vimos un aumento prudente del número de desplazamientos. Esta cautela se debió a la disminución de la confianza en los viajes y el alojamiento en el extranjero, lo que exigió una cuidadosa consideración. En este capítulo, ofrecemos una visión de la situación actual, las oportunidades, los obstáculos y los retos. Concluimos con sugerencias y consejos para aprovechar al máximo estas oportunidades.

Después de un año en el que se reanudaron con cautela los desplazamientos de empleados al extranjero y los viajes de negocios, esperamos que esta situación siga repuntando en 2022. Los países están controlando el COVID-19 y la asistencia sanitaria vuelve a estar disponible. Esperamos que se recupere la confianza para viajar y vivir en el extranjero, aunque las cifras no vuelvan a ser las de 2019 porque los empresarios siguen buscando alternativas (trabajo a distancia, contratación local, etc.), control de costes y objetivos de CO2. Todos hemos aprendido mucho durante la pandemia, lo que llevó a replantear las políticas de desplazamiento y a impulsar la creación de alternativas a los desplazamientos tradicionales. Por tanto, tenemos curiosidad por ver a quién se destinará, qué ajustes se están haciendo y a qué lugares se está viajando. Y en relación con esto, nos atrevemos a predecir que se tendrá más en cuenta el talento local que el global, o quizás se utilice más una combinación de ambos.

## Tendencias, previsiones y resultados de la encuesta

### ¿Quién será destinado?

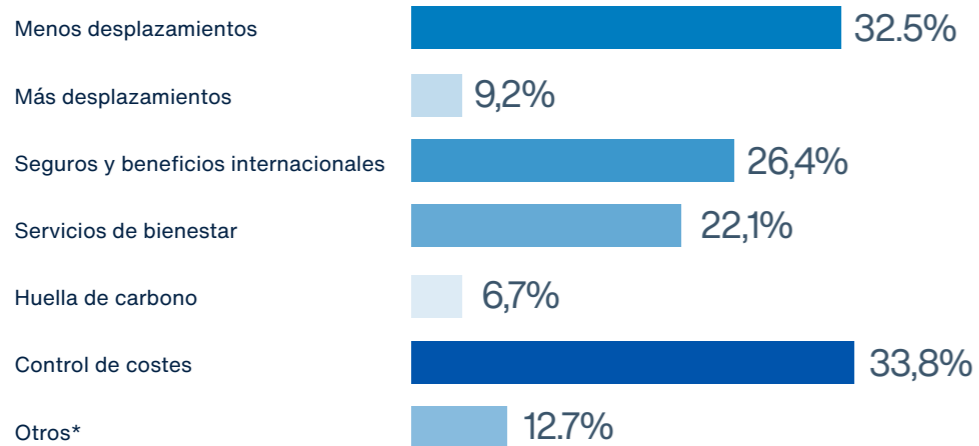
#### Tipos de puestos a publicar



Nota: Los encuestados podrán dar más de una respuesta, por lo que el total es superior al 100%.

Los desplazamientos se realizan principalmente para aprovechar las oportunidades internacionales: crear un mercado más amplio, utilizar canales de producción extranjeros y aumentar la oferta de talento. Según los resultados de la encuesta, la mayoría de los desplazamientos se realizaron con fines comerciales, de gestión y técnicos y científicos. Un menor número fue para fines de educación, desarrollo y formación, y un pequeño número para fines de capacidad o investigación. Aquí podemos ver una clara línea entre los puestos de trabajo y las actividades esenciales que mantienen el funcionamiento de la empresa. Todos los puestos deseables -pero no inmediatamente necesarios- parecen haber cesado por un sentido de precaución. Los encuestados también afirman que realizan desplazamientos más cortos para promover el talento local.

### ¿Qué ha cambiado con los desplazamientos durante el COVID-19?



\*Alternativas en línea, más desplazamientos cortos, más y más rápido despliegue de mano de obra local, expertos y talento. .

Nota: los encuestados podían dar más de una respuesta, por lo que el total es superior al 100%.

