acciona

BANCO DE ESPAÑA
Eurosistema

VIII BENCHMARKING EMPRESAS

POLÍTICAS DE MOVILIDAD INTERNACIONAL COMO ESTRATEGIA PARA DESARROLLO DEL TALENTO

17.11.2026

feex

AGENDA

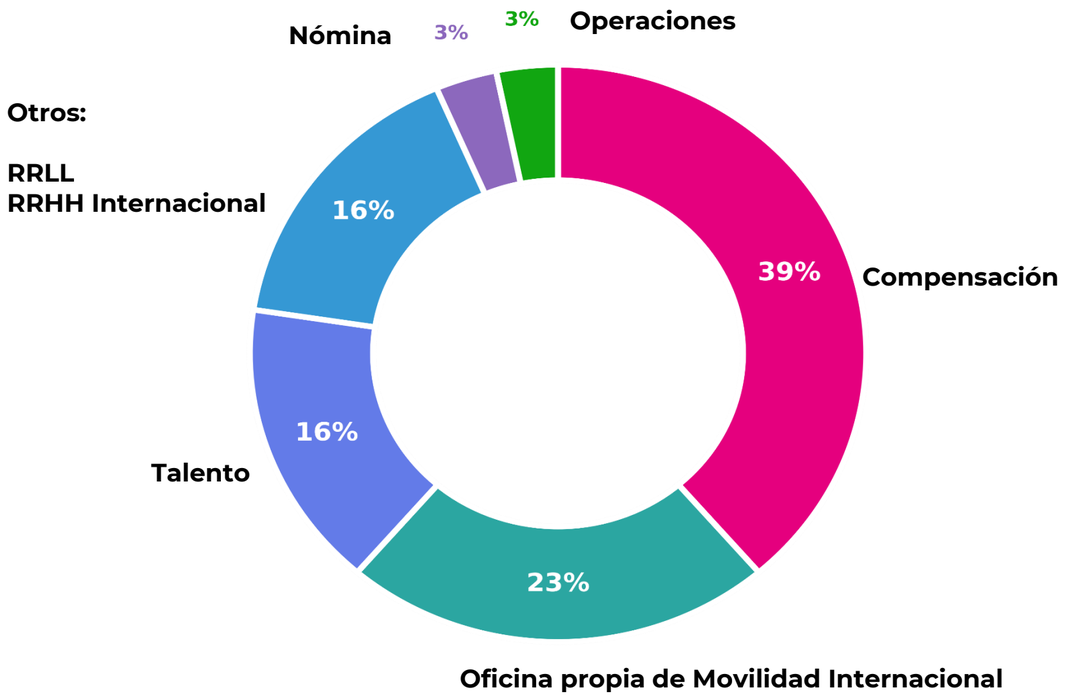
- 09:00h - 09:30h Recepción y registro asistentes
- 09:30h - 10:00h Bienvenida
- 10:00h - 11:15h Sesión de trabajo
- 11:15h - 12:00h Café Networking
- 12:00h - 13:00h Sesión de trabajo
- 13:00h - 14:00h Visita Banco de España
- 14:00h Cierre jornada

ÍNDICE BENCHMARKING

- Introducción y contexto general
- BLOQUE 1: Estrategia y gobernanza entre Talento y Movilidad Internacional
- BLOQUE 2: Identificación y selección del talento
- BLOQUE 3: La experiencia internacional como palanca de desarrollo
- BLOQUE 4: Gestión del retorno y aprovechamiento de la experiencia adquirida
- BLOQUE 5: Métricas y KPIs
- BLOQUE 6: Preguntas abiertas finales

BLOQUE 1
ESTRATEGIA Y GOBERNANZA ENTRE TALENTO Y MOVILIDAD INTERNACIONAL

Movilidad Internacional: de gestión operativa a palanca estratégica



64%

Forma parte de la estrategia de organización

21%

Tiene un modelo de gobierno entre Talento y Movilidad Internacional

- **Equipos especializados**
- **Componente técnico**
- **Equidad, gestión y control**

Existe una brecha entre su reconocimiento estratégico y su integración real en procesos operativos de gestión de personas

QUEREMOS SABER MÁS DE TU EXPERIENCIA

FEEX

Si tu Organización cuenta con un equipo propio de Movilidad Internacional, ¿a qué área de la organización reporta directamente?



¿Desarrolla el talento del futuro o resuelve necesidades del negocio presente?

1

Motor del negocio internacional

Atiende necesidades del negocio

Cobertura de posiciones críticas

2

Palanca de desarrollo del talento

Acelera liderazgo global

Transferencia de conocimiento y retención

3

Gobernanza: principal brecha de madurez

La coordinación Talento & Movilidad Internacional es una asignatura pendiente

Objetivos Movilidad Internacional



Deberes pendientes:

Se piensa: Movilidad como gestión estratégica de talento
Se actúa: Movilidad orientada al valor del negocio

La oportunidad es convertir la movilidad en un modelo de trabajo conectado

PRESENTE

Gestión operativa

Procesos y asignaciones

→

FUTURO

Gobierno integrado

Talento + Movilidad + Negocio

→

OBJETIVO

Ventaja estratégica

¿Para qué movemos?
&
¿Cómo lo hacemos posible?



2026

Programa Desarrollo Internacional

Connect

www.group.sener

SUMARIO

01



En que consiste

02



¿Quién puede participar?

03



Quien lo Impulsa

04



Desarrollo del Programa

05



Condiciones y Beneficios

1.- En que consiste

Objetivos del Programa de Desarrollo Internacional

Promover la formación y el desarrollo de nuestros profesionales

Fomentar el intercambio de mejores prácticas dentro del Grupo

Favorecer el contacto con nuevas culturas, compañeros y estilos de trabajo

Conocer de primera mano la dimensión internacional de Sener

2.- ¿Quién puede participar?



2.- ¿Quién puede participar?

Más de 4 años de experiencia en SENER

Buena valoración de desempeño

Haber solicitado de manera voluntaria ser incluid@ en el programa

Disponibilidad para trabajar 3 meses en otro país

3.- ¿Quién lo impulsa?

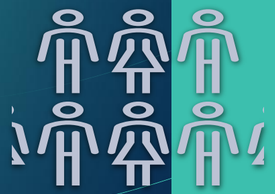
- Área de Movilidad Internacional
- Área de Desarrollo de Personas
- Área de Diversidad/Inclusión
- Área de Formación
- Dirección de Personas en las oficinas de destino (donde exista)

Dirección de Personas

- Coordinador/a del Programa por Filial
- Tutores en oficinas de destino
- Participantes

Filiales/Negocios

4.- Desarrollo del Programa



Selección de Candidaturas



Preparativos del Programa



Evaluación de los programas y reincorporación

5.- Condiciones y Beneficios

- La persona mantiene su contrato con la oficina de origen.
- Sus condiciones salariales (SBA y RRVV) se mantienen en origen.
- Las vacaciones anuales se rigen por el país de origen (debe intentarse no disfrutar largos periodos durante el PDI).



- Billete de avión ida y vuelta en clase turista.
- Alojamiento adecuado en destino.
- Ayuda manutención en destino en base a Política de Movilidad de Sener.
- Seguro Médico Internacional.
- Experiencia internacional.



BLOQUE 2
IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DEL TALENTO

BLOQUE 3
LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL COMO PALANCA DE DESARROLLO

La selección está liderada por el negocio y prioriza el encaje inmediato

1. ORIGEN

43% **Manager / negocio**

La principal vía de identificación

2. CRITERIOS

1º **Conocimiento técnico**

Después: competencias y motivación

3. ASESORAMIENTO

52% **Rol operativo de GM**

34% actúa como asesor

4. DECISIÓN FINAL

87% **Origen + destino**

12% Selección o talento

- La movilidad es reactiva se activa cuando aparece una necesidad, no siempre desde un mapa de talento.
- El patrón dominante asegura capacidad técnica e inmediatez, pero deja margen para integrar mejor potencial, carrera y diversidad
- Global Mobility influye en viabilidad y coste, pero no en la decisión final.
- Repatriación y vínculo con la carrera ya pesan en la aceptación, por lo que deben abordarse desde la selección.

Mucho aprendizaje experiencial, poca arquitectura formal de desarrollo

PLAN

4%

solo 1 empresa lo aplica siempre

61% no lo realiza

CONTACTO

96%

mantiene vínculo con RR. HH.

principalmente GM / HRBP / negocio

FORMACIÓN

50%

ofrece preparación específica

sobre todo intercultural e idiomas

EVALUACIÓN

46%

evalua al empleado

habitualmente desde destino

CAPACIDADES QUE MÁS SE DESARROLLAN	Adaptabilidad	Liderazgo	Conocimiento técnico / innovación	Gestión intercultural	Gestión de equipos

El acompañamiento existe; el reto es evolucionar hacia capacidades que permitan un mejor desempeño y aprovechamiento de la experiencia.

La movilidad desarrolla talento, pero aún no se gestiona plenamente como un proceso de talento

1 Selección orientada a la necesidad inmediata

Negocio de origen y destino concentran la decisión final; Talento y Movilidad tienen un papel limitado.

2 Desarrollo poco formalizado

El contacto con RR. HH. es alto, pero rara vez se traduce en un plan de carrera estructurado.

3 Valor evidente, evidencia incompleta

Adaptabilidad y liderazgo encabezan las competencias; solo el 46% realiza evaluaciones específicas.

¿Cómo cree vuestra organización que evolucionará la relación entre Talento y Movilidad Internacional durante los próximos tres años?

- movilidad internacional **pasará de ser una necesidad meramente operativa vinculada a los proyectos a convertirse en un pilar estratégico de atracción, fidelización y desarrollo de talento**
- El objetivo es que el área **de talento tenga cada vez más en cuenta a Global Mobility en la toma de decisiones.**
- [….]. Es cuestión de **ir educando a los compañeros de RRHH para que siempre tengan en cuenta a Movilidad Internacional** antes de comprometerse a algo con los empleados.
- Actualmente existe **margen para reforzar la conexión entre Talento y Movilidad Internacional**. Este será un foco de evolución en los próximos años, buscando **anticipar mejor las necesidades de talento e integrar la movilidad en algunas decisiones.**

CONCLUSIÓN: el siguiente salto de madurez es pasar de “cubrir una posición” y solventar una necesidad puntual, a una situación donde Talento y Movilidad internacional sean socios y aporten valor a la hora identificar y preparar empleados que potencien el desarrollo del negocio internacional.

