



Informe de evaluación comparativa de la movilidad global de KPMG 2025

La ventaja de la movilidad para las organizaciones enfocadas en el futuro

Resumen ejecutivo

KPMG International
kpmg.com/gmbenchmarking



Desbloquear la ventaja de la movilidad en un mundo de cambios

La incertidumbre económica, la volatilidad geopolítica, las regulaciones cambiantes y las tecnologías disruptivas están remodelando el panorama de la movilidad global. Las organizaciones están bajo una presión cada vez mayor para ofrecer soluciones de fuerza laboral flexibles y aprovechar las capacidades digitales para mantenerse competitivas e impulsar el crecimiento empresarial.

Los líderes de movilidad con visión de futuro están respondiendo repensando el papel de la movilidad global dentro de sus organizaciones. El enfoque está cambiando del cumplimiento tradicional y la gestión de costos a una mayor eficiencia, conocimiento estratégico y la entrega de valor comercial medible. Como resultado, se pide a los equipos de movilidad que se adapten rápidamente y apoyen las necesidades comerciales cambiantes.

A medida que los líderes de movilidad usan sus asientos en la mesa de toma de decisiones para ayudar a impulsar la estrategia comercial, las organizaciones líderes están adoptando políticas de trabajo flexibles, como el trabajo remoto, los desplazamientos y los viajes frecuentes, al tiempo que integran tecnologías avanzadas para permitir la agilidad y la resiliencia.

El éxito en este entorno depende de aprovechar la tecnología, actualizar las políticas y mejorar la experiencia de los empleados. Estas acciones son clave para implementar estrategias de movilidad modernas que apoyen tanto la excelencia funcional como los objetivos organizacionales más amplios.

Para ayudar a guiar este cambio, el **Informe de evaluación comparativa de la movilidad global de KPMG 2025** identifica seis imperativos para el futuro de la movilidad global. Estas prioridades permiten a las organizaciones realinear la estrategia, ejecutarla de manera efectiva y generar un impacto significativo en un entorno global que cambia rápidamente.

Se encuestó a **456 empresas multinacionales** en **12 industrias** que representan a **29 países/jurisdicciones**.

Hallazgos clave

El ROI ocupa un lugar central



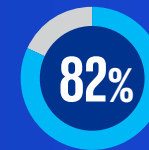
el desafío # 1 entre los líderes de movilidad es demostrar el ROI del programa, con la gestión de costos ahora menos prioritaria.

Alineación estratégica

1 de cada 3

líderes de movilidad está priorizando articular una estrategia clara en los próximos meses.

La experiencia de los empleados es importante



actúa sobre los conocimientos de los empleados para mejorar la atracción y la retención, aunque la recopilación de datos puede mejorar.

Habilitación del talento



de las funciones de movilidad están integradas en la gestión del talento, enfatizando la velocidad y la experiencia del candidato.

Los movimientos a corto plazo dominan



está utilizando asignaciones a corto plazo, lo que refleja una implementación ágil y una mayor velocidad de creación de valor.

Evolución de la política



revisó su política de movilidad en el último año; un tercio la identifica como una prioridad principal en los próximos 12 a 18 meses.

Escasez de talento



cita la atracción de talento como un desafío; el 29 por ciento se centra en mejorar las habilidades de los equipos de movilidad.

Crece la adopción de IA:



usa IA para tareas administrativas, y muchos buscan automatizar y acelerar procesos, con un 62 por ciento que planea inversiones en tecnología para el próximo año.

Brechas de comunicación:



dice que su estrategia de movilidad se comunica ampliamente y solo el 20 por ciento dice que se entiende bien.

Retraso en análisis:



tiene problemas con la escalabilidad del análisis; la mayoría confía en hojas de cálculo en lugar de herramientas de análisis avanzadas.

Seis imperativos para el futuro de la movilidad global

Estrategia de realineación

Estos tres imperativos permiten a las organizaciones realinear su estrategia de movilidad con los objetivos comerciales en evolución.

1 Establece la visión. Movilizar el éxito

Establecer la intención estratégica de la movilidad global y cómo optimizar su contribución al negocio.

Establecer una visión estratégica clara para la movilidad global es clave para maximizar su impacto. Nuestra investigación muestra que el valor estratégico percibido de los programas de movilidad está aumentando, y se espera que las calificaciones aumenten de 6.0 a 7.1 en los próximos 12 a 18 meses, lo que indica una mayor alineación con el talento y las prioridades comerciales. Alrededor de un tercio de los líderes están priorizando la redefinición y articulación del rol y los objetivos de la movilidad, enfatizando la colaboración con RRHH y otras partes interesadas para maximizar el impacto. Sin embargo, solo el 20 por ciento dice que su estrategia de movilidad se comunica y comprende ampliamente, lo que destaca la necesidad de mensajes más claros y una mayor participación de las partes interesadas para garantizar que las estrategias de movilidad estén completamente integradas con objetivos organizacionales más amplios.