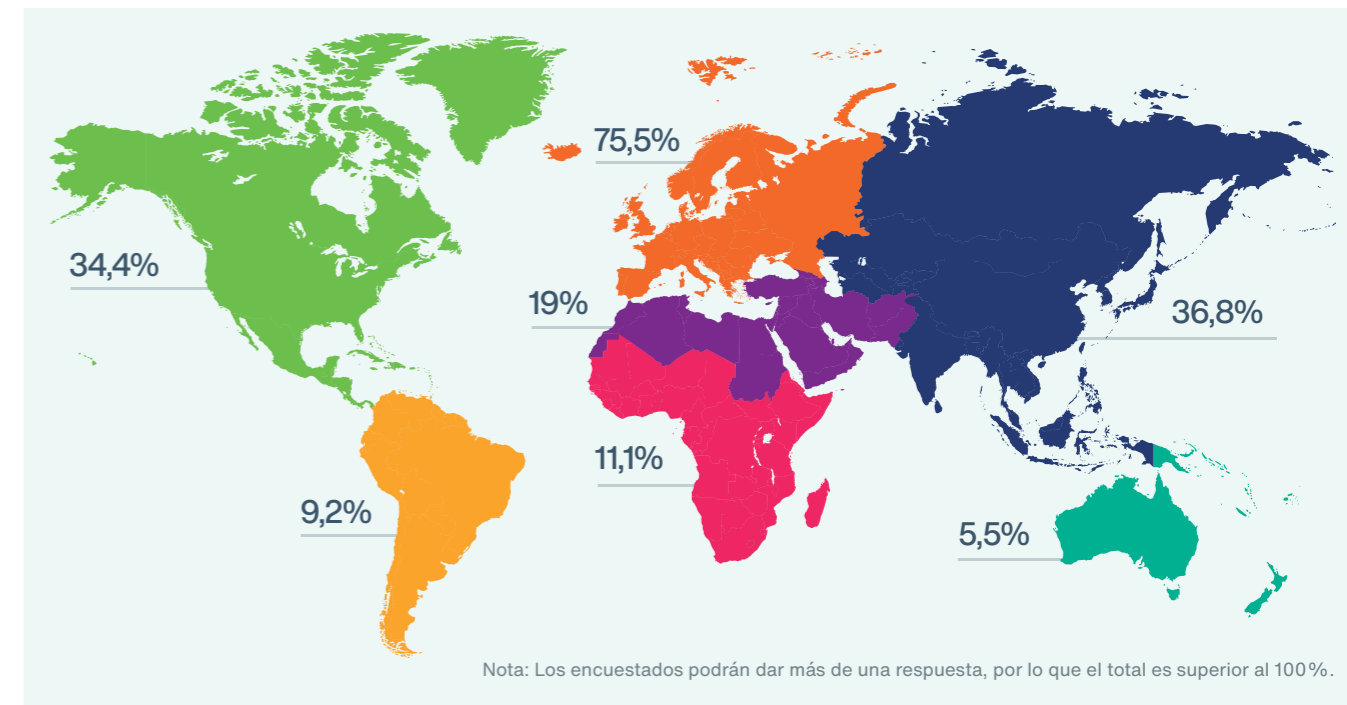
Sólo una pequeña proporción de los encuestados mostró más desplazamientos durante la pandemia de COVID-19 que antes. Una proporción mucho mayor mostró menos viajes. Esto lo podemos ver en las cifras de altas y bajas de nuestras prestaciones aseguradas internacionalmente. En la mayoría de los sectores se observan cambios en la duración de los desplazamientos, que se explican por el menor número de desplazamientos y por la mayor permanencia de los empleados desplazados. Esto puede confirmarse por el

menor número de adhesiones de afiliados en nuestra cartera de seguros y prestaciones internacionales en los dos últimos años, con una tendencia prudente en 2021 hacia un número creciente de adhesiones de afiliados y nuevos solicitantes. Durante este periodo, las organizaciones de nuestra cartera prestaron más atención al bienestar de los empleados desplazados, lo que puede explicarse por la presión sobre la asistencia sanitaria, las menores visitas a la familia y al país de origen, las limitadas posibilidades de viaje y vacaciones, y una forma diferente de trabajar.

Un número significativo de encuestados informó de cambios en las prestaciones aseguradas internacionalmente. De hecho, muchas aseguradoras han hecho que sus términos y condiciones sean "a prueba de COVID-19". En nuestra propia práctica, hemos observado una tendencia durante la pandemia a cambiar considerablemente de aseguradora y a utilizar el benchmarking, algo que se corresponde con la mayor atención prestada al control de costes. Además, el cambio en las prestaciones internacionales también puede ser el resultado de un cambio de los tradicionales regímenes para expatriados con base en origen a los llamados contratos locales plus. El coste suele ser el principal motor de estos cambios.