QUEREMOS SABER MÁS DE TU EXPERIENCIA

FEEX

El negocio identifica al mejor candidato para el puesto. ¿Qué debería aportar Talento/Movilidad internacional antes de confirmar la asignación? Selecciona máximo 3 opciones:



21% Una segunda mirada sobre la idoneidad del candidato para una experiencia internacional



15% Evaluación de motivación y expectativas



17% Valoración del impacto de la asignación en su carrera



10% Análisis desde el inicio de las posibilidades de retorno



14% Valoración de circunstancias personales/familiares relevantes para la movilidad



3% Identificación de otros candidatos internos



20% Análisis de coste y viabilidad técnica de la asignación

0% Nada adicional: la selección debe corresponder exclusivamente al negocio

BLOQUE 4
GESTIÓN DEL RETORNO Y APROVECHAMIENTO DE LA EXPERIENCIA ADQUIRIDA

BLOQUE 5
MÉTRICAS Y KPIS

El retorno se garantiza, pero no se planifica ni se aprovecha

Qué tienen resuelto las empresas en el retorno (% de empresas)

75%

Garantiza un puesto al retorno

El 95% de ellas, en las mismas condiciones

54%

Tiene un proceso formal de repatriación

8 empresas garantizan el puesto sin tenerlo

29%

Tiene un mecanismo para aprovechar la experiencia

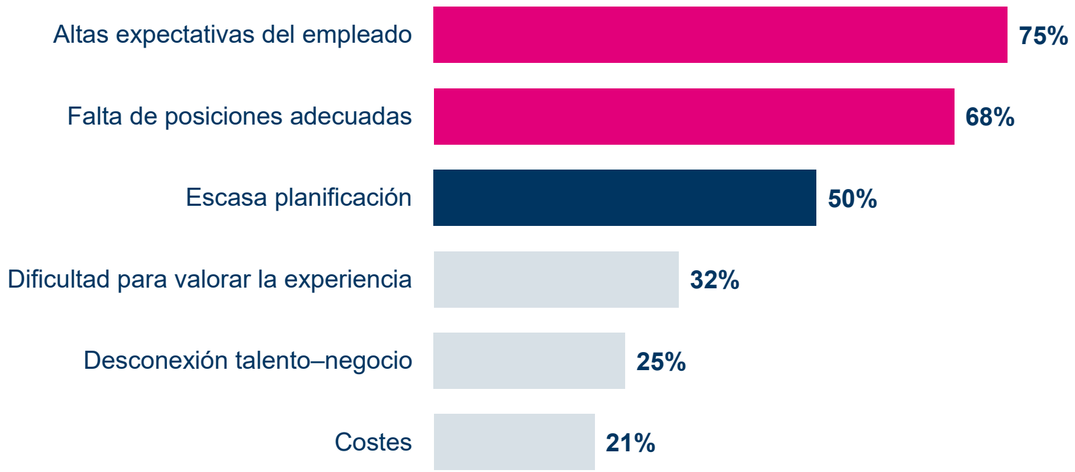
Lo habitual: incorporación a posiciones estratégicas

50%

Conoce cuántos expatriados ascienden al volver

De las 14 que lo saben, 10 están por debajo del 25%

Dificultades en la gestión del retorno (% de empresas)



Garantía sin proceso. 8 empresas aseguran el puesto, pero no cómo se encontrará.

Proceso sin carrera. 12 de las 15 empresas con proceso formal no aprovechan la experiencia adquirida.

El proceso ayuda, pero no basta. Con proceso formal, la falta de posiciones baja del 85% al 53%; las expectativas del empleado no cambian.

Varias empresas señalan el retorno como su punto débil

Lo que dicen sobre su política de retorno

> Siempre es el punto crítico.

> Es la parte menos robusta de nuestro proceso de asignación internacional.

> Hay política respecto a Movilidad Internacional, no en cuanto a cómo se gestiona el talento para retornar a origen.

> La política de retorno está siendo objeto de revisión y mejora.

Lo que ya hacen algunas empresas

1. **Planificar el retorno con antelación**

   Una empresa exige planificar la vuelta al menos 6 meses antes; otra trabaja en retornos más planificados.

2. **Analizar por qué se pide la repatriación**

   Estudiar las causas de las solicitudes de vuelta para anticiparse a ellas.

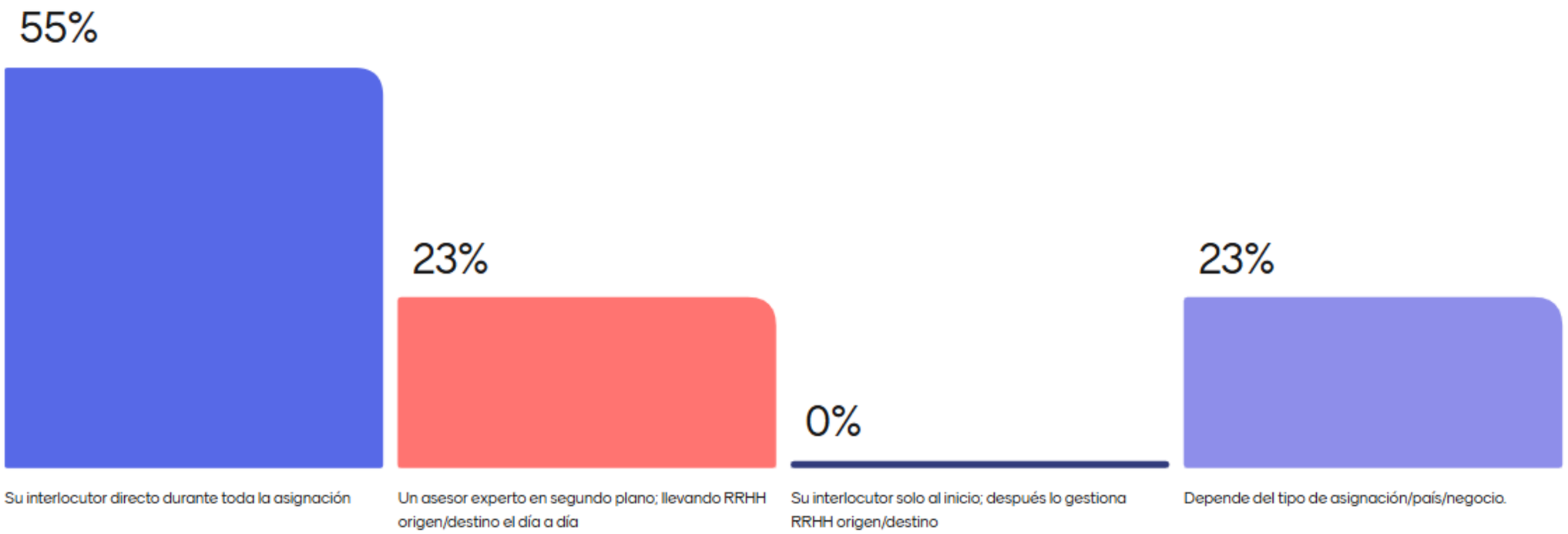
3. **Vincular el retorno a programas de talento**

   Programas de atracción, desarrollo y retorno, e incentivos para el retorno en la visión a tres años.

QUEREMOS SABER MÁS DE TU EXPERIENCIA

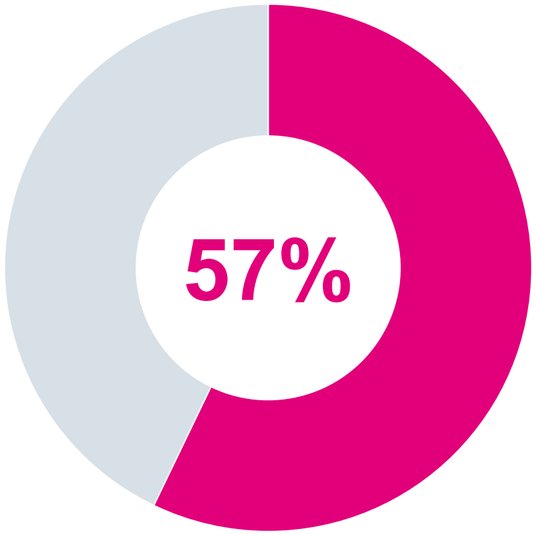
FEEX

Con carácter general, ¿qué relación tiene el equipo de Movilidad Internacional con el empleado asignado?



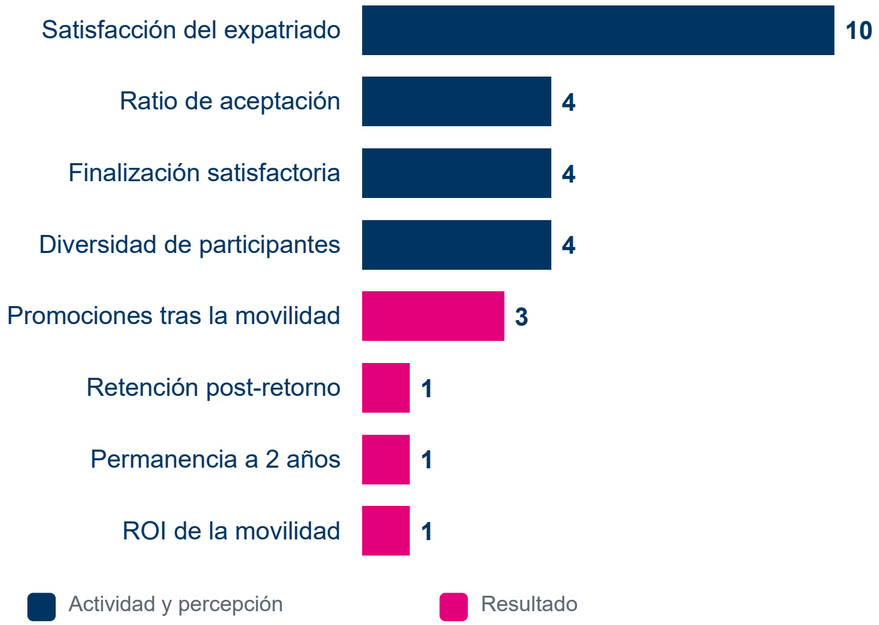
Se mide poco, y casi nunca el resultado de la movilidad

Empresas que miden algún indicador



no mide ningún indicador
16 de las 28 empresas

Indicadores que se miden (nº de empresas)



4 de 28
miden algún resultado de la movilidad: promoción, retención, permanencia o ROI.

1 empresa
mide la retención del empleado tras el retorno.

8 empresas
dan un % de promoción tras el retorno sin declarar ningún indicador.

CONCLUSIÓN

El retorno se resuelve garantizando el puesto, pero sin planificarlo, sin aprovechar la experiencia y sin medir su resultado. El siguiente paso es prepararlo desde el inicio de la asignación y medir la retención y la promoción tras la vuelta.

¡Gracias por vuestra participación!

