



**OBSERVATORIO FAMILIAS
EN MOVILIDAD INTERNACIONAL**

**DOCUMENTO DE CONCLUSIONES ELABORADAS POR: DELOITTE, ERES RELOCATION, MERCER
BASADAS EN EL FOCUS GROUP Y EN LAS PREGUNTAS ADICIONALES.**

Septiembre 2026

FEEX: CON F DE FUTURO

ÍNDICE

Documento comprensivo de resultados	3
Metodología y lectura de las fuentes	3
Resumen ejecutivo.....	3
1. Qué entiende la empresa por “familia”	5
2. Fase 0 — Toma de decisión y selección del candidato	5
3. Fase 1 — Preparación de la asignación.....	6
3.1. Paquete de expatriación y beneficios familiares	6
3.2. Asignaciones por iniciativa del empleado.....	6
3.3. Pre-view trips, vivienda y educación.....	6
3.4. Mudanza y logística.....	7
3.5. Peso de la pareja y del núcleo familiar	7
4. Aspectos migratorios y de cumplimiento	7
5. Fiscalidad y cobertura económica familiar	7
6. Fase 2 — Llegada, integración y vida en destino	8
6.1. Medición de la integración.....	8
7. Fase 3 — Retorno y repatriación	8
8. Respuestas adicionales que amplían el análisis	9
9. Principales conclusiones integradas	9
10. Implicaciones prácticas para una futura evolución de políticas	9

Documento comprensivo de resultados

Este documento integra y sintetiza la información procedente de las tres vías de recogida utilizadas en el Observatorio FEEX sobre familias en movilidad internacional: las notas cualitativas del debate en sala, las votaciones en directo realizadas a través de Slido y las respuestas adicionales recogidas posteriormente mediante formulario para las cuestiones que quedaron abiertas o requirieron mayor detalle.

El objetivo no es reproducir cada fuente por separado, sino combinarlas para ofrecer una lectura única, coherente y accionable de los principales aprendizajes del estudio.

Fuentes integradas: 1) Notas del observatorio en directo, 2) resultados de polls online durante el evento y 3) respuestas adicionales posteriores.

El conjunto permite combinar evidencia cuantitativa rápida del evento con matices cualitativos y casuística aportada por las empresas participantes.

Metodología y lectura de las fuentes

- Han participado en la elaboración del focus group y en el análisis los equipos de los socios asesores: Eres Relocation, Deloitte y Marsh.
- Notas del observatorio: recogen el debate, ejemplos prácticos y conclusiones elaboradas durante la sesión.
- Polls en directo: aportan una foto cuantitativa del consenso o dispersión entre los asistentes en preguntas clave de política de movilidad.
- Preguntas adicionales vía formulario: completan los puntos menos desarrollados en la sesión e incorporan excepciones, condiciones y matices país/caso.

En la interpretación conjunta se ha dado prioridad a los patrones repetidos entre fuentes. Cuando un resultado cuantitativo muestra una mayoría clara, se contrasta con las notas cualitativas. Cuando existen excepciones o respuestas condicionadas por el destino, el tipo de familia o la política corporativa, se incorporan como matices y no como contradicciones.

Resumen ejecutivo

75%	100%	100%
Mobility recibe al candidato desde negocio	Cobertura de visados de dependientes	No existe onboarding familiar formal

- La familia es un factor decisivo para el éxito de la movilidad internacional, pero sigue sin existir una definición homogénea de qué se entiende por unidad familiar.
- Las políticas son generalmente flexibles en la práctica, aunque no siempre están formalizadas ni conectadas con diversidad, negocio, RRHH y Global Mobility.

- Las empresas sí ofrecen apoyo a la familia en elementos prácticos clave — vivienda, educación, visados, seguros, logística — pero ese apoyo suele ser desigual y más operativo que experiencial.
- La pareja y, en general, cualquier miembro de la familia tienen un peso muy elevado en el éxito o fracaso de la asignación; las puntuaciones reportadas se sitúan entre 7 y 10 sobre 10.
- El punto más débil del ciclo es la experiencia no laboral de la familia: onboarding en destino, integración, medición de la experiencia y retorno/repatriación.
- Se observa una tendencia clara a gestionar por excepción y caso a caso, lo que da flexibilidad, pero también genera falta de consistencia, trazabilidad y métricas comparables.
- Mascotas, diversidad familiar, parejas no tradicionales, dependientes de distinta edad y situaciones migratorias complejas aparecen como temas emergentes que presionan a las políticas actuales.

