

ASPECTOS CLAVE EN MATERIA DE GESTIÓN DE PERSONAS EN LOS PROCESOS DE ASIGNACIÓN INTERNACIONAL

María del Mar Morales Carmona

Senior manager. Human Capital

Eva Sainz Cortadi

Senior manager. Departamento Laboral

Sofía Rey Moreno

Consultora. Departamento Laboral

Óscar Izquierdo Pérez

Executive director. Human Capital

EY Abogados, S.L.P.

EXTRACTO

La creciente internacionalización de las compañías está cobrando mayor relevancia dentro del ámbito empresarial español, lo que hace necesario optimizar todos los procesos necesarios para asegurar su éxito.

A continuación se efectúa un breve recorrido por los diferentes aspectos concernientes a la gestión de personas, aspectos migratorios, laborales y fiscales a los que las organizaciones deben hacer frente en sus procesos de asignación internacional y que han sido objeto de tratamiento en la ponencia del *Curso de Perfeccionamiento y Actualización Laboral* que sobre esta materia ha organizado el CEF.-

Palabras claves: asignación internacional, expatriado, repatriación, incentivos y convenios.

Sumario

1. Introducción
2. La gestión de personas en procesos de asignación internacional
3. Aspectos migratorios
4. Aspectos laborales
5. Aspectos fiscales

1. INTRODUCCIÓN

Qué hacer y cómo enfrentarse con éxito a un proceso de internacionalización se ha convertido en una de las principales cuestiones que se plantean un gran número de organizaciones, que han identificado esta opción como vía de desarrollo y expansión de sus negocios.

Con el objetivo de dar respuesta a las principales implicaciones de este tipo de procesos en la gestión de personas, hemos tenido la oportunidad de analizar en mayor profundidad las diferentes problemáticas con las que se encuentran las compañías a través de la ponencia, desarrollada en el marco del *Curso de Perfeccionamiento y Actualización Laboral* organizado por el CEF.-, orientada a optimizar dichos procesos, así como los diferentes aspectos migratorios, laborales y de seguridad social y fiscales.

La jornada proporcionó una visión multidisciplinar de todos estos aspectos desde una perspectiva eminentemente práctica, basada en el conocimiento y la amplia experiencia de los ponentes, generando interesantes reflexiones acerca de cómo afrontar el reto que supone este tipo de procesos.

A continuación se apuntan las respuestas a las principales cuestiones e implicaciones que afectan a la gestión de personas en el marco de las asignaciones internacionales.

2. LA GESTIÓN DE PERSONAS EN PROCESOS DE ASIGNACIÓN INTERNACIONAL

Fruto de la actual situación existe una mayor disposición por parte de los profesionales a trasladarse al extranjero y, en ocasiones, en las compañías existe una situación de *out or out* a través de la cual marcharse al extranjero se convierte en la única opción de mantener su puesto de trabajo.

Con el objetivo de ofrecer una visión más completa de la gestión de personas en procesos de asignación internacional, durante la ponencia se hizo un recorrido por todas las fases del proceso, comenzando por la necesidad de expatriar profesionales y las diferentes opciones para el traslado, hasta el principal reto al que se enfrentan las compañías en estos procesos, la repatriación.

Una de las principales fases a la que hay que prestar especial atención para poder gestionar eficazmente el proceso es la selección de los profesionales más adecuados para cada asignación. Frente al modelo clásico, que daba una mayor relevancia a los conocimientos técnicos y la antigüedad del profesional, en la actualidad empieza a cobrar una importancia relevante su perfil

competencial. Además de un perfil técnico adecuado, el perfil ideal actual requiere una alta flexibilidad, capacidad de adaptación, liderazgo, capacidad de comunicación e iniciativa, entre otras. Para ello, se emplean herramientas que permiten identificar el nivel de desarrollo de dichas competencias, como son las evaluaciones del desempeño, el nivel de idiomas, ejercicios prácticos, así como una mayor importancia de la entrevista personal por competencias.

Otro aspecto clave y que determina el resultado de un proceso de este tipo es la comunicación y la gestión de expectativas de las personas expatriadas ya que, para un profesional, la asignación no es solo un reto personal y profesional, sino también se convierte en un proceso lleno de incertidumbre que genera situaciones de estrés. Para minimizar esta situación es importante establecer un sistema de comunicación eficaz, en el cual se establezca una comunicación constante con el expatriado desde el momento en que se plantea la oportunidad del traslado, hasta su regreso al país de origen, teniendo en consideración tanto al profesional como a la oficina de destino. Para ello, cada vez más organizaciones se apoyan en diferentes tipos de manuales y guías que permiten dar a conocer los procedimientos establecidos para cada una de las fases y de los aspectos relevantes del proceso.

Las condiciones económicas que se ofrecen para estos procesos están muy influenciadas por la reducción y el control de los costes, lo que hace que la retribución cada vez resulte menos atractiva para el expatriado, por lo que se debe valorar la asignación como una oportunidad profesional completa. En algunas ocasiones se convierte para el profesional en la «única opción» de mantener su puesto de trabajo.