Accenture, Acciona, Banco de España, Banco Sabadell, Banco Santander, BBVA, Elecnor, FCC Construcción, Ferrovial, Grifols, Grupo Eulen, Grupo Gransolar, Indra, LaLiga, Leroy Merlín, Minor Hotels, Moeve, Nordex Group, NTT DATA, Prosegur, Renfe, Repsol, Sacyr, Sener, Tabacalera, Talgo, Telefónica,Verisure.

fex

Asociación Española de Movilidad Laboral Internacional

ANEXO: Resultados completos

RESUMEN RESULTADOS CUESTIONARIO

Equipo de Análisis: ACCIONA - BANCO DE ESPAÑA

Empresas representadas en el bench: Accenture, Acciona, Banco de España, Banco Sabadell, Banco Santander, BBVA, Elecnor, FCC Construcción, Ferrovial, Grifols, Grupo Eulen, Grupo Gransolar, Indra, LaLiga, Leroy Merlín, Minor Hotels, Moeve, Nordex Group, NTT DATA, Prosegur, Renfe, Repsol, Sacyr, Sener, Tabacalera, Talgo, Telefónica,Verisure.

Asociación Española de Movilidad Laboral Internacional

OBJETIVO

CONTEXTO

- La movilidad internacional es clave para desarrollar talento, adquirir capacidades críticas y construir liderazgo global.
- Conectar las políticas de talento con los programas de movilidad sigue siendo un reto.

OBJETIVO DE LA SESIÓN

Identificar, compartir y debatir buenas prácticas para integrar talento y movilidad a lo largo de todo el ciclo de vida del empleado.

EL CUESTIONARIO ABORDA

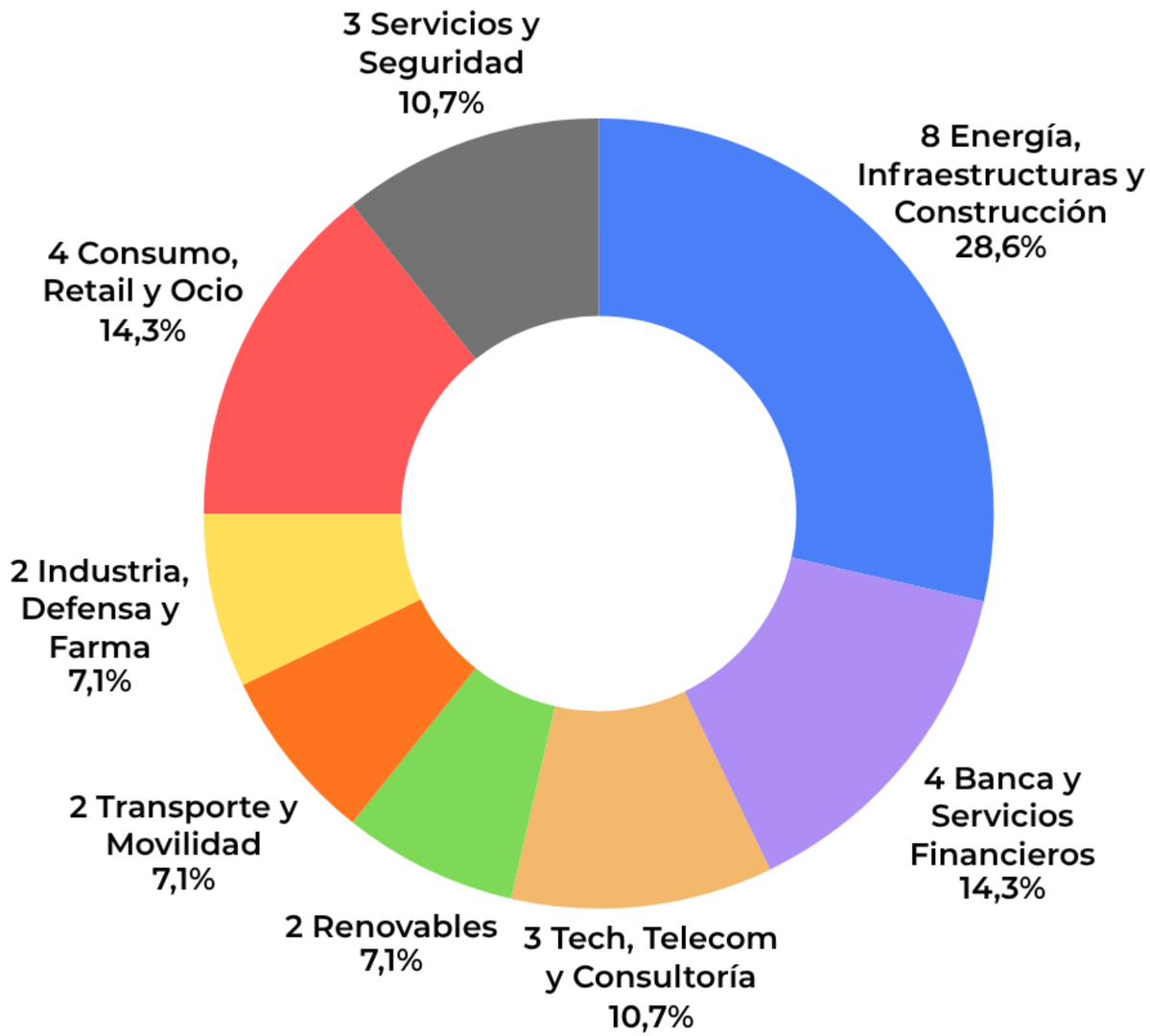
- Coordinación entre las áreas de Talento y Movilidad
- Identificación de candidatos para experiencias internacionales
- Impacto de la movilidad en el desarrollo profesional
- Gestión del retorno
- Capitalización del conocimiento adquirido

RESULTADO

Un informe agregado con tendencias, retos comunes y prácticas innovadoras para toda la comunidad profesional.

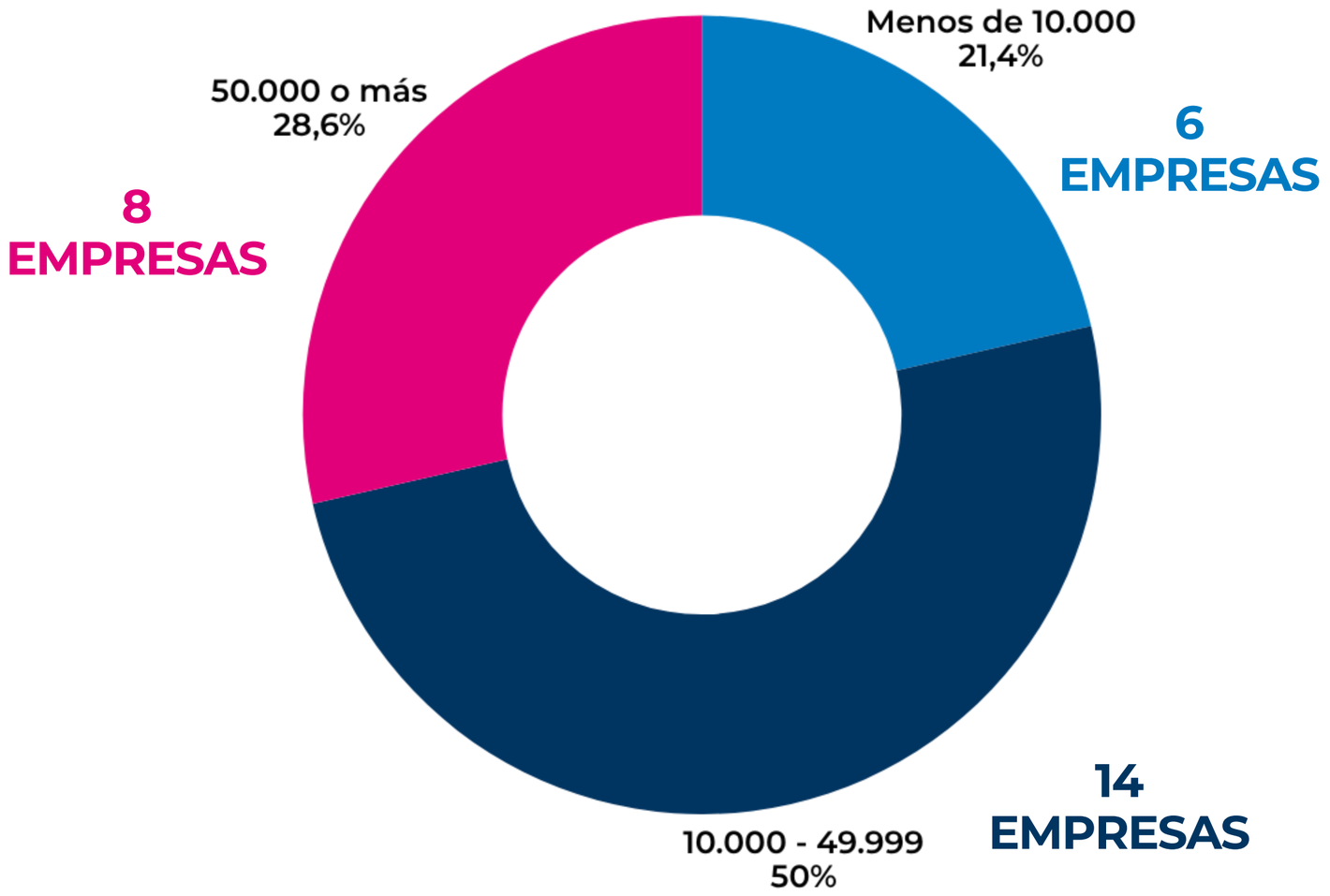
CONTEXTO GENERAL

28 EMPRESAS



CONTEXTO GENERAL

28 EMPRESAS

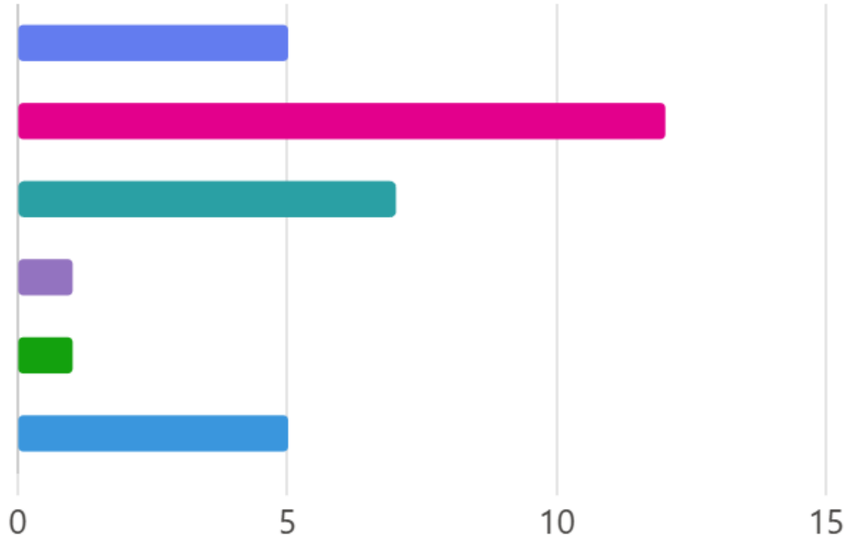


BLOQUE 1
ESTRATEGIA Y GOBERNANZA ENTRE TALENTO Y MOVILIDAD INTERNACIONAL

ESTRATEGIA Y GOBERNANZA

6. ¿Dónde se ubica organizativamente movilidad internacional?