Para un número limitado de encuestados, podemos ver que los objetivos de la huella de carbono han tenido un impacto en los puestos de trabajo. Esto se corresponde con una transición hacia políticas de sostenibilidad, influenciada por el crecimiento del trabajo a distancia y un cambio hacia la utilización de la mano de obra local.

### Destino del desplazamiento

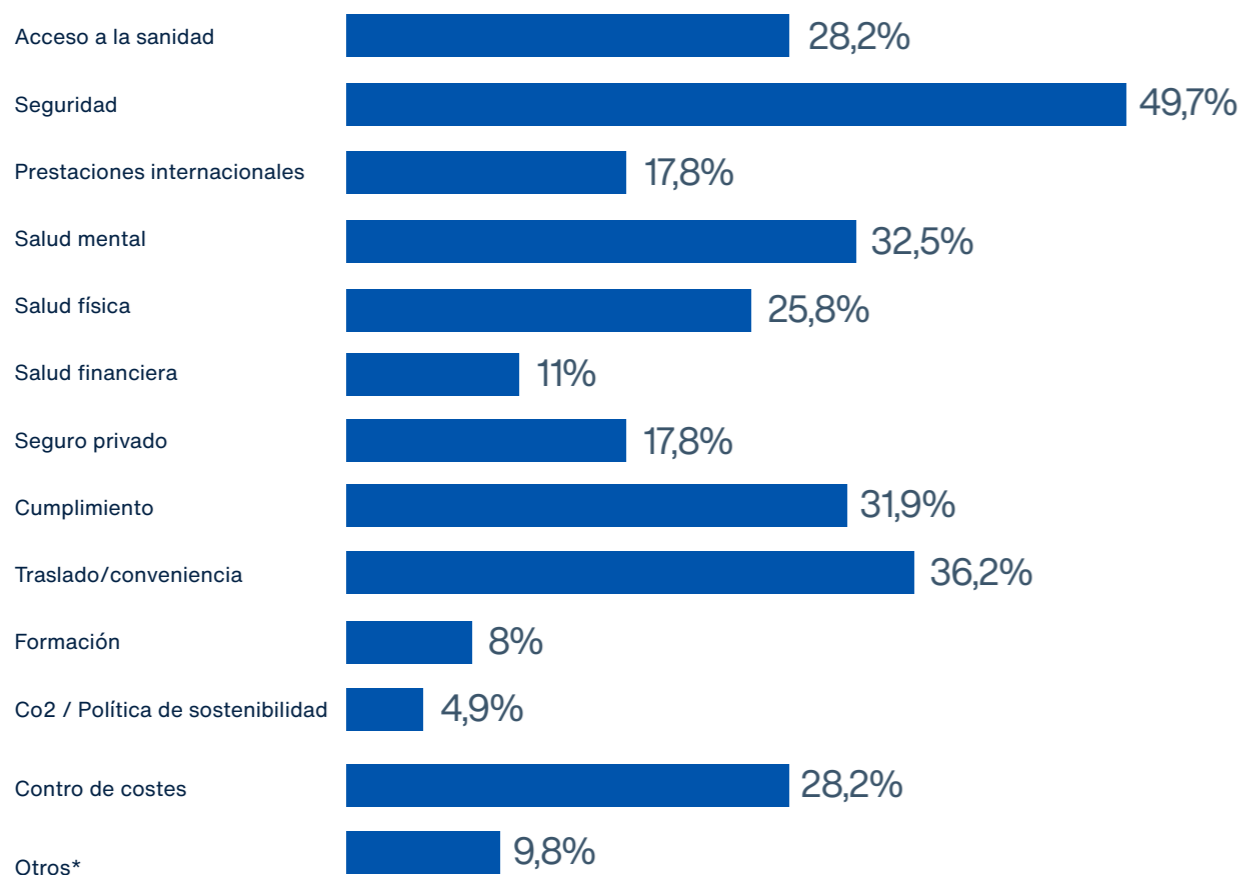


Nota: Los encuestados podrán dar más de una respuesta, por lo que el total es superior al 100%.