1. Qué entiende la empresa por “familia”

Las tres fuentes coinciden en un punto central: no existe una definición única y compartida de familia. La práctica empresarial es diversa y suele moverse entre una formulación amplia en la gestión diaria y una formulación más restrictiva cuando intervienen política escrita, fiscalidad o migración.

- Algunas empresas incluyen pareja, matrimonio e hijos con criterios amplios de edad o dependencia económica.
- Otras exigen acreditación legal de matrimonio, pareja de hecho o convivencia para activar coberturas.
- En ciertos casos se contemplan ascendientes de primer grado, pero normalmente con certificado formal de dependencia.
- Las familias reconstituidas y los hijos no biológicos del otro cónyuge aparecen ya dentro de algunas políticas.
- Las mascotas emergen como uno de los grandes temas nuevos: todavía no suelen considerarse parte de la unidad familiar, aunque sí generan consultas frecuentes y revisión de políticas.

Conclusión integrada: la tendencia va hacia un concepto más amplio y flexible de familia, pero las políticas aún no han cerrado una definición estándar que resuelva con claridad qué relaciones cubren, qué pruebas exigen y cómo se traslada eso a beneficios, migración y fiscalidad.

2. Fase 0 — Toma de decisión y selección del candidato

El resultado cuantitativo más claro es que Mobility normalmente no selecciona al candidato: el 75% de las respuestas indica que recibe el perfil desde negocio, y el 25% restante señala que no decide, aunque sí establece restricciones a través de la política. Ninguna respuesta indicó que Mobility forme parte directa del proceso de selección.

Tema	Resultado principal	Lectura integrada
Selección del candidato	75% negocio decide / 25% política restringe	Mobility influye más por marco que por selección directa
Diversidad y familia	Sin consideración sistemática previa	Se trata más como conversación posterior que como criterio de elegibilidad
Peso de la familia	Muy alto	Puede alterar destino, calendario o incluso viabilidad de la asignación

Las notas del observatorio añaden un matiz importante: aunque la familia no siempre entra formalmente en la selección, sí condiciona la aceptación real del movimiento. Se mencionan cambios de destino por colegios, paralización de procedimientos antes de la firma y necesidad de involucrar antes a Global Mobility para anticipar restricciones del país, especialmente cuando no es posible trasladar a la familia.

- La familia pesa de forma material en la viabilidad de la asignación, aunque no figure como criterio formal de selección.
- Existe una oportunidad clara para vincular mejor negocio, RRHH, Global Mobility y diversidad desde el inicio del proyecto.
- Las situaciones de diversidad, necesidades especiales o sensibilidad del destino todavía no parecen estar incorporadas de forma estructurada al proceso previo.

3. Fase 1 — Preparación de la asignación

3.1. Paquete de expatriación y beneficios familiares

La evidencia cuantitativa muestra una adaptación bastante generalizada del paquete a la dimensión familiar. Un 67% afirma que los beneficios se ajustan según el tamaño de la familia y un 33% indica que las diferencias se producen en las asignaciones en las que se permite familia. No aparecen respuestas que nieguen diferencias por completo.

Además, el 100% de las respuestas al poll indica que sí existen beneficios asignados a la familia en destino. Las notas detallan que esos beneficios suelen concentrarse en vivienda, colegio, seguro médico y, en ocasiones, dietas o paquetes temporales de instalación.

- Predomina un enfoque de beneficios familiares, aunque con arquitecturas distintas entre empresas.
- Algunas compañías integran varios conceptos bajo una única bolsa; otras separan vivienda, suministros, escolarización y seguros.
- En varias organizaciones sigue habiendo una fuerte dosis de diseño ad hoc según situación personal, destino y atractivo del mercado.

3.2. Asignaciones por iniciativa del empleado

Cuando la movilidad nace por iniciativa del empleado, el 67% indica que se mantiene el mismo paquete de expatriación, mientras que un 33% refleja una atención más limitada a la familia. El debate cualitativo sugiere que aquí aparecen más matices: algunas empresas solo cubren lo obligatorio, como visados; otras distinguen por tipología de movimiento; y otras reconocen que, si se quiere fomentar una cultura de movilidad, no debería penalizarse en exceso el origen de la iniciativa.

3.3. Pre-view trips, vivienda y educación

La preparación práctica sí está relativamente desarrollada. El 64% afirma incluir viajes de reconocimiento previos para expatriado y pareja. En las notas aparece, sin embargo, que a veces esta opción existe, pero no se publicita, o depende de la autorización del destino y de la discreción del negocio.

