

# Expansión & EMPLEO

## Trabajar desde cualquier sitio: un deseo convertido en fortaleza

**MODELOS DE ACTIVIDAD/** Lo que algunos llaman la 'movilidad reinventada' no es sólo un remedio eficaz contra la escasez mundial de talento. Se trata de una prioridad que cambia nuestra vida laboral.

Tino Fernández. Madrid

El experimento global de teletrabajo que se inició en 2020, junto con los nuevos modelos híbridos de actividad, son una gran prueba de que millones de profesionales en todo el mundo ya no quieren trabajar como antes –ni van a hacerlo–, y de que la flexibilidad es la nueva norma y la expectativa de millones de empleados.

Todo esto sustenta el deseo de trabajar desde cualquier sitio, y el hecho de que hay nuevas ventajas asociadas a la flexibilidad, como el acceso deslocalizado al talento.

Esta libertad de trabajar desde cualquier lugar se convirtió en uno de los incentivos más apreciados durante la pandemia: una investigación del WFH Research Project aseguraba que los profesionales valoran la flexibilidad tanto como un aumento salarial del 10%. Así, cada vez más empresas han tenido que adoptar este cambio para atraer y retener el talento que necesitan.

Una investigación de EY y la Saïd Business School de la Universidad de Oxford recuerda que “la movilidad se ve como una parte vital de la estrategia general de talento y no como una función transaccional encerrada en un silo”.

Y ahora, la más reciente encuesta EY 2023 Mobility Reimagined Survey concluye que “el valor estratégico u operativo de la movilidad es una oportunidad para que las organizaciones articulen mejor las prioridades en torno al talento y la atracción, la carrera y el desarrollo de habilidades, en lo que respecta al trabajo que no conoce fronteras”.

### Estrategia inevitable

La investigación añade además que los programas de movilidad de la fuerza laboral tienen una gran importancia estratégica y operativa en la carrera mundial por el talento. Esta movilidad *reinventada* ayuda a las organizaciones a ver la recompensa y no el riesgo, y a entender el trabajo fuera de nuestras fronteras como un cambio de vida. Esto implica una oportunidad y un

### USO DE LA MOVILIDAD POR SECTORES

Enfoque de la función de movilidad. En porcentaje.



Expansión

Fuente: EY 2023 Mobility Reimagined

desafío para las organizaciones que buscan preservar su flujo de talento, en un momento en el que la competencia global por éste resulta feroz. Si a esto le añadimos el gran agotamiento, existe oportunidad para que las organizaciones transformen sus programas de movilidad en palancas estratégicas que generen valor para los empleados y para el negocio.

Los empleadores que consideran la movilidad como un enfoque útil para abordar la escasez mundial de talento están ganando la carrera por atraer a los mejores. Quienes lo consiguen desarrollan una política para la movilidad híbrida que tiene que ver con la flexibilidad, trabajar desde donde uno quiera y los nómadas digitales.

El año pasado, la encuesta *Work Reimagined Survey* de EY 2022 revelaba que en medio de la *gran dimisión* los empleados se sentían empoderados, pero casi la mitad (43%) de los encuestados aseguraban que estarían dispuestos a abandonar a su empleador al año siguiente.

Tanto los empleadores como los empleados reconocían que la creación de disposiciones para el trabajo híbrido y flexible es una necesidad, pero no todos los empleadores habían creado y comunicado políticas y pautas formales y claras.

### Reinventar la movilidad

La reciente investigación de EY detecta algunas áreas en las que hay que centrarse para reimaginar la movilidad:

- Es posible aprovechar las demandas de los empleados, la incertidumbre global y los imperativos comerciales para abarcar todas las formas de movimiento de empleados. Según el estudio, “la movilidad puede convertirse en un actor fundamental para lograr los objetivos comerciales y de talento de la organización. Para conseguirlo, los líderes de la movilidad deben ser creativos, ágiles y han de conocer los riesgos globales y abordar así las diferentes demandas de los profesionales y de las empresas”.

- La movilidad cambia la vida de los empleados y sus familias, y brinda oportunidades para desarrollar habilidades y experiencia. Según la *EY 2023 Mobility Reimagined Survey*, “hay que redefinir la movilidad tradicional, y esto implica integrar la flexibilidad exigida por los empleados y una mejor coordinación entre funciones”.

- Se trata de construir además un modelo operativo que cree una *experiencia excepcional* para los empleados sin importar cómo o dónde hagan su trabajo. El estudio revela una desconexión en la percepción sobre el valor estratégico de la movilidad entre los profesionales junior y senior, algo que supone una oportunidad para pintar una imagen más amplia sobre las prioridades en torno a la atracción y retención de talento, el aprendizaje y el desarrollo.

Según la investigación de EY, “los empleados jóvenes podrían tener un modelo más *de autoservicio*, y los empleados de más alto nivel podrían

tener un proceso identificado como *de alto contacto*, en línea con la complejidad de su asignación. Esto requiere una redefinición de la movilidad tradicional que integre la flexibilidad que exigen cada vez más empleados y la necesidad de una mejor coordinación entre funciones”.

- Al optimizar los procesos de movilidad e invertir en la tecnología adecuada, los empleados tienen más energía para los momentos importantes y las organizaciones tienen más visibilidad sobre los costes, riesgos y retorno de la inversión.

El estudio de EY señala que “empleados y empleadores necesitan una tecnología que no genere fricciones en su flujo de trabajo. Las herramientas deberían facilitar las tareas de gestión de la fuerza laboral móvil, incluida la capacidad de completar rápidamente tareas repetitivas comunes, al mismo tiempo que simplifican los procesos fiscales, legales, de reubicación e inmigración asociados con el trabajo sin fronteras”.

### Desajustes en los modelos de trabajo

Con la desaceleración de la demanda de trabajadores, las organizaciones deben considerar la retención de empleados como un ahorro de costes y mantener a los empleados clave como un imperativo de las compañías. Desplegar ese talento con fluidez será crucial para cubrir las necesidades locales. Para retener el talento, las organizaciones deben encontrar formas significativas de mejorar la experiencia de los empleados. El estudio de EY se refiere a la influencia que tienen los programas de movilidad en el crecimiento personal y profesional de los empleados, así como el crecimiento de valor para las organizaciones. Pero los hallazgos también revelan que los empleadores enfrentan un desajuste entre la demanda de talento y lo que las organizaciones ofrecen actualmente en sus programas de movilidad.

- El 93% de los empleados está de acuerdo en que una asignación internacional puede cambiarles la vida a ellos y a sus familias.

- El 92% cree que alinear la estrategia de movilidad con los objetivos de la organización ayuda a atraer y retener el mejor talento, pero la mayoría de los encuestados no están muy de acuerdo en que sus organizaciones estén equipadas para manejar los riesgos.

- El 90% de los empleadores cree que alinear su estrategia de movilidad con los objetivos de la organización impulsa el crecimiento del negocio, y un 78% de los empleadores ve un retorno positivo de la inversión de su programa de movilidad, pero las perspectivas difieren entre sectores.