Al evaluar estos resultados, es importante recordar que la encuesta se centró en los empleadores de Europa. Más del 80% de los encuestados eran organizaciones de la UE, lo que también explica las elevadas cifras de desplazamientos en Europa. También se observan numerosos desplazamientos en regiones tradicionales como América del Norte, Asia y Oriente Medio. América del Sur, África y Oceanía son muy populares. En definitiva, vemos que existe una relación entre el número de desplazamientos y el tamaño de los mercados, las economías y las oportunidades. Recientemente, la OMS ha pronosticado con cautela que Europa saldrá de la pandemia, por lo que 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 asistencia sanitaria).



## Principales retos para los desplazamiento



Las restricciones de viaje, las reubicaciones y las restricciones de covid-19 también se identificaron como retos importantes.

Cuando se les preguntó por los retos de los desplazamientos, la seguridad obtuvo la mayor puntuación con diferencia, ya que el 50% de los encuestados dijo que era el reto más importante. Le siguieron en importancia los temas relacionados con la salud de las personas, como el acceso a una buena asistencia sanitaria, y los servicios que promueven el bienestar con énfasis en la salud mental y física. Cabe destacar que también se citaron con frecuencia las guías de conveniencia y de orientación para el traslado, mientras que éstas están ampliamente disponibles a través de varios proveedores de servicios. Otros retos que se mencionaron con frecuencia fueron las prestaciones y los seguros internacionales (es decir, los seguros de salud, de fallecimiento y de invalidez), así como los seguros personales (por ejemplo, de viaje privado, de responsabilidad civil y de contenido del hogar) de los empleados desplazados.

También se mencionaron con frecuencia los requisitos de cumplimiento normativo, lo cual es comprensible en un periodo con tantos retos en ámbitos como la fiscalidad, la seguridad social, la inmigración (por ejemplo, la Directiva sobre trabajadores de la UE), las nóminas, las restricciones de viaje y las medidas COVID-19. Esto tiene que ver con la necesidad de información precisa sobre la legislación y la normativa, así como sobre los riesgos médicos y de viaje, cuando se viaja y se trabaja en otros países. El control de los costes también era una cuestión prioritaria, aunque ha perdido algo de importancia desde el año 2021. Retos como las oportunidades educativas para los hijos de los empleados, los objetivos de co2 y la salud financiera obtuvieron puntuaciones relativamente bajas. La incertidumbre en torno al COVID-19 y las restricciones de viaje se citaron como retos importantes en los traslados. La planificación y realización de los traslados también son retos, en consonancia con los problemas de la cadena de suministro en el sector de la logística.

## ¿Hay diferencias notables entre países y sectores?

País de los encuestados	Porcentaje
África	1.2%
Austria	3.7%
Bélgica	4.9%
Sudamérica	0.6%
Turquía	17.8%
Dinamarca	1.2%
Alemania	5.5%
España	4.3%
Francia	1.8%
Irlanda	1.2%
Italia	4.9%
Luxemburgo	1.2%
Noruega	3.7%
Polonia	9.2%
Portugal	6.1%
Países Bajos	41.1%
Reino Unido	0.6%
Suiza	3.7%

La mayoría de los desplazamientos los realizan las organizaciones multinacionales porque quieren aprovechar determinadas oportunidades en el extranjero. Estos desplazamientos pueden dividirse en los siguientes puntos: gestión en otros países, aumento de la cuota de mercado en otro país a través del comercio y aumento de la eficiencia de un lugar de producción.

En cuanto a los encuestados, el sector financiero es, con diferencia, el mejor representado, seguido de la energía, la alimentación y las bebidas, las tecnologías de la información, los servicios y el comercio y la industria. Los sectores más tradicionales, como la construcción, la logística, las instituciones públicas y la sanidad, estaban menos representados. Las organizaciones multinacionales están bien representadas en la encuesta; éstas son, por supuesto, el tipo de organizaciones que más necesitan la movilidad internacional. En la encuesta de 2021, vimos que, en algunos sectores, los desplazamientos eran tan cruciales para el negocio que la empresa seguía con ellos incluso a pesar de todo el trabajo extra necesario. Esto incluía todos los sectores empresariales esenciales, como la energía, la alimentación, el comercio y la fabricación. En los sectores innovadores de rápido crecimiento en los que el talento es escaso -como los servicios, la informática y la energía- se observa que los desplazamientos son necesarios para mantener las reservas de talento. En los sectores más tradicionales, como las finanzas y los servicios, los desplazamientos se realizan más bien con fines de gestión. Eso sí, las entregas físicas y las ventas suelen ir acompañadas del envío de expertos que se encargan de las actividades de implantación, mantenimiento y producción.