Talento	5
Compensación	12
Oficina propia de Movilidad Internacional	7
Operaciones	1
Administración de personal/nómina	1
Otras	5



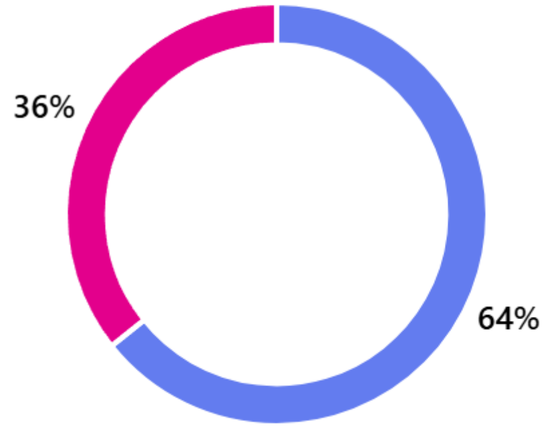
OTRAS

- Organización, Compensación y Movilidad Internacional
- RRHH internacional y MG
- RRHH
- Relaciones Laborales ,Movilidad Internacional y administración de personal
- Internacional

ESTRATEGIA Y GOBERNANZA

7. ¿La movilidad internacional forma parte de la estrategia de talento de la organización?

Sí	18
No	10



ESTRATEGIA Y GOBERNANZA

1. Si la movilidad forma parte de la estrategia de talento, por favor, detalla aquí la respuesta.

MOTOR DEL NEGOCIO INTERNACIONAL

- Al tener la mayor parte del negocio en el extranjero, la movilidad internacional es un pilar fundamental para su expansión.
- Dada la naturaleza de nuestros proyectos de construcción e infraestructuras, movilizar profesionales con capacidades concretas a las geografías donde se ubican los activos a construir/gestionar es parte inherente de la estrategia del negocio.
- Desarrollo de futuros líderes en el negocio, situado en Caribe y red comercial a lo largo de todo el mundo. Es requisito imprescindible un conocimiento profundo del negocio para el desarrollo profesional en la compañía.
- La movilidad está vinculada a la incorporación de talento para cubrir una posición estratégica para el negocio, facilitando la incorporación del perfil seleccionado en el país de destino.
- Conseguir retener el talento en un mundo globalizado implica que la estrategia de la organización esté orientada en la contratación de los perfiles adecuados. La movilidad supone un desarrollo profesional para el empleado y una mejora de la competitividad de la compañía.

PALANCA DE DESARROLLO DEL TALENTO

- Desarrollamos y animamos la carrera profesional de nuestros colaboradores a través de la movilidad internacional.
- Sí. La movilidad se concibe como una palanca estratégica de talento, conectando las necesidades del negocio con las oportunidades de desarrollo profesional. Permite generar experiencias internacionales, desarrollar capacidades y liderazgo global, facilitar la transferencia de conocimiento y contribuir a la atracción y retención del talento.
- Se valora la experiencia internacional para promociones.
- Programa de jóvenes talentos con 1-2 años de asignación en el extranjero para su aprendizaje y desarrollo.
- Varias rutas de talento pasan por movilidad internacional.
- Estamos intentando que el desarrollo del talento sea global y que la movilidad internacional sea una palanca de la carrera y el desarrollo del talento.

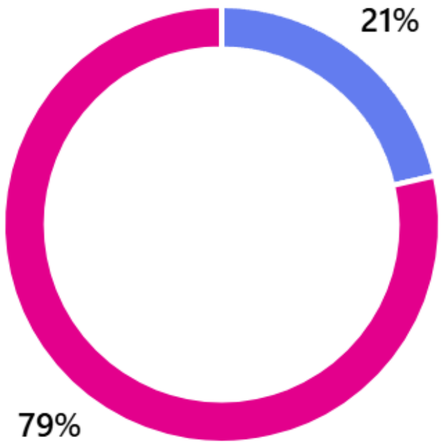
GOBIERNO Y MADUREZ DE LA MOVILIDAD

- Estamos definiendo en este momento las políticas de movilidad internacional como punto estratégico, hasta el momento no lo eran.
- Se está planteando la movilidad internacional como una parte muy importante de la estrategia de talento en la que se le da más capacidad transversal y participar en numerosos procesos como asesor interno del negocio dentro de la empresa.
- La movilidad internacional se utiliza como herramienta de desarrollo de talento, si bien se gobierna a un nivel más de gestión que corporativo.
- Desde el equipo de Talento se identifica la necesidad de capacidades y el lugar en el que se requieren. Adicionalmente, existe un KPI que mide en sentido amplio la movilidad en el Grupo, no solo relativa a movimientos internacionales sino, dentro del mismo país por cambios de posición que supongan un cambio significativo de rol para el empleado.

ESTRATEGIA Y GOBERNANZA

9. ¿Existe un modelo de gobierno o proceso coordinado entre las áreas de Talento y Movilidad Internacional?

Sí	6
No	22



ESTRATEGIA Y GOBERNANZA

1. Si existe un modelo de gobierno coordinado, detalla aquí su funcionamiento:

- Movilidad internacional se gestiona desde Talento que es Global para todos los países, por tanto, toda acción está totalmente coordinada

- Sí. La movilidad se gestiona mediante un modelo de gobierno coordinado que establece una colaboración transversal entre los distintos stakeholders implicados. Global Mobility facilita la coordinación y coherencia del proceso, asegurando el alineamiento con la estrategia de talento y negocio, la aplicación homogénea de las políticas y una visión integral de los movimientos internacionales.

- En X las areas de talento internacional y movilidad internacional están incluidas en el mismo departamento. En cualquier caso, existe una total trasversalidad y coodinación entre departamento de talento global de la compañía y su enfoque internacional.

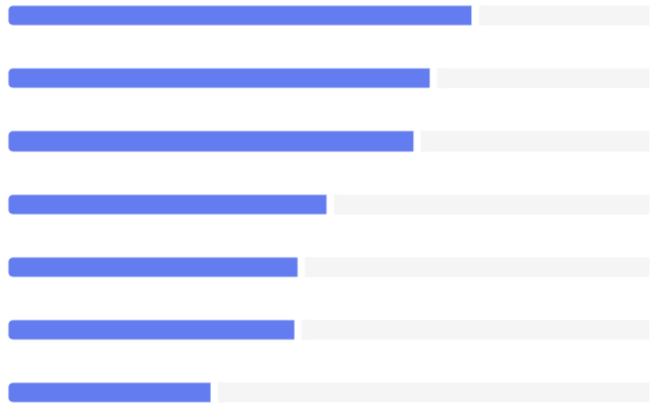
- Ambos departamentos vamos de la mano, compartiendo información y expectativas del candidato por parte de Talento y fijando la Compensación por parte de MI para mantener la equidad interna.

- en esas rutas de talento que pasan por movilidad internacional hay una politica para las mismas, con beneficios de expatriacion gestionados por movilidad y beneficios de talento (cursos, coaching etc) gestionados por talento

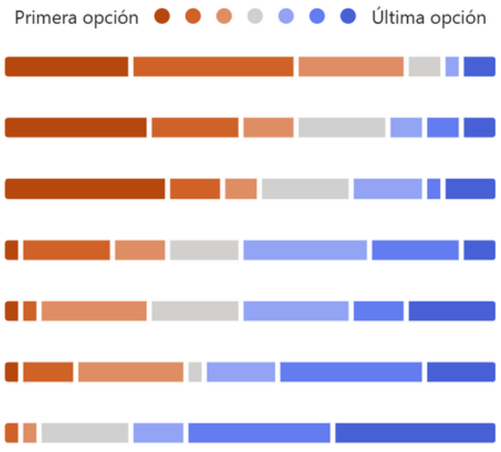
ESTRATEGIA Y GOBERNANZA

11. Ordenad, de mayor a menor relevancia, los objetivos que persigue vuestra organización mediante la movilidad internacional.

1	Cobertura de posiciones críticas
2	Asignar posición Dirección/confianza
3	Desarrollo de negocio
4	Compartir el conocimiento/Know-how
5	Suplir la escasez de talento local
6	Urgencia operativa
7	Promoción/desarrollo carrera/retención



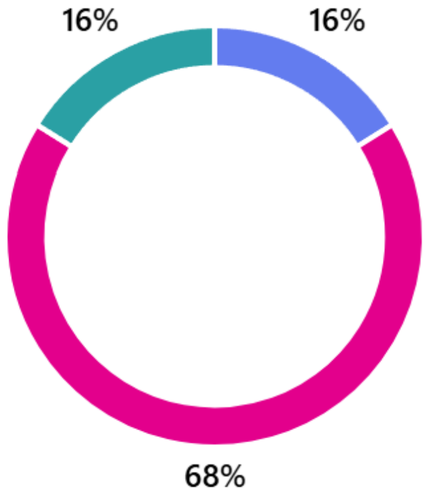
Clasificación	Opciones
1	Cobertura de posiciones críticas
2	Asignar posición Dirección/confianza
3	Desarrollo de negocio
4	Compartir el conocimiento/Know-how
5	Suplir la escasez de talento local
6	Urgencia operativa
7	Promoción/desarrollo carrera/retención



ESTRATEGIA Y GOBERNANZA

12. ¿Cómo se reparte el coste de un desplazamiento y quién lo asume?