Acciones clave

- Revisar y definir regularmente los objetivos del equipo de movilidad para ayudar a garantizar la alineación estratégica.
- Mantenga los objetivos actualizados y alineados con las metas de la organización.
- Valide las estrategias con las partes interesadas para fomentar la colaboración y el propósito compartido.

2 Muestra el impacto. Entregar el valor.

Eleve el ROI de la movilidad para convertir cada movimiento en un valor comercial medible.

Demostrar el retorno de la inversión (ROI) es ahora una prioridad para los líderes de movilidad global, que lo citaron como su desafío número uno a medida que el enfoque cambia de la gestión de costos al valor y el rendimiento. La atracción de talento sigue siendo un obstáculo importante, ya que el 62% de los encuestados dice que los equipos de movilidad no participan en la selección de candidatos, lo que destaca la necesidad de fortalecer su influencia estratégica. Mejorar el papel de la movilidad en las decisiones de talento puede hacer que su valor sea más visible y fácil de medir. Los datos y análisis confiables son esenciales para medir el éxito, pero muchas organizaciones enfrentan desafíos con la integridad de los datos, lo que destaca la necesidad de mejorar la arquitectura de datos y la integración de IA para mejorar la eficiencia, la eficacia y el cumplimiento.

Acciones clave

- Establezca y documente métricas de éxito claras para mostrar el impacto de la movilidad en los objetivos comerciales.
- Mida los resultados, implemente mejoras y realice un seguimiento del valor entregado.
- Compartir y celebrar los logros para resaltar la contribución de la movilidad al éxito organizacional.

3 Empodera a tu equipo. Gana mañana.

Cree equipos de movilidad líderes para impulsar la capacidad, la agilidad y la asociación a través de las fronteras.

Desarrollar las habilidades adecuadas en los equipos de movilidad es crucial para el éxito futuro, ya que el 29% de las organizaciones identifica el desarrollo de habilidades como una prioridad máxima y el 60% ancla la movilidad en la gestión y adquisición de talento. La fuerte colaboración con proveedores externos, reportada por el 79 por ciento de los encuestados, debería evolucionar para cumplir con las nuevas prioridades comerciales con KPI y procesos formalizados para garantizar la alineación. A medida que las organizaciones buscan cada vez más asociaciones estratégicas y emiten RFP para servicios especializados, la movilidad se posiciona como un facilitador del talento, impulsando el diseño de políticas flexibles, la mejora de la experiencia del candidato y la alineación de la diversidad, la equidad y la inclusión (DEI). Invertir en las capacidades del equipo y alinear las estrategias de movilidad con los objetivos de la organización permite a las empresas aprovechar la movilidad global como un impulsor clave del éxito.

Acciones clave

- Evalúe y mejore continuamente las habilidades de su equipo para crear capacidades que agreguen valor.
- Revise las capacidades de los proveedores para ayudar a garantizar que satisfagan las necesidades cambiantes.
- Actualice los KPI de los proveedores a medida que cambian las prioridades para fortalecer las asociaciones.

Ejecución de la estrategia

Los siguientes tres imperativos se centran en el objetivo de garantizar que tenga las capacidades para cumplir activamente con su estrategia. La ejecución efectiva es esencial para impulsar un impacto medible y un éxito sostenido.

4 Activar IA. Transforme la entrega.

Aproveche la IA y los datos para desbloquear operaciones globales más inteligentes, rápidas y compatibles.

La adopción de la IA en la movilidad global se está acelerando, con el 62% de las organizaciones planeando inversiones en tecnología en los próximos 12 a 18 meses, frente al 31% del año pasado. Si bien el 43 por ciento ya usa IA para tareas operativas y el 59 por ciento tiene como objetivo automatizar el trabajo administrativo, la movilidad aún está rezagada con respecto a las funciones más amplias de recursos humanos en el aprovechamiento de estas herramientas. Las barreras clave incluyen datos fragmentados y escalabilidad analítica limitada, ya que el 72 por ciento todavía depende de hojas de cálculo y el 55 por ciento cita datos distribuidos en múltiples sistemas. Priorizar la calidad y la integración de los datos, definir casos claros de uso de IA y alinear las iniciativas con la estrategia empresarial será crucial para desbloquear el potencial de la IA para aumentar la eficiencia, reducir los costos y minimizar los riesgos en los programas de movilidad global.