**Tenemos previsto continuar con esta encuesta anualmente, lo que nos permitirá ver si se producen las siguientes tendencias previstas:**

- Que los desplazamientos pasen gradualmente de ser imprescindibles a ser una buena opción.
- Que los puestos de trabajo se destinen principalmente a regiones en las que la asistencia sanitaria y las vacunas estén debidamente previstas.
- Que los puestos de trabajo se desplacen hacia la contratación de expertos locales o de talentos internacionales en una nómina local.



## ¿Hay alguna diferencia notable con respecto a los resultados de nuestra encuesta de 2021?

### En 2021:

- El 75% de los empleadores declara que el número de puestos de trabajo de larga duración se mantendrá igual o disminuirá ligeramente y que los puestos existentes durarán más tiempo. En 2022, el 91% de los encuestados declara que el número de puestos de trabajo se mantendrá igual o disminuirá.
- Hubo bastante menos confianza en los puestos ofrecidos y, por tanto, menos entusiasmo de los candidatos que en 2022.
- El control de costes era una prioridad en 2021 y obtuvo una puntuación más baja en 2022. Sospechamos que el cambio se debe al optimismo de que el COVID-19 estará bajo control este año, así como a los informes de resultados financieros positivos. Esto provocó cambios significativos en las políticas de movilidad de las organizaciones, haciendo que revisaran sus políticas de desplazamiento y se inclinaron más por alternativas, como la contratación de empleados locales.
- En 2021 se produjo un aumento significativo de las empresas que prestan servicios que contribuyen al bienestar y la seguridad tanto de las personas locales como de las desplazadas (% añadido desde 2020/21) y esto continúa en 2022.
- A medida que la pandemia avanzaba, se fue aclarando qué prestaciones, seguros y coberturas eran necesarios para los viajes y los desplazamientos. Esto fue especialmente cierto para los países con designaciones de código naranja y rojo. Se espera que la mayor claridad sobre esto en los últimos dos años contribuya a una mayor confianza a la hora de viajar. Casi la mitad (46%) de los encuestados de 2021 citaron los desafíos en los servicios de bienestar, el seguro médico internacional, el seguro de viaje de negocios o la cobertura del seguro de invalidez? o de vida.
- En 2021, el impacto de COVID-19 en los desplazamientos fue significativo. Este impacto parece haber terminado y, en el momento de escribir este artículo, está siendo eclipsado por el riesgo de guerra en Europa. Esto supondrá nuevos retos a la hora de desplazar personas al extranjero.

## Conclusiones y recomendaciones

Si la tormenta amaina en 2022 y los países consiguen controlar el COVID-19, habrá que prestar especial atención a los retos y oportunidades en el ámbito de los desplazamientos internacionales. Además, cualquier crisis, como la guerra en Ucrania, tendrá un nuevo y aún poco claro impacto en los destinos.

Aunque vemos una tendencia a utilizar el talento local, por un lado, también vemos que las soluciones de seguros se están globalizando. Por ejemplo, los seguros de viajes de negocios, de accidentes, de fallecimiento y de invalidez, y los planes de seguros de salud internacionales.

### Los desafíos radican principalmente en:

- La atención sanitaria disponible
- Los programas locales de vacunación
- La seguridad local (hay más riesgos que sólo el COVID-19)
- Las restricciones de viaje, o la posibilidad de que se produzcan
- Nueva pérdida de confianza sobre los destinos debido a la guerra en Ucrania

El COVID-19 seguirá teniendo un impacto en la cultura local de un país a otro, lo que sigue requiriendo consideraciones adicionales a la hora de planificar los desplazamientos internacionales.