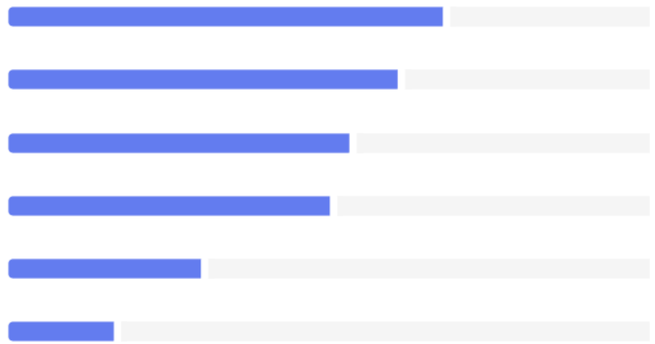
Entidad de origen (área desde el que se desplaza)	5
Entidad de destino	21
Otras	5



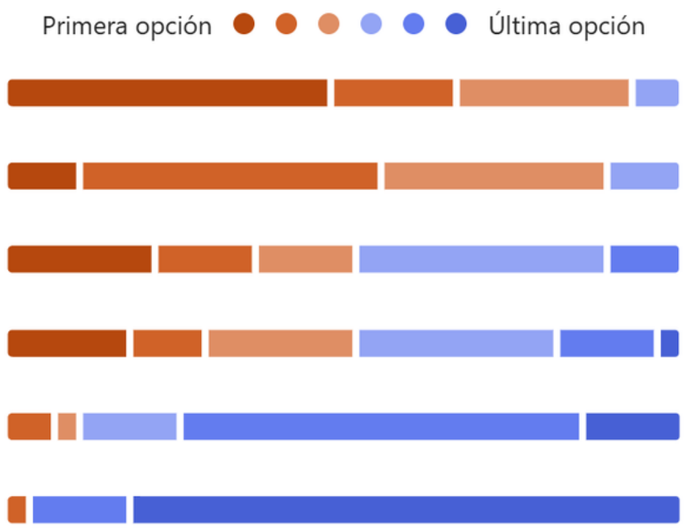
ESTRATEGIA Y GOBERNANZA

13. Ordenad, de mayor a menor frecuencia, los tipos de política de movilidad internacional que aplicáis en vuestra compañía.

1	Largo plazo
2	Corto plazo
3	Locales/locales plus
4	Viajeros frecuentes
5	Commuters
6	Teletrabajo internacional



Clasificación	Opciones
1	Largo plazo
2	Corto plazo
3	Locales/locales plus
4	Viajeros frecuentes
5	Commuters
6	Teletrabajo internacional

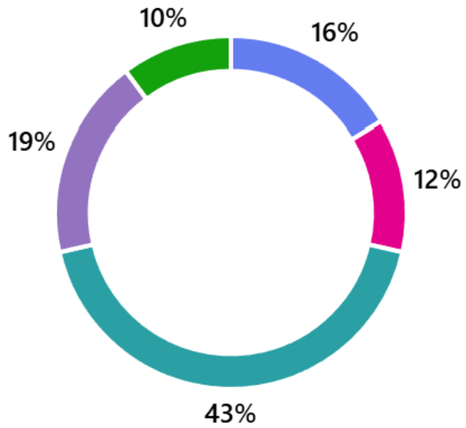


BLOQUE 2
IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DEL TALENTO

IDENTIFICACIÓN/SELECCIÓN TALENTO

14. ¿Cómo se identifica principalmente en vuestra compañía a los candidatos que forman parte de un programa de movilidad inter nacional?

Programa de talento	8
Plan de sucesión	6
Propuesta Manager o negocio	21
Iniciativa propia del empleado	9
Otras	5



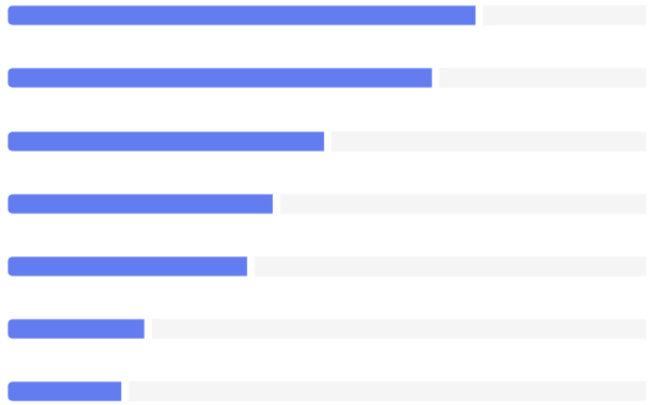
OTRAS

- Selección Externa
- Promociones internas
- Ciertas posiciones no se entienden si no es trabajando en diferentes proyectos del mundo, ya que no son perfiles de oficina y son contratados precisamente para dar soporte allí donde se necesite
- Necesidad del negocio
- Plan de movilidad internacional

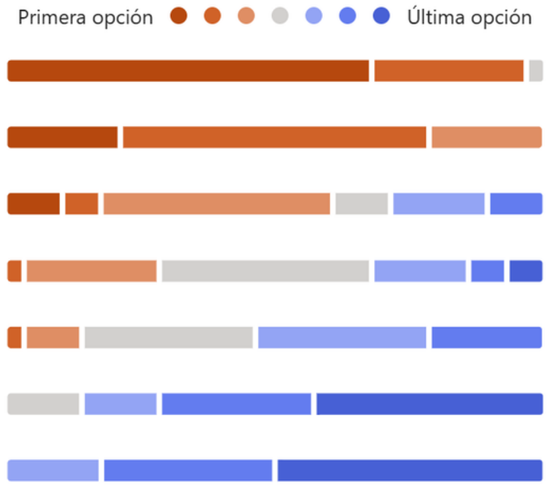
IDENTIFICACIÓN/SELECCIÓN TALENTO

15. ¿Qué criterios se utilizan para seleccionar candidatos? *Utilizando las flechas que aparecen a la derecha, situad en el puesto 1 el criterio más relevante y en el puesto 7 el menos relevante.

1	Conocimiento técnico
2	Competencias
3	Motivación del candidato
4	Idiomas
5	Situación personal/familiar
6	Diversidad
7	Afinidad cultural



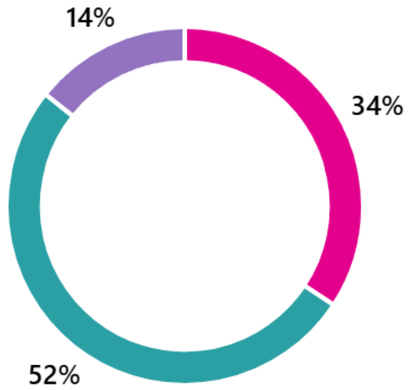
Clasificación	Opciones
1	Conocimiento técnico
2	Competencias
3	Motivación del candidato
4	Idiomas
5	Situación personal/familiar
6	Diversidad
7	Afinidad cultural



IDENTIFICACIÓN/SELECCIÓN TALENTO

16. ¿Qué papel juega Global Mobility en la selección de un candidato?

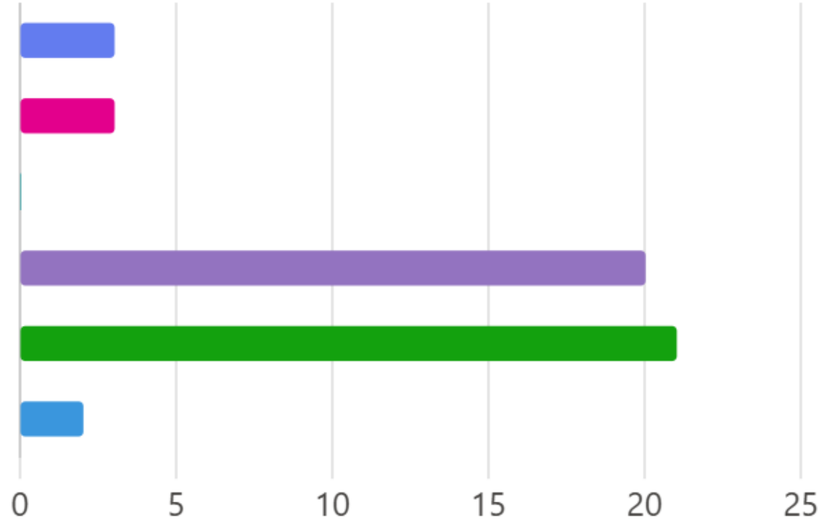
Está involucrado en la decisión	0
Actúa como asesor	12
Se limita al cálculo de costes/hojas de balance	18
Otras	5



IDENTIFICACIÓN/SELECCIÓN TALENTO

17. ¿Quién toma la decisión final de selección del candidato?

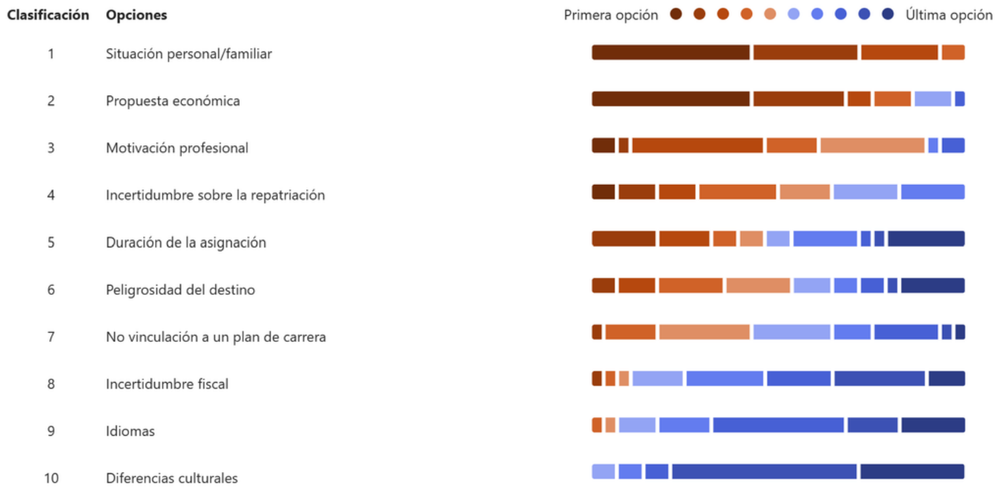
Talento	3
Selección	3
Movilidad Internacional	0
Negocio / operaciones en origen	20
Negocio / operaciones en destino	21
Otras	2



IDENTIFICACIÓN/SELECCIÓN TALENTO

18. Cuando un candidato rechaza una asignación internacional, ¿cuáles son los motivos? Ordenadlos de mayor a menor frecuencia.
*Utilizando las flechas que aparecen a la derecha, situad en el puesto 1 el motivo más frecuente y en el puesto 10 el menos frec uente.



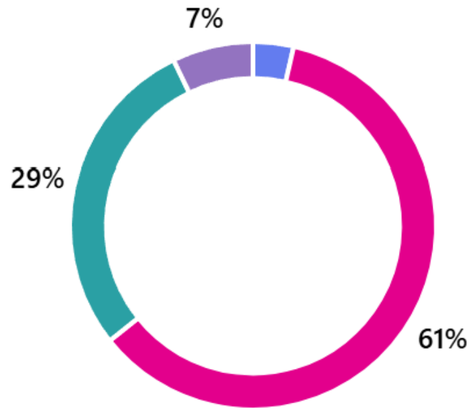


BLOQUE 3
LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL COMO PALANCA DE DESARROLLO

EXPERIENCIA INTERNACIONAL COMO PALANCA DE DESARROLLO

19. Al inicio del desplazamiento, ¿se hace un plan de desarrollo de carrera del candidato?

Sí	1
No	17
En algunos colectivos	8
Otras	2

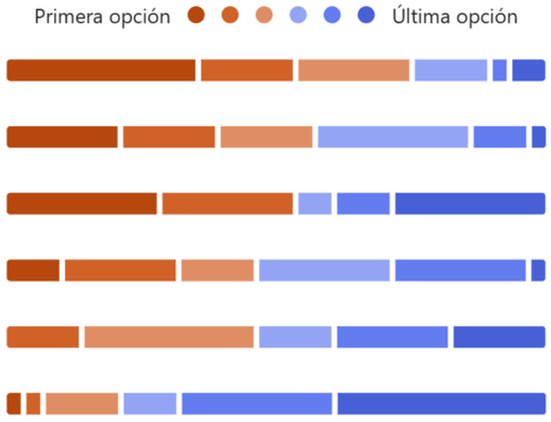


EXPERIENCIA INTERNACIONAL COMO PALANCA DE DESARROLLO

20. ¿Qué competencias se desarrollan más en una experiencia internacional? *Utilizando las flechas que aparecen a la derecha, situ
ad en el puesto 1 la competencia más relevante y en el puesto 6 la menos relevante.