Acciones clave

- Identifique y documente casos de uso de IA y automatización que respalden los objetivos comerciales.
- Mantenga una documentación clara del proceso y estructuras de datos organizadas para mayor precisión.
- Centralice los sistemas utilizando HRIS y plataformas de emisión de boletos para optimizar las tareas y los informes.

5 Redefina la política. Habilitar posibilidad.

Elabore políticas flexibles y competitivas para satisfacer las necesidades comerciales cambiantes y atraer a los mejores talentos.

A medida que las organizaciones realinean sus estrategias de movilidad, las actualizaciones de políticas son esenciales para atraer talento global y seguir siendo competitivas. El cuarenta y dos por ciento ha revisado las políticas en el último año, y el 32 por ciento planea actualizaciones en los próximos 12 a 18 meses. Las principales prioridades incluyen responder a los requisitos cambiantes de la unidad de negocio y la evaluación comparativa externa. Los acuerdos flexibles como los "trabajos" a corto plazo y el trabajo remoto permanente están aumentando, mientras que las políticas también están evolucionando para apoyar la DEI a través de definiciones familiares ampliadas y asistencia de socios. Para seguir siendo eficaces, las políticas de movilidad deben equilibrar continuamente la flexibilidad y el cumplimiento, asegurando la alineación con la adquisición de talento, la retención y los objetivos estratégicos más amplios.

Acciones clave

- Con el objetivo de garantizar que las políticas se alineen con su estrategia de movilidad y sus necesidades empresariales.
- Compare las políticas con los estándares de la industria para seguir siendo competitivo.
- Evaluar el apoyo a los dependientes de los empleados para atraer y retener talento.

6 Eleva la experiencia. Inspirar talento.

Ofrezca viajes de movilidad personalizados y sin problemas para impulsar la satisfacción y la retención en todo el mundo.

La experiencia de los empleados es fundamental para una movilidad global efectiva, sin embargo, solo el 25 por ciento de las organizaciones realiza un seguimiento constante de la satisfacción y solo el 13 por ciento califica sus mecanismos de retroalimentación como altamente efectivos. Si bien el 80 por ciento actúa sobre la base de los conocimientos de los empleados, existe una clara necesidad de sistemas de retroalimentación más sólidos para dar forma a experiencias positivas y atraer talento, una preocupación principal para el 20 por ciento de los encuestados. La simplificación de los procesos, como ofrecer un único portal para la comunicación y el soporte, puede mejorar la experiencia de movilidad, ayudando a las organizaciones a destacarse en un mercado de talento competitivo y retener a los mejores.

Acciones clave

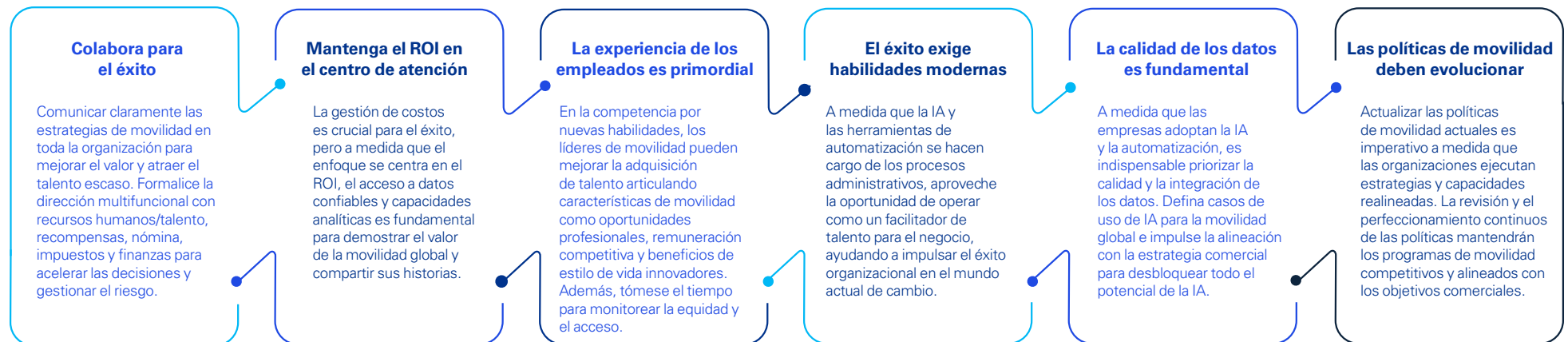
- Mida la satisfacción de los empleados y proporcione canales para la retroalimentación.
- Utilice la información de los empleados para impulsar mejoras en la experiencia de movilidad.
- Trabaje con los proveedores para implementar cambios y monitorear los resultados para un éxito continuo.