En vivienda, el criterio dominante es el benchmark de mercado local actualizado, seleccionado por el 58% de los asistentes, seguido del apoyo de proveedores o agencias locales (25%). Las notas enriquecen este resultado indicando que también se ajusta por tamaño familiar y que en ocasiones se utiliza la lógica de una habitación por miembro de la familia más una adicional.

En educación, la cobertura está claramente definida en las políticas: 70% menciona colegio internacional y 30% una combinación según ciudad. Las respuestas adicionales precisan que la elección puede variar entre colegios internacionales, locales, públicos o privados en función del

país, el idioma y un límite de ayuda por escolarización.

Lectura combinada: la preparación logística está más madura que la preparación experiencial o emocional.

Donde hay más estandarización es en vivienda, colegio, mudanza y visados; donde hay más ambigüedad es en integración, acompañamiento de la pareja y personalización según diversidad familiar.

3.4. Mudanza y logística

La gestión de las mudanzas muestra modelos diversos: el 50% utiliza proveedores externos, el 20% gestión integral por la empresa, el 10% lump sum y el 20% contempla compra o alquiler de mobiliario en destino en lugar de traslado completo. La conclusión es que no existe un único modelo operativo, pero sí una tendencia a externalizar la ejecución y combinar fórmulas según el caso.

3.5. Peso de la pareja y del núcleo familiar

Uno de los mensajes más consistentes del estudio es la relevancia de la pareja y la familia para el éxito de la asignación. En la votación abierta, las puntuaciones se concentran entre 7 y 10 sobre 10. Las notas subrayan que no es solo la pareja: cualquier miembro de la familia puede determinar la estabilidad del desplazamiento e incluso provocar repatriaciones anticipadas.

4. Aspectos migratorios y de cumplimiento

Existe un consenso muy claro en esta materia. El 100% de las respuestas afirma que se cubre el asesoramiento y la asistencia para permisos de residencia o visados de dependientes. Además, el 73% señala que esta cobertura aplica a todas las modalidades de movimiento y el 27% la limita a expatriaciones de larga duración.

- La asistencia migratoria a dependientes está ampliamente consolidada como componente básico del paquete.
- Los principales matices aparecen en renovaciones, nacionalidad o permisos de trabajo del cónyuge, que no siempre se cubren.
- Las situaciones familiares complejas dependen fuertemente del país: parejas del mismo sexo, parejas no casadas o dependientes no reconocidos legalmente siguen siendo focos de riesgo.

Las respuestas adicionales y las notas del observatorio muestran que, cuando la realidad del país bloquea la fórmula estándar, las empresas buscan soluciones creativas, pero normalmente caso a caso. Esto confirma que la política escrita no siempre cubre los supuestos más delicados y que el margen de interpretación sigue siendo alto.

5. Fiscalidad y cobertura económica familiar

La cobertura fiscal a la familia es significativamente menos homogénea que la migratoria. Solo el 25% declara que la ofrece en todo caso; otro 25% no la ofrece; y el 50% la presta únicamente en algunos supuestos. Las notas del observatorio explican que la demanda está creciendo porque cada vez hay más parejas con actividad económica propia y situaciones patrimoniales que requieren análisis específico.

En cuanto a ecualización o protección fiscal, el consenso es total: el 100% indica que no se ecualizan

ni protegen fiscalmente los rendimientos privados de otros miembros de la unidad familiar. Además, normalmente no se compensa la pérdida de beneficios fiscales vinculados a la familia.

Conclusión integrada: frente al fuerte desarrollo del soporte migratorio, el soporte fiscal familiar sigue siendo selectivo, limitado y normalmente centrado en la persona empleada, no en la unidad familiar en sentido amplio.

6. Fase 2 — Llegada, integración y vida en destino

Aquí aparece una de las mayores brechas del estudio. El 100% de las respuestas al poll señala que no existe un onboarding específico para la familia. Aun así, las empresas sí prestan apoyos prácticos para el día a día: contacto con RRHH local, logística, asesoramiento, adaptación cultural, apoyo desde destino y acompañamiento a través de proveedores.

Las notas del observatorio permiten matizar esta aparente contradicción: no hay onboarding formal, pero sí un ecosistema de apoyos puntuales e informales. Es decir, la familia recibe ayuda, pero rara vez dentro de un modelo estructurado, secuenciado y medible.

- Apoyo educativo y ayuda con colegios.
- Seguimiento de la asignación a través de proveedores y del propio empleado.
- Protocolos de seguridad y, en algunos casos, apoyo psicológico y orientación cultural integrados en el seguro médico.
- Networking informal entre familias y soporte de RRHH local o Global Mobility en destino.