De cara al establecimiento de políticas retributivas es fundamental implementar esquemas de retribución homogéneos, estableciendo adecuados criterios de gestión y siendo rigurosos en su aplicación. En este sentido, hay diferencias importantes en las prácticas de las compañías con un mayor colectivo de expatriados versus las que están comenzando a expatriar profesionales.

A lo largo de la sesión del Curso se detallaron los principales aspectos relacionados con el diseño del paquete retributivo, incluyendo la retribución fija, variable y los diferentes beneficios que se ofrecen de cara a facilitar la adaptación del profesional (colegios, seguros de salud y accidentes, aspectos de *relocation*, etc.). También se puso de manifiesto lo importante de contemplar los complementos asociados a este tipo de procesos, que suelen variar en función de los diferenciales de coste y calidad de vida existentes entre los países de origen y destino, así como los modelos más utilizados para el tratamiento de los aspectos fiscales.

Una vez que el profesional llega al país de destino se debe prestar atención a su adaptación y a la de la familia (si procede) ya que, en gran medida, será un aspecto fundamental que puede marcar el éxito o fracaso de la asignación. Para ello, se precisa una comunicación constante, cercana y «personal» con los profesionales, principalmente en los momentos de duda y desmotivación (habitualmente se producen a los 3-9 meses de la llegada) así como a la hora de regresar al país de origen, momento que puede ser percibido como de cierto «olvido» dentro de la compañía.

La preparación del retorno se presenta como uno de los principales retos para las compañías, así como para los profesionales y sus familias. Para abordarlo de modo eficaz, se debe comenzar a preparar 3-6 meses con anterioridad a la fecha de retorno aunque, en la práctica, la mayoría de las compañías lo hacen una vez se produce el regreso. A estos efectos, se comentaron los aspectos más importantes de cara a la gestión del retorno, así como las principales áreas de apoyo al profesional para su re-adaptación, así como para tratar de lograr su retención y compromiso dentro de la compañía.

Por último, se expusieron los resultados alcanzados en sendos estudios realizados por Ernst and Young sobre las políticas de expatriación, desde el punto de vista de las personas¹.

3. ASPECTOS MIGRATORIOS

En esta parte de la sesión se intentó dar respuesta a cuestiones tales como ¿cuáles son los retos migratorios a los que los profesionales se enfrentan ante una expatriación de su personal? El primero suele ser el regularizar desde el punto de vista migratorio una situación que *de facto* se está dando.

El tratamiento de la cuestión se orientó en dos grandes bloques: desplazamientos dentro de la Unión Europea y desplazamientos fuera de ella.

En relación con los desplazamientos dentro de la Unión Europea, siempre hay que tener en cuenta el territorio Schengen y, por supuesto, los países que no forman parte de este acuerdo pero sí de la Unión Europea, como son Reino Unido, Irlanda, Bulgaria, Rumanía, Chipre y Croacia.

Existe, sin duda alguna, libertad de movimiento, establecimiento y trabajo (con matices para algunas recientes incorporaciones, como es la de Croacia) y las obligaciones administrativas a cumplir en cada país vendrán determinadas por el propio país, habiendo diferencias, por ejemplo, entre España, con una obligación de registro del nacional de otro Estado miembro de la Unión Europea al residir más de tres meses en España, y Reino Unido, donde no existe obligación migratoria/administrativa alguna que cumplir.

Al final de este primer bloque, se mencionaron también otras figuras utilizadas en el caso de movimientos dentro de la Unión Europea de personal no comunitario, comentando la sentencia Van Der Elst² como opción para no tener que solicitar un permiso de trabajo para un extracomunitario en determinadas circunstancias, así como la Tarjeta Azul (o Blue Card) con la que se facilitan los movimientos de este personal extracomunitario por todo el territorio de la Unión Europea.

¹ ESTUDIOS EY: «Políticas de expatriación en el contexto económico actual. Visión de las personas y visión de las empresas».

² Sentencia del Tribunal de Justicia de las Comunidades Europeas de 9 de agosto de 1994. Asunto n.º C-43/93.

En relación con los desplazamientos fuera de la Unión Europea, se comentaron las incidencias fiscales, laborales y de otra índole derivadas de la condición migratoria que nuestro personal tenga, poniendo como ejemplo a Brasil. A este respecto, se analizaron los tipos de permiso de negocios/trabajo más relevantes en aquel país, así como las mencionadas consecuencias en otros ámbitos, como es el fiscal, el laboral y el de seguridad social.

Finalmente, se repasaron todas las consideraciones prácticas que una empresa tiene que tener en cuenta desde este punto de vista ante el desplazamiento de su personal a otro país, tales como una correcta planificación de la expatriación, análisis del perfil que enviamos fuera, legalizaciones e incidencias en el plano fiscal y laboral del permiso de trabajo elegido.