### Las oportunidades para las organizaciones residen principalmente en las siguientes áreas:

- La realización de evaluaciones y mejoras hacia una política de sostenibilidad.
- Hacer un mayor uso de la fuerza de trabajo y el talento local.
- Utilizar servicios virtuales y otras alternativas a los puestos de trabajo.
- Lograr el control de los costes.
- Mejorar las prestaciones, los seguros y las coberturas (en ámbitos como la asistencia sanitaria, el fallecimiento, la invalidez, las pensiones y las coberturas personales (por ejemplo, los viajes privados, la responsabilidad civil y el contenido del hogar).
- Nuevos servicios que contribuyan al bienestar de los empleados y sus familias.
- Datos más relevantes sobre los países y los riesgos, además de facilitar el acceso a la información.
- Servicios de apoyo 24/7 para la seguridad y el bienestar.

### Consejos para gestionar los riesgos y aprovechar las oportunidades:

- Evaluar las políticas e instrucciones globales y adaptarlas para que sirvan a los objetivos de los desplazamientos, los objetivos de sostenibilidad y la cultura del cuidado.
- Comprobar si los principales riesgos y requisitos de cumplimiento están bajo control.
- Evaluar las prestaciones, los seguros y las coberturas y compararlas al menos una vez cada tres años.
- Sopesar los beneficios internacionales frente a los beneficios y seguros locales.
- Preparar cuidadosamente cada desplazamiento.
- Supervisar el desplazamiento y asegurarse de que hay instrucciones claras sobre cómo actuar en caso de incidente.
- Comprobar cualquier nuevo servicio, herramienta y solución que promueva el bienestar y la seguridad.
- Optimizar la comunicación y utilizar las declaraciones de beneficios.

# La nueva forma de atraer y retener el talento

## Perspectivas sobre el teletrabajo internacional

Trabajo híbrido. Trabajo a distancia. Trabajar desde casa. A menudo se reduce a lo mismo: cada vez realizamos más nuestro trabajo fuera de horarios y lugares concretos. Este proceso lleva tiempo evolucionando, pero la pandemia del COVID-19 lo aceleró. Durante los confinamientos, trabajamos más a menudo desde casa y nos gusta. Esto era cierto tanto para las organizaciones como para los empleados, y estamos viendo esta tendencia en todo el mundo. Pero ¿es una moda temporal o una tendencia duradera?

Antes de la pandemia, había dos ramas principales en lo que respecta a la movilidad internacional: los viajes de negocios y los desplazamientos. Sin embargo, debido a la pandemia, ha surgido una nueva rama: el trabajo internacional a distancia (en casa). Esto se debe a dos factores. La gente se vio obligada a trabajar desde casa durante la pandemia. Si este es el caso, ¿por qué no trabajar en un lugar tropical o más cerca de tu familia si tus raíces están en otro país? La segunda causa radica en la escasez de talento. Si la ubicación no importa, ¿por qué no contratar talento de fuera del país? Suena sencillo, aunque esto sólo funcionará para un número limitado de sectores y disciplinas. Lo clasificamos como trabajo internacional, porque hay muchas áreas en las que conlleva los mismos riesgos y desafíos que los viajes de negocios o los desplazamientos. Por eso -con algunos ajustes- los servicios, soluciones y herramientas que se aplican a la movilidad internacional también pueden adaptarse a este grupo.

## Tendencias, previsiones y resultados de la encuesta

En esta sección, ofrecemos una visión del alcance, los retos y las oportunidades de esta nueva rama. ¿Cómo lo afrontan los empresarios y qué ocurre en el mercado en este ámbito?

### ¿Es el trabajo a distancia internacional una opción?

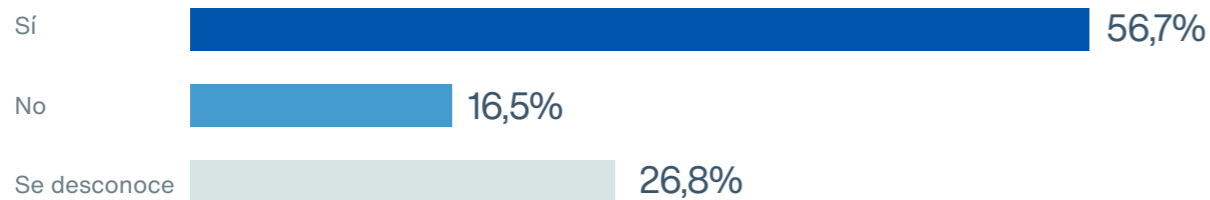
#### ¿Está permitido el teletrabajo internacional?