Clasificación	Opciones
1	Adaptabilidad
2	Liderazgo
3	Conocimiento técnico / innovación
4	Gestión intercultural
5	Gestión de equipos
6	Networking



EXPERIENCIA INTERNACIONAL COMO PALANCA DE DESARROLLO

1. Si consideras que hay otras competencias que se desarrollan durante una experiencia internacional, especifica cuáles crees que son:

   - Visión Global del negocio
   - Tolerancia a la presión
   - flexibilidad, autonomía y resolución de problemas y resiliencia
   - Idiomas, gestión del cambio, gestión de conflictos, colaboración global, resiliencia, autonomía
   - Resiliencia, empatía, visión global, tolerancia a la frustración

EXPERIENCIA INTERNACIONAL COMO PALANCA DE DESARROLLO

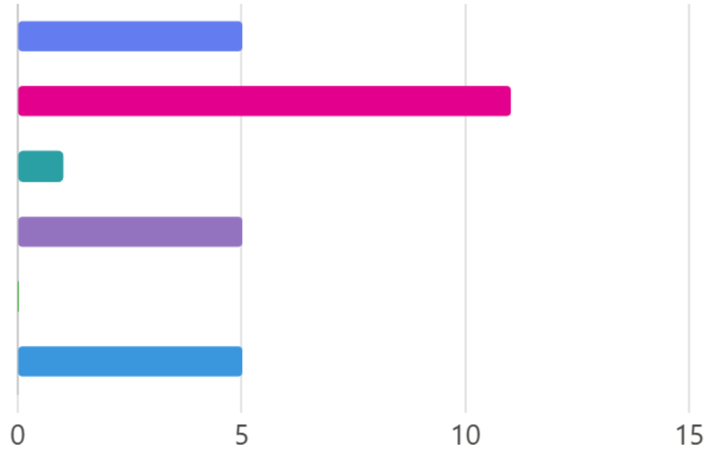
22. Durante el desplazamiento, ¿existe contacto entre el empleado que se desplaza y RRHH en origen?



EXPERIENCIA INTERNACIONAL COMO PALANCA DE DESARROLLO

23. En caso afirmativo, elige quién es el principal contacto

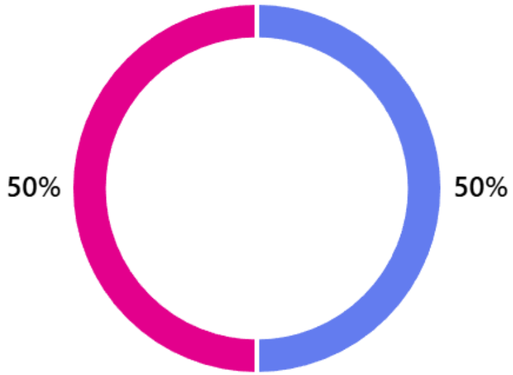
HRBP	5
Global Mobility	11
Talento	1
Área negocio	5
Dirección de origen	0
Otras	5



EXPERIENCIA INTERNACIONAL COMO PALANCA DE DESARROLLO

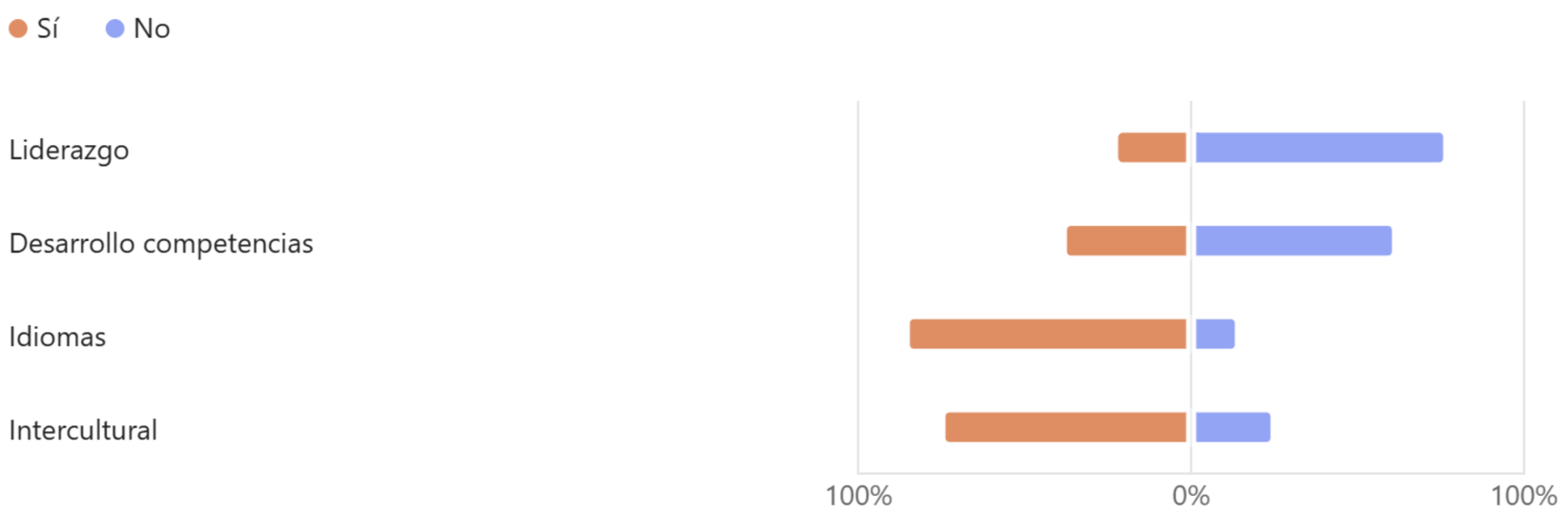
24. Antes y durante el desplazamiento, ¿se ofrece algún tipo de formación específica al candidato?

Sí	14
No	14



EXPERIENCIA INTERNACIONAL COMO PALANCA DE DESARROLLO

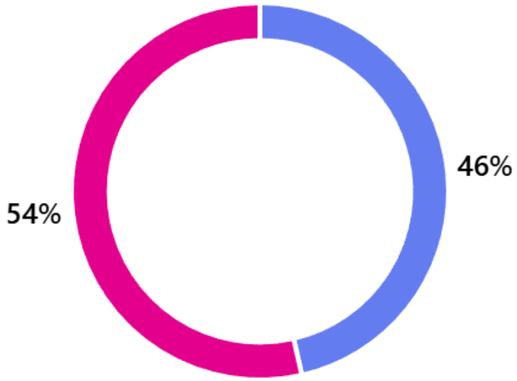
25. En caso afirmativo, especifica qué tipo de formación se le facilita al candidato



EXPERIENCIA INTERNACIONAL COMO PALANCA DE DESARROLLO

26. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño específicas durante la experiencia internacional?

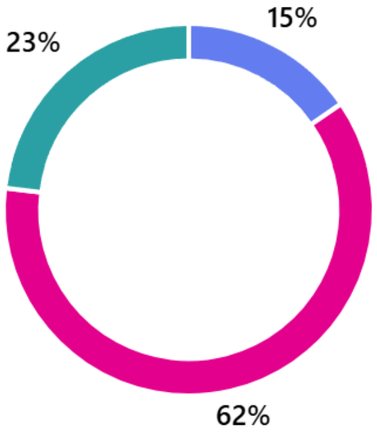
Sí	13
No	15



EXPERIENCIA INTERNACIONAL COMO PALANCA DE DESARROLLO

27. En caso afirmativo, especificad quién realiza las evaluaciones durante la experiencia internacional:

Entidad de origen	2
Entidad de destino	8
Ambas	3

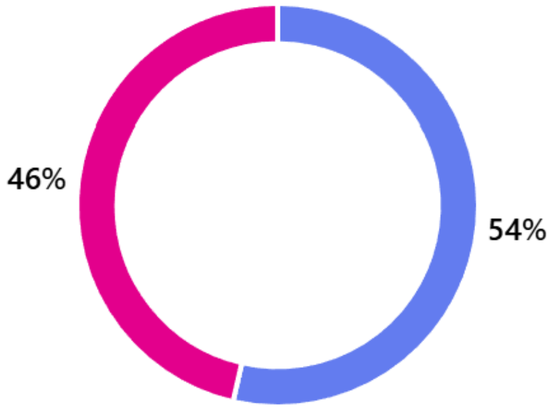


BLOQUE 4
GESTIÓN DEL RETORNO Y APROVECHAMIENTO DE LA EXPERIENCIA ADQUIRIDA

GESTIÓN DEL RETORNO

28. ¿Existe un proceso formal de repatriación?

Sí	15
No	13



GESTIÓN DEL RETORNO

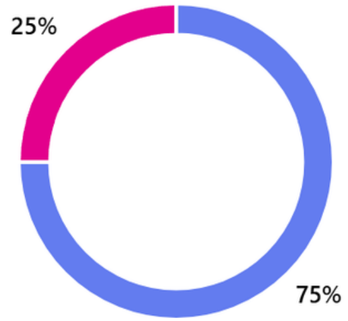
1. En caso afirmativo, ¿cómo de satisfecho estás con tu política de retorno?

- Satisfecha
- Siempre es el punto crítico.
- La política de repatriación es sólida y se encuentra integrada en el modelo de movilidad internacional. Para las asignaciones temporales se contemplan garantías de retorno, así como mecanismos específicos para facilitar la reincorporación, incluyendo, según la tipología de movimiento, condiciones de retorno, salario de referencia y determinados beneficios asociados. Asimismo, el modelo contempla la coordinación entre las áreas de P&C y negocio de origen y destino y el seguimiento del desarrollo profesional, considerando la repatriación como una fase relevante dentro del ciclo de movilidad.
- Puede mejorarse la planificación y vinculación a desarrollo de carrera.
- Se garantiza una posición de nivel equivalente al nivel con el que el empleado/a se fue y se acompaña con una serie de ayudas en el retorno.
- Bastante satisfechos.
- Satisfecho.
- Es la parte menos robusta de nuestro proceso de asignación internacional.
- Hay política respecto a Movilidad Internacional, no en cuanto a cómo se gestiona el talento para retornar a origen.
- La política de retorno de movilidad internacional está siendo objeto de revisión y mejora.
- Medianamente, es una política de mínimos adecuada a una realidad de empresa que pria la flexibilidad.
- Satisfecha, pero mejorando continuamente para que se encuentren vacantes adecuadas y atractivas y se dé el valor correspondiente a la MI.