6.1. Medición de la integración

La medición es todavía muy débil. El 67% afirma que no utiliza KPIs específicos para seguir el tiempo o nivel de integración de la familia en destino. Solo un 25% menciona niveles de satisfacción mediante encuestas o NPS y un 8% tiempo medio hasta encontrar vivienda adecuada. Las notas añaden que algunos proveedores aplican indicadores, pero no existe una práctica estandarizada.

Por tanto, las compañías parecen saber que la integración familiar importa, pero aún no la gestionan con un sistema formal de indicadores comparable al que se aplica a otras dimensiones de la movilidad.

7. Fase 3 — Retorno y repatriación

El retorno es el tramo más infra atendido del ciclo. El 92% reconoce que no mide la experiencia familiar del empleado en el momento del retorno. Solo un 8% realiza encuestas. Las notas del observatorio refuerzan esta idea: cuando existe seguimiento, suele centrarse en el empleado, no en la familia.

- El retorno familiar no cuenta con un proceso equivalente al de salida o llegada.
- Se detecta necesidad de distinguir entre retorno al mismo puesto y retorno a otro puesto o a una promoción.
- También falta una mirada específica al desarrollo profesional del cónyuge y a la reintegración educativa o social de hijos y dependientes.

8. Respuestas adicionales que amplían el análisis

Las respuestas posteriores por formulario son especialmente útiles porque introducen matices que no siempre aparecen en la discusión abierta o en las votaciones cerradas. De su integración destacan cinco ideas:

- La gestión familiar está muy condicionada por el país de destino y por riesgos específicos; en algunos lugares o campamentos la movilidad con familia es directamente compleja o poco viable.
- La cobertura educativa se resuelve con combinaciones más sofisticadas de lo que sugieren las encuestas: colegios internacionales, locales, públicos o privados en función del idioma, la calidad del sistema y el presupuesto disponible.
- Las formas de acreditar la relación afectiva son más diversas que la categoría simple de matrimonio o pareja de hecho; aparecen convivencia acreditada, dependencia económica y aceptación legal por país.
- El asesoramiento fiscal al cónyuge o familia existe, pero de forma muy selectiva y vinculado a obligaciones concretas de declaración o a determinados países.
- En seguimiento e incidencias, prevalece la gestión a través del empleado y de RRHH local, más que un contacto directo, formal y sistemático con la familia.

9. Principales conclusiones integradas

- La movilidad internacional sigue diseñada principalmente alrededor de la persona empleada, aunque en la práctica su éxito depende de la familia.
- Las organizaciones han avanzado mucho en soporte transaccional y logístico, pero menos en experiencia familiar, integración y retorno.
- La definición de familia ya es un asunto estratégico de política, no solo administrativo, porque condiciona beneficios, elegibilidad, inmigración, fiscalidad y diversidad.
- Existe una tensión permanente entre estandarización y flexibilidad: las empresas necesitan criterios más claros, pero sin perder capacidad de adaptación a cada país y estructura familiar.
- El área con mayor madurez es cumplimiento migratorio; las áreas menos maduras son onboarding familiar, medición de integración, experiencia de retorno y acompañamiento del cónyuge.
- El estudio sugiere que las políticas futuras deberán ser más inclusivas, más conectadas con diversidad y más explícitas sobre excepciones, dependientes y nuevas configuraciones familiares.

10. Implicaciones prácticas para una futura evolución de políticas

- Definir un marco corporativo de familia con criterios mínimos comunes y anexos o excepciones por país.
- Involucrar a Global Mobility antes en la fase de decisión para evaluar restricciones familiares, educativas y migratorias antes de cerrar el movimiento.
- Formalizar un onboarding familiar ligero pero estándar, con hitos mínimos de llegada, escolarización, salud, seguridad e integración cultural.

- Diseñar un pequeño cuadro de mando de experiencia familiar con pocos indicadores comparables: satisfacción, incidencias, tiempo de instalación, abandonos o retornos anticipados.
- Reforzar el enfoque de retorno y repatriación incluyendo, al menos, una revisión de experiencia familiar y de necesidades de reintegración.
- Revisar explícitamente temas emergentes como mascotas, parejas no tradicionales, dependientes adultos, necesidades especiales y empleabilidad del cónyuge.

Síntesis final: el estudio muestra que las empresas ya reconocen que la familia es central para la movilidad internacional, pero sus políticas todavía no reflejan plenamente esa centralidad de forma estructurada, medible e integrada a lo largo de todo el ciclo de la asignación.