#### ¿hay una política e instrucciones accesibles y claras?



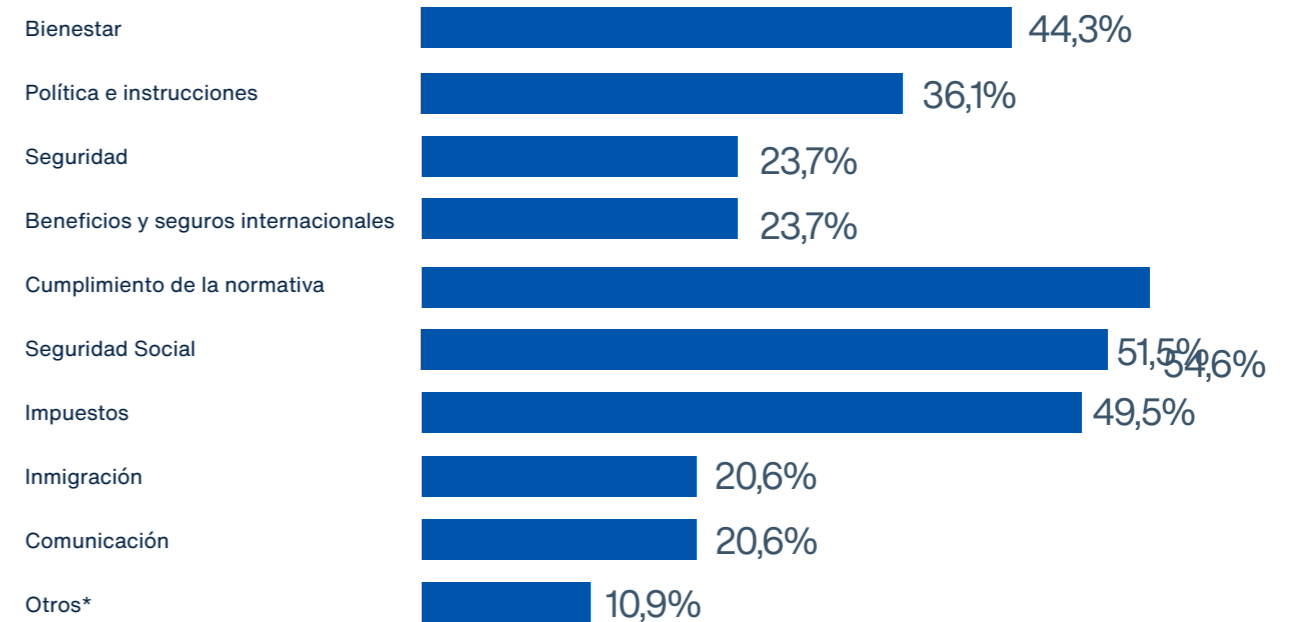
#### ¿Puede ir también la familia?



Más del 40% de los encuestados dicen que el trabajo internacional a distancia no es una opción y casi el 60% dicen que sí lo es. Entre las organizaciones en las que el trabajo internacional a distancia es una opción, más del 50% tiene políticas e instrucciones al respecto. Casi el 40% de los empleadores no tiene ninguna política y casi el 10% no sabe si hay una política o no.

En el caso de las empresas en las que el trabajo a distancia internacional es una opción, la encuesta preguntaba si los miembros de la familia de los empleados podían ir también. En particular, queríamos saber si la empresa había hecho arreglos y proporcionado seguros, servicios e instalaciones para hacer posible el trabajo a distancia internacional. El 16,5% de los empleadores dijeron que no permitían o facilitaban el desplazamiento de los miembros de la familia. Casi el 60% dijo que sí lo permitía, y casi el 27% dijo que no lo sabía.

## ¿Cuáles son los retos del trabajo internacional a distancia?



Necesario para el compromiso y las restricciones de viaje

Nota: los encuestados podían dar más de una respuesta, por lo que el total es superior al 100%.

#### Los principales retos (los citados por más del 50% de los encuestados) son:

- Requisitos de compliance (cumplimiento normativo, adhesión a las leyes y reglamentos)
- Seguridad social
- Los impuestos

El bienestar de los empleados fue citado por el 41%. Más del 31% consideró un reto la definición de políticas e instrucciones, y casi el 25% consideró un reto la seguridad y las prestaciones asegurables a nivel internacional.