GESTIÓN DEL RETORNO

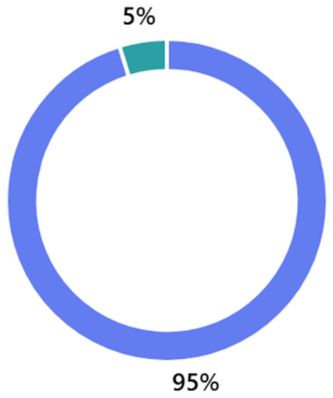
30. ¿Se garantiza un puesto al retorno?

Sí	21
No	7



31. En caso afirmativo, ¿en qué condiciones?

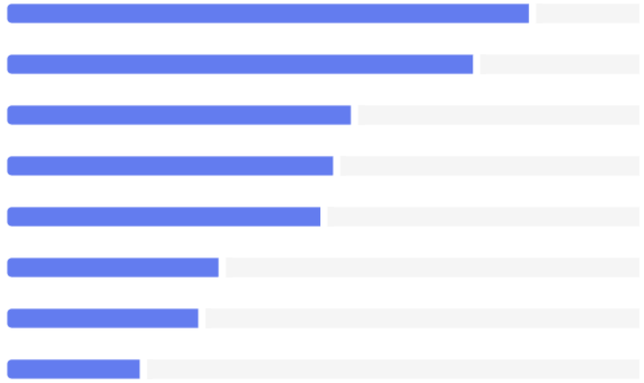
Mismas condiciones	20
Se garantiza promoción profesional	0
Se garantiza mejora económica	1



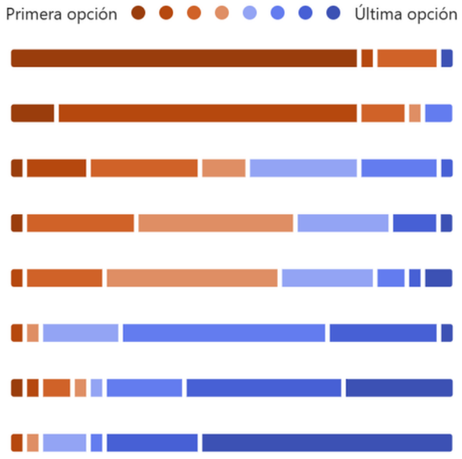
GESTIÓN DEL RETORNO

32. ¿Cuáles son los motivos por los que se finaliza una asignación? **Utilizando las flechas que aparecen a la derecha, situad en el pu esto 1 el motivo más frecuente y en el puesto 8 el menos frecuente.*

1	Finalización del proyecto
2	Decisión de negocio
3	Nueva oportunidad profesional dentro de la organización
4	Motivos personales/familiares
5	Renuncia del candidato
6	Nueva oportunidad profesional fuera de la organización
7	Salida de la organización
8	Falta de adaptación del candidato



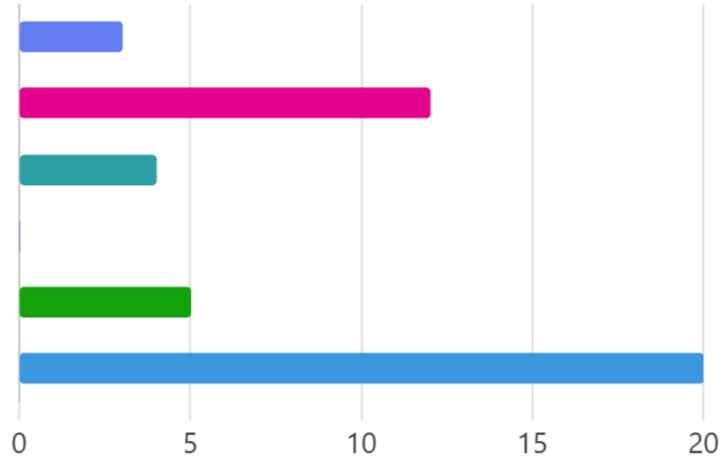
Clasificación	Opciones
1	Finalización del proyecto
2	Decisión de negocio
3	Nueva oportunidad profesional dentro de la organización
4	Motivos personales/familiares
5	Renuncia del candidato
6	Nueva oportunidad profesional fuera de la organización
7	Salida de la organización
8	Falta de adaptación del candidato



GESTIÓN DEL RETORNO

33. ¿Cómo se aprovecha la experiencia y conocimiento internacional adquiridos?

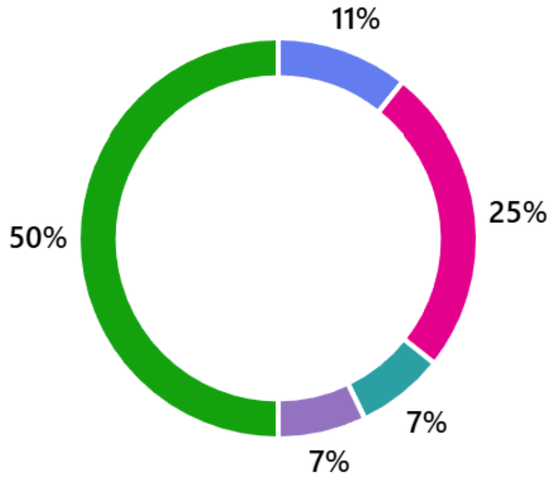
Participación en programas de liderazgo	3
Incorporación a posiciones estratégicas	12
Mentoring a futuros expatriados	4
Comunidades de práctica	0
Transferencia formal de conocimiento	5
No existe un proceso específico	20



GESTIÓN DEL RETORNO

34. ¿Qué porcentaje aproximado de empleados internacionales consigue, tras el retorno, una posición de mayor responsabilidad a l
a que tenían antes de la movilidad?

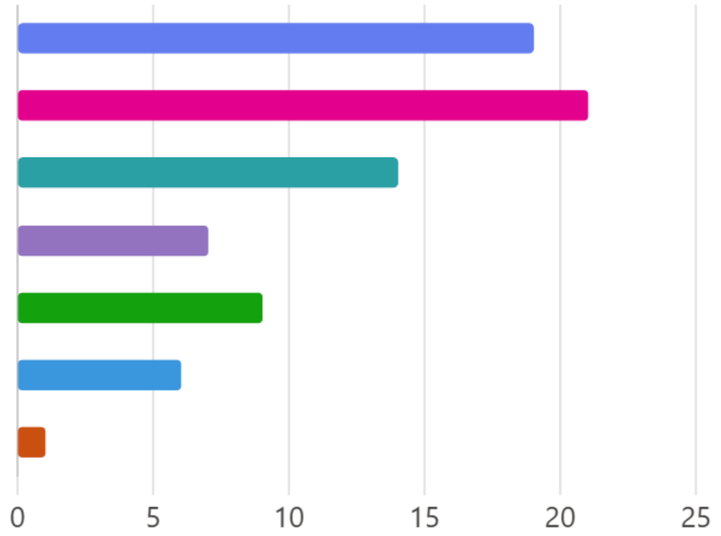
Menos del 10%	3
10%-25%	7
26%-50%	2
Más del 50%	2
No disponemos del dato	14



GESTIÓN DEL RETORNO

35. ¿Qué dificultades encontráis en la gestión del retorno?

Falta de posiciones adecuadas	19
Altas expectativas del empleado	21
Escasa planificación	14
Desconexión entre talento y negocio	7
Dificultad para valorar la experiencia adquirida	9
Costes	6
Otras	1

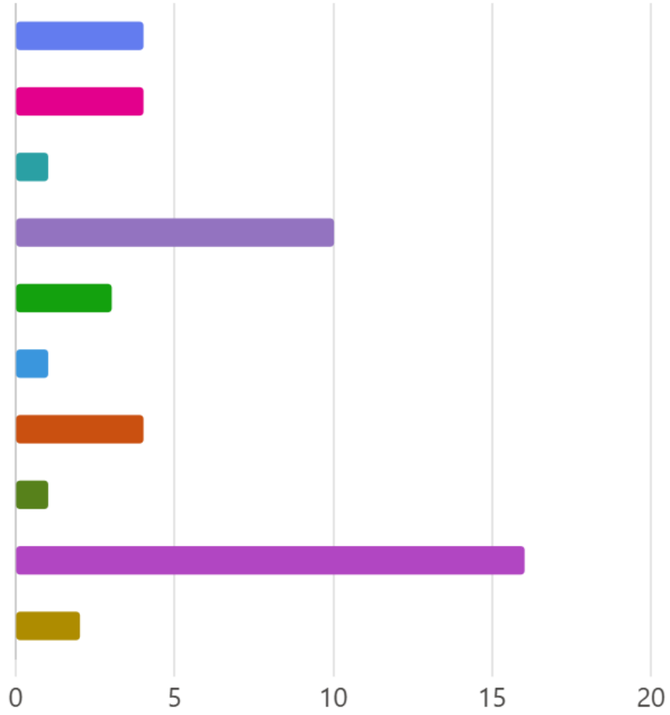


BLOQUE 5
MÉTRICAS Y KPIS

MÉTRICAS Y KPIS

36. ¿Medís alguno de los siguientes indicadores?