4. ASPECTOS LABORALES

En relación con los aspectos laborales y de seguridad social se intentaron dar unas pautas sobre los pasos y trámites a seguir antes de proceder al desplazamiento de un trabajador. En concreto, la necesidad de analizar:

1. La normativa aplicable.
2. El país o países a los que será desplazado el empleado.
3. El tiempo de duración del desplazamiento.
4. Formalizar una carta de asignación.

La sesión se orientó –como ya se ha apuntado– en dos grandes bloques, desplazamientos dentro de la Unión Europea y desplazamientos fuera de ella, pero siempre partiendo de la regla general sobre la obligación de cotizar a la Seguridad Social en el país donde se van a prestar los servicios.

La normativa europea permite mantener las cotizaciones a la Seguridad Social en el país de origen siempre y cuando se cumplan los siguientes requisitos:

- Desplazamientos a un solo Estado miembro:
 - a) La duración previsible del desplazamiento no será más de 24 meses (aunque cabe prórroga hasta 5 años e incluso prórrogas excepcionales).
 - b) El motivo del mismo no puede ser la sustitución de otra persona.
- Desplazamientos a dos o más Estados miembros:
 - a) El Estado miembro de residencia cuando ejerza una *parte sustancial de la actividad* en este Estado, o

- b) El Estado miembro donde la empresa o el empresario tenga su sede o su domicilio social, siempre que la persona desplazada no ejerza una parte sustancial de sus actividades en el Estado miembro de residencia.

En cuanto a los desplazamientos a países con convenios bilaterales en materia de seguridad social se señalaron a grandes rasgos sus especialidades y las situaciones concretas con determinados países con lo que pese a existir dicho convenio se sigue exigiendo la cotización en el país de destino.

Igualmente se indicó la obligación de firmar un contrato local y consecuentemente cotizar a la Seguridad Social en el país de destino, en aquellos países con los que España no tiene suscrito un convenio bilateral, y la posibilidad de que el empleado firme un convenio especial con la Seguridad Social para mantener dichas cotizaciones en España.

Por último, se indicó la importancia de firmar una carta de asignación donde conste el cambio de destino y las condiciones laborales en las que se llevará a cabo. Es importante tener en cuenta que las condiciones laborales tienen que respetar los mínimos legales aplicables en el país de destino.

La carta de asignación deberá especificar:

1. El nuevo destino.
2. La duración de la estancia.
3. El mantenimiento de la legislación española en cuanto a los derechos y obligaciones del trabajador o bien si se aplicarán las normas del país de destino.
4. Las condiciones económicas en las que se realiza ese desplazamiento.

5. ASPECTOS FISCALES

La ponencia del *Curso de Perfeccionamiento* finalizó con una presentación sobre los aspectos fiscales derivados de estos procesos de internacionalización de las empresas y del desplazamiento de su personal.

Toda compañía necesita conocer y controlar los riesgos que asume en materia fiscal y se le exige un mayor esfuerzo para poder cumplir con las obligaciones tributarias, siendo muy difícil conocer todas las legislaciones domésticas de los países extranjeros y de los distintos convenios internacionales para evitar la doble imposición fiscal.

La determinación de la residencia, primero desde el plano de las legislaciones internas de cada país y, segundo, según lo que establezcan los convenios internacionales se convierte en una prioridad para poder determinar las obligaciones del empleado/a y de la compañía tanto en el país de origen como en el de destino.

Es importante destacar que el documento con el que la Agencia Tributaria considera a un individuo como no residente fiscal y, por tanto, a raíz del cual poder aplicar la legislación correspondiente es un certificado de residencia fiscal en otro país que establezca la condición de residente de esa persona conforme al convenio para evitar la doble imposición fiscal firmado por España y el país de destino. No obstante lo anterior, cualquier medio de prueba admitido en Derecho será válido para que la compañía acredite el estatus de no residente fiscal en España.

En relación con la normativa española, se repasaron las obligaciones tributarias como residente fiscal y como no residente fiscal.

Como residente fiscal, se enumeraron los posibles incentivos fiscales a la expatriación, como la exención por trabajo desarrollado en el extranjero, el régimen de excesos o complemento por destino y las dietas exceptuadas de gravamen por gastos de manutención, estancia y locomoción.

Se repasaron los requisitos para la aplicación de estos incentivos comentando la práctica de la Agencia Tributaria a estos efectos, en virtud de las últimas consultas de la Dirección General de Tributos.

Como no residente fiscal, se comentaron igualmente las obligaciones que se pueden derivar en España, estableciendo las normas de tributación, las rentas sujetas, la no aplicación de determinadas reducciones y exenciones, así como los tipos impositivos.

Finalmente, se enunciaron las incidencias prácticas para la empresa tanto en la legislación del IRPF (Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas) como del IRNR (Impuesto sobre la Renta de No Residentes), comentando las obligaciones de retener para la compañía y los métodos prácticos para evitarlo en su caso una vez que se inicia la asignación internacional pero todavía no se puede acreditar un cambio de estatus fiscal.