#### El 20% consideró que áreas como la inmigración y la comunicación eran un reto. En ocasiones recibimos comentarios como:

- No es un tema de nuestra agenda
- Menos relevante
- Restricción de viajes por país

Cuando existía una política, en ocasiones se afirmaba que la duración de los puestos de trabajo a distancia internacionales era muy limitada, algunos daban como ejemplo periodos de unos días a unas semanas.

## ¿Qué diferencias podemos observar en los países o sectores?

En algunos sectores, como la logística, la construcción, la alimentación, el comercio y la fabricación y la energía, trabajar desde casa no es posible o es una opción muy limitada. En estos sectores es menos probable que se permita el teletrabajo internacional. Sin embargo, entre los empleadores en los que el trabajo desde casa es una práctica habitual, el teletrabajo internacional se ofrece con más frecuencia. Entre estos sectores se encuentran los servicios (financieros) y las tecnologías de la información. Más de la mitad de las empresas que ofrecen el teletrabajo internacional afirman que existen políticas e instrucciones al respecto; esto es consistente en todos los sectores. Las empresas que ofrecen trabajo a distancia internacional pero no tienen ninguna política (alrededor del 40%) también abarcan todos los sectores. Un número relativamente elevado de empresarios de Asia afirma que el trabajo a distancia no es una opción.



## Conclusiones y recomendaciones

El teletrabajo internacional es cada vez más importante y puede servir para atraer y conservar el talento. Cuando el talento es escaso, la persona que contrata puede incluso poner esta condición. Sin embargo, el trabajo a distancia internacional sólo se aplica a un número limitado de sectores y puestos. Las empresas que lo utilizan se enfrentan a numerosos retos, entre ellos:

Cómo mantener la cultura corporativa, la misión y el compromiso en el futuro si se tienen empleados que no acuden a la oficina o lo hacen raramente. Es una evolución interesante que se aleja un poco de las consecuencias de la movilidad internacional.

Cómo gestionar los impuestos, el cumplimiento, la seguridad social, las prestaciones, los seguros y la cobertura, los activos, la ciberseguridad, la responsabilidad, la cultura de la atención y la comunicación.

Una cosa está clara: que todo esto requiere políticas e instrucciones claras para mitigar los riesgos asociados. Un tercio de los encuestados de 2022 considera imposible utilizar el trabajo a distancia internacional y para los dos tercios de los empleadores que lo encuentran posible, en muchos casos no existen políticas e instrucciones. Dados los retos y riesgos en este ámbito, siempre recomendamos que las organizaciones proporcionen políticas e instrucciones claras y las hagan accesibles a todo el mundo, incluido el personal y el talento que desean contratar.

### **Al estudiar y sopesar la opción del teletrabajo internacional, las empresas deben:**

- En todos los casos, elaborar políticas e instrucciones que estén en consonancia con la misión de la organización, la cultura de la atención y los objetivos de sostenibilidad.
- Comunicar y hacer accesibles las políticas a todo el mundo.
- Asegurarse de que todos los casos cumplen con los requisitos de “compliance” cumplimiento normativo necesarios, incluyendo la seguridad social, los impuestos, las nóminas y la inmigración.
- Comprobar si los principales riesgos están suficientemente cubiertos por la política y las instrucciones.
- Comprobar si todas las prestaciones, seguros y coberturas pertinentes se aplican a la situación de teletrabajo.
- Si hay varios trabajadores a distancia, sopesar los beneficios internacionales frente a los beneficios locales para este grupo objetivo específico.
- Proporcionar una política global de viajes, instrucciones y herramientas para viajar con seguridad.
- Comprobar cualquier nuevo servicio, herramienta y solución que promueva el bienestar y la seguridad.

## Contacto

Si este informe le ha hecho reconsiderar su propia política de movilidad internacional, o le ha planteado cuestiones que debe tener en cuenta a la hora de explorar los viajes de negocios, la movilidad internacional o el trabajo a distancia internacional, no dude en ponerse en contacto con su contacto de Aon o con el experto en IPM de su país.

Haga clic [aquí](#) para ver la lista de contactos.

## Acerca de

Aon plc (NYSE: AON) existe para dar forma a las decisiones para mejorar - para proteger y enriquecer la vida de las personas en todo el mundo. Nuestros colegas proporcionan a nuestros clientes en más de 120 países asesoramiento y soluciones que les dan la claridad y la confianza para tomar mejores decisiones para proteger y hacer crecer su negocio