El camino por delante: Prioridades para la movilidad mundial en 2026



La movilidad global está evolucionando hacia un rol de asesor estratégico, con líderes enfocados en revisar modelos, optimizar procesos, atraer talento escaso y adoptar tecnologías como IA y automatización. Las políticas receptivas y el análisis de datos unificado serán clave para navegar por los cambios regulatorios e impulsar el valor comercial.

Al planificar el futuro, considere estas prioridades:



Acerca de la encuesta

La Encuesta de Benchmarking de Movilidad Global de KPMG proporciona datos valiosos sobre los programas de movilidad global y cómo están evolucionando a través de las políticas de movilidad, impuestos e inmigración; estructura; gobernanza; Prioridades; medidas de desempeño; Tecnología; automatización; trabajo remoto internacional y más.

Datos demográficos de los participantes

456 profesionales de la movilidad global

29 países/ jurisdicciones representados

12 Industrias representadas

Cómo acceder a la Encuesta de Benchmarking de Movilidad Global de KPMG

Para participar en la Encuesta de Evaluación Comparativa de la Movilidad Global, visite: kpmg.com/gmbenchmarkingsurvey

Compare su organización hoy

KPMG Global Mobility Services puede proporcionar un informe de evaluación comparativa personalizado para ayudarlo a comparar su organización en áreas clave. Los participantes pueden beneficiarse de información sobre la demografía de la organización, la política de movilidad global, el cumplimiento de la inmigración, el uso de la tecnología y el análisis.

Conéctese con nosotros

La gestión de la movilidad global es compleja, ya que equilibra las necesidades empresariales con la experiencia de los empleados, los riesgos normativos y la gestión de costes. KPMG Mobility Consulting Services puede ayudarlo a desarrollar soluciones y un modelo operativo efectivo para su organización.

Aprende más

Para obtener un informe de evaluación comparativa de movilidad global personalizado o para obtener más información sobre los servicios de consultoría de movilidad de KPMG, envíenos un correo electrónico a tax@kpmg.com.

Explora nuestro contenido relacionado

[KPMG 2025 CEO Outlook](#)

[Skills needed to take on tomorrow](#)

[Future of front office](#)

[Global Mobility Pathfinders](#)

[The next frontier of global mobility: Expect more from Generative AI](#)

[Work Environment Discovery study](#)

[Top geopolitical risks 2025](#)

[Taxation of International Executives](#)

[Thinking Beyond Borders](#)

[Mobility Matters](#)

[The One Big Beautiful Bill Act: Key considerations for global mobility programs](#)

[Serie de podcasts para líderes fiscales](#)

[Serie de webcasts sobre el futuro de los impuestos y el derecho](#)

Manténgase informado sobre los últimos acontecimientos en todo el mundo a través de nuestra Alerta Flash GMS ([haga clic aquí para suscribirse](#)).

Contactos

Marc Burrows

Head of Global Mobility Services

KPMG International

marc.burrows@kpmg.co.uk

Katherine Avery

Principal, Global Mobility Services

KPMG US

katherineavery@kpmg.com

Joshua Winfield

Senior Manager, Global Mobility Services

KPMG UK

joshua.winfield@kpmg.co.uk

Travis Wyczawski

Senior Manager, Global Mobility Services

KPMG US

twyczawski@kpmg.com

Demetra Marcantonio

Director, Global Mobility Services

KPMG UK

demetra.marcantonio@kpmg.co.uk

Thomas Efke

Partner, Tax, Global Mobility Services

KPMG Germany

tefke@kpmg.com

Craig Robinson

Partner, Workforce & Innovation

KPMG Australia

crobinson12@kpmg.com.au

Kelly Stoltz

Manager, Global Mobility Services

KPMG Germany

kstoltz@kpmg.com

Some or all of the services described herein may not be permissible for KPMG audit clients and their affiliates or related entities.

kpmg.com



The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2025 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

KPMG refers to the global organization or to one or more of the member firms of KPMG International Limited ("KPMG International"), each of which is a separate legal entity. KPMG International Limited is a private English company limited by guarantee and does not provide services to clients. For more detail about our structure please visit kpmg.com/governance.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

Throughout this document, "we," "KPMG," "us" and "our" refers to the global organization or to one or more of the member firms of KPMG International Limited ("KPMG International"), each of which is a separate legal entity.

Designed by Evalueserve.

Publication name: 2025 KPMG Global Mobility Benchmarking Report: Executive summary

Publication number: 140272-G

Publication date: November 2025