Ratio de aceptación de asignaciones	4
Ratio de finalización satisfactoria	4
Retención post-retorno	1
Satisfacción de los expatriados tras la experiencia	10
Promociones tras la movilidad	3
Permanencia en la compañía a 2 años tras la repatriación	1
Diversidad de los participantes	4
Retorno de la inversión (ROI) de la movilidad	1
Ninguno	16
Otras	2



OTRAS

- Coste de las asignaciones / Nº asignados por país / por antigüedad / edad…”
- encuesta de satisfacción”

BLOQUE 6
PREGUNTAS ABIERTAS FINALES

PREGUNTAS ABIERTAS

1. ¿Cómo cree vuestra organización que evolucionará la relación entre Talento y Movilidad Internacional durante los próximos tres

PALANCA ESTRATÉGICA DE TALENTO

- La movilidad internacional pasará de ser una necesidad meramente operativa vinculada a los proyectos a convertirse en un pilar estratégico de atracción, fidelización y desarrollo de talento.
- La Movilidad Internacional irá totalmente alineada a la estrategia de Talento dejando de ser únicamente un área de soporte operativo.
- Creemos que evolucionará hacia una MI como palanca de atracción del talento global.
- Nos gustaría que la movilidad se convirtiera en un modelo más desarrollado y estratégico para poder seguir con la captación del talento.
- Creemos que, durante los próximos tres años, la relación entre Talento y Movilidad Internacional será cada vez más estratégica y estará más vinculada al desarrollo de capacidades y experiencias. La movilidad internacional seguirá siendo una herramienta relevante, pero no necesariamente el punto de partida. La conversación evolucionará desde “¿a quién queremos enviar a una asignación internacional?” hacia “¿qué capacidades o experiencias necesita el negocio y cuál es la mejor forma de desarrollarlas o desplegarlas?”. En este contexto, esperamos una mayor integración entre Talento y Movilidad, conectando de forma más clara las capacidades estratégicas del negocio, las necesidades de desarrollo de las personas, la experiencia requerida y la solución de movilidad más adecuada. Por tanto, la asignación internacional dejará progresivamente de considerarse un objetivo de desarrollo en sí misma. Su valor estará en aquellos casos en los que la exposición a otro mercado, cliente o entorno de negocio contribuya de forma diferencial al desarrollo o despliegue de capacidades estratégicas.

MAYOR INTEGRACIÓN ENTRE ÁREAS

- Esperamos una integración creciente entre Talento y Movilidad Internacional, consolidando la movilidad como una palanca estratégica para el desarrollo y retención del talento. Esta evolución permitirá conectar de forma más directa las experiencias internacionales con las necesidades del negocio, los planes de desarrollo y sucesión y las oportunidades de carrera dentro del Grupo.
- Más cercana e incluso habiendo cierta integración de funciones. La evolución necesaria es a la concepción del Talento como algo global, ya no solo se mueven expatriados, deslocalizas los equipos, reclutas en cualquier parte del mundo, por tanto la integración entre los departamentos es imprescindible.
- Creemos que habrá más relación ya que ahora van bastante por separado y se quiere trabajar en involucrar más a Talento en todo el proceso.
- El objetivo es que el área de talento tenga cada vez más en cuenta a Global Mobility en la toma de decisiones.
- Los directores de RRHH cada vez son más conscientes de que tienen que ir de la mano de Movilidad Internacional para cualquier traslado internacional. Es cuestión de ir educando a los compañeros de RRHH para que siempre tengan en cuenta a Movilidad Internacional antes de comprometerse a algo con los empleados.
- Actualmente existe margen para reforzar la conexión entre Talento y Movilidad Internacional. Este será un foco de evolución en los próximos años, buscando anticipar mejor las necesidades de talento e integrar la movilidad en algunas decisiones.

PROGRAMAS Y MECANISMOS

- Se está valorando la creación de una oficina de atención al asignado internacional para mejorar la experiencia del expatriado.
- Definiendo programas de atracción, desarrollo y retorno para los empleados desplazados.
- Se va a trabajar en una mejor conexión entre las necesidades estratégicas de negocio y la asignación a posiciones internacionales, con incentivos para el retorno y aprovechamiento de la experiencia.
- Se ha creado un Talent Pool así como un plan de sucesión por lo tanto cada vez es más fácil identificar a estas personas y poder relacionarlas con una experiencia internacional como parte del desarrollo de un perfil.
- Segmentación de la población expatriada en diferentes colectivos y creación de rutas de talento para algunos de ellos.

Sin cambios previstos: «No se prevé un incremento significativo de la movilidad. Creemos que se mantendrá en los ratios actuales.» · «El vínculo entre talento y movilidad es un debate continuo, de momento no existe este vínculo ni se prevée que exista.» · «No hay previsto ningún cambio al respecto, por lo que la previsión es que las asignaciones sigan respondiendo a las necesidades de negocio y no al desarrollo de las personas.»
Respuestas breves: «Positivamente y de forma conjunta.» · «Promocionándolo» · «Se reforzará la colaboración.» · «COMPLETAMENTE INTEGRADOS» · «Todo un enigma» · «Mejorará exponencialmente» · «Aumentará la cooperación entre ambos» · «Podría valorar más.»

PREGUNTAS ABIERTAS

1. ¿Qué hacéis hoy que no hacíais hace tres años y que ha tenido un impacto

VISIÓN ESTRATÉGICA Y TALENTO

- Diría que el principal cambio de los últimos tres años ha sido pasar de gestionar asignaciones a diseñar soluciones de movilidad. Hoy partimos mucho más de la necesidad del negocio y del talento: qué capacidad necesitamos desarrollar o desplegar y cuál es la forma más adecuada de hacerlo. Esto nos permite ser más selectivos y flexibles, integrar mejor a Talento, negocio y las funciones de soporte, y equilibrar experiencia del empleado, desarrollo, coste y riesgo. El resultado es una movilidad con un propósito mucho más claro y más vinculada al valor que aporta al negocio.
- La apertura de posiciones internas a todas las BU del grupo, lo que supone un cierto grado de movilidad internacional.
- Un mejor ajuste persona - puesto desde el área de talento antes de una movilidad.
- Ser más transversales y participar activamente y asesorar en el proceso de búsqueda y selección para personal a proyectos internacionales.
- Identificar posiciones clave o de alto potencial para las diferentes rutas de talento.
- Anticipar el asesoramiento al negocio sobre el tipo de asignación.
- Contacto continuo con delegaciones y departamentos de los países de destino.
- FLEXIBILIDAD EN LA MOVILIDAD CON MODELOS A CORTO PLAZO, COMMUTING…

POLÍTICAS, PROCESOS Y DATOS

- En los últimos años hemos pasado de una gestión más reactiva de la movilidad a un enfoque más preventivo, estructurado y automatizado, analizando desde el inicio las implicaciones de compensación, fiscalidad, seguridad social, inmigración y costes. Esto permite anticipar riesgos y tomar decisiones más informadas.
- Automatización y digitalización de procesos en las asignaciones internacionales.
- En proceso de digitalización procesos internos. Implementando políticas de compensación más trasparentes.
- Contamos con una política en la que se definen los diferentes tipos de desplazamientos así como la estructura salarial y los beneficios asociados.
- Vamos a publicar la política y esto nos va ayudar a ser más transparentes y que los empleados entienden que tienen las mismas condiciones que el resto de empleados con la misma casuística.
- A día de hoy tenemos unas políticas redactadas que dan mayor seguridad a la asignación. Además, tenemos mayor control de las asignaciones y por lo tanto disponemos de más KPIs con los que tomar decisiones en base a datos.
- Encuesta de satisfacción proveedores. Estandarización de la política. Mayor transparencia de la política de movilidad. Monetización de allowances. Controlling de costes.
- El desarrollo, de herramientas internas, integración de único interlocutor con el negocio sea el departamento de Movilidad.
- Implementación de la IA y desarrollo de Políticas adaptadas a las necesidades de movilidad internacional de la Compañía.

EXPERIENCIA DEL EMPLEADO

- El cambio más significativo ha sido evolucionar hacia una movilidad más centrada en la experiencia del empleado y gestionada de forma integral. Hemos reforzado el Employee Journey, pasando de una experiencia más fragmentada a un modelo con un punto de contacto principal, seguimiento estructurado, mayor coordinación entre los distintos actores y un acompañamiento más personalizado durante todo el proceso de movilidad.
- Estamos forzando a que los retornos se planifiquen al menos 6 meses antes de la fecha de retorno. Esto mitiga en parte la incertidumbre del expatriado y fuerza al negocio a una planificación.
- Estudiar bien las causas y motivos por los que un empleado solicita la repatriación. Encuestas de satisfacción a los empelados expatriados.
- Gestión de los retornos más planificados, evolución hacia una mejora de la experiencia de los asignados, más y mejor data, automatización de procesos, mediciones más exactas.

Sin cambios: «Nuestro modelo actual hace años que funciona sin incidencias :-).»
Respuesta breve: «Programa Desarrollo Internacional»

PREGUNTAS ABIERTAS

1. ¿Cuál es la práctica de movilidad internacional de la que vuestra organización se siente más orgullosa?

EXPERIENCIA DEL EMPLEADO

- Nuestro Employee Journey de Movilidad Internacional sitúa al empleado en el centro y le da un acompañamiento integral, estructurado y proactivo. Ofrece una experiencia más cercana, coherente y predecible y facilita la coordinación entre los distintos actores implicados.
- El «employee deck»: un documento que reúne toda la información relevante del traslado y pone en valor el coste no visible de las ayudas de movilidad (inmigración, mudanza, relocation, servicios fiscales...). Poner al empleado en el centro y gestionar las expectativas de todas las partes desde el inicio también son claves del éxito.
- El acompañamiento cercano con el profesional y la transferencia de conocimiento entre el equipo desplazado y los equipos locales.
- La ayuda y el acompañamiento en la gestión migratoria, fiscal y de cotización del desplazado.
- La gestión y el seguimiento personalizado de los expatriados.
- Contacto cuidado con la persona en movilidad.
- Paquete retributivo y atención al asignado.

POLÍTICAS Y DESARROLLO DEL TALENTO

- Cambio de política: de hoja de balance a host approach, con flexibilización de los beneficios.
- Integración de todos los modelos de movilidad (corta, media y larga duración) en una política única.
- Diseño de nuevas políticas para incentivar el transfer entre BUs.
- Programa de Desarrollo Internacional (2 menciones).
- Programas de desarrollo de directores de hotel que potencian la movilidad internacional.
- Paquete claramente diferenciado en ayudas a la familia.
- Una tasa de aceptación de las propuestas de expatriación superior al 80 %.
- Tenemos una buena política en general; los empleados están contentos con las condiciones.

EFICIENCIA, CONTROL Y CUMPLIMIENTO

- La capacidad de diseñar soluciones de movilidad flexibles y adaptadas a cada situación, combinando las necesidades del negocio con una buena experiencia del empleado y garantizando la equidad interna, el control de costes y el cumplimiento.
- Automatización y mayor eficiencia de los procesos de movilidad y estandarización de políticas, con un mejor control de costes.
- La agilidad en la determinación de costes de una asignación internacional gracias a una herramienta propia.
- La gestión de las asignaciones de corto plazo, las más numerosas y desafiantes, con un alto grado de cumplimiento normativo.
- Coordinación entre países, minimizando los riesgos laborales y fiscales y potenciando la marca de la compañía.
- Asesoramiento integral y proactivo, y apoyo al negocio en la configuración de la operativa internacional de las filiales.
- Implementación de la herramienta de gestión de la PWD.
- La rapidez de las gestiones, a pesar de contar con recursos algo limitados.
- Control de los procesos.

Sin práctica destacada: «No contamos con ninguna práctica fuera de mercado» · N/A
Respuesta breve: «LTA clásico»