

Índice

	¿Qué es RED EXPAT?	13
	Prólogo de Antonio de Juan	15
01	¿Qué es un expatriado? Reflexiones básicas para racionalizar la expatriación y convertirla en una oportunidad para el empleado. Javier Arribas.....	19
02	Compensación: aspectos prácticos de la gestión de la compensación de la movilidad internacional de personas. MERCER.....	25
	1. Razones prácticas para la gestión de la compensación de expatriados	25
	2. Principales aspectos prácticos de la gestión de la compensación de expatriados.....	27
	3. Problemas más comunes y soluciones en la gestión de la compensación de expatriados	45
	4. Conclusiones: principales ideas fuerza en la gestión de la compensación de expatriados	53
03	Beneficios: introducción general a los beneficios asociados a la movilidad internacional de personas. Aspectos prácticos en la gestión del beneficio de mecanismos previsionales. Towers Watson	55
	1. Razones prácticas para la gestión de los beneficios para expatriados	55
	2. Principales aspectos prácticos de la gestión de los beneficios para expatriados.....	58
	3. Mecanismos previsionales para expatriados: problemas prácticos más comunes en su gestión.....	74
	4. Mecanismos previsionales para expatriados: soluciones prácticas más comunes en su gestión	75
	5. Conclusiones: principales ideas fuerza en la gestión de los beneficios en general. Ideas fuerza en la gestión del beneficio. Mecanismos previsionales para expatriados.....	80

04	Beneficios: aspectos prácticos de la gestión del traslado de enseres en la movilidad internacional de personas. Interdean	83
	1. Razones prácticas para la gestión del traslado de enseres de expatriados	83
	2. Principales aspectos prácticos de la gestión del traslado de enseres de expatriados	84
	3. Problemas prácticos más comunes y soluciones en la gestión del traslado de enseres de expatriados	87
	4. Conclusiones: principales ideas fuerza en la gestión del traslado de enseres de expatriados	93

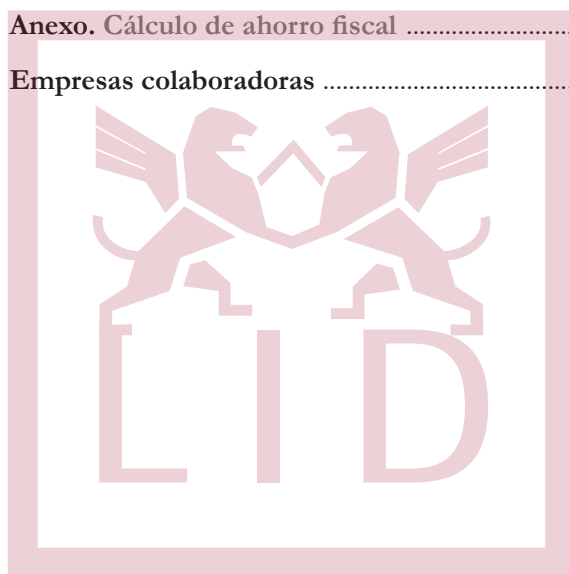
05	Beneficios: aspectos prácticos de la gestión de la reubicación/<i>relocation</i> del empleado en la movilidad internacional de personas. Relocations España	95
	1. Razones prácticas para la gestión de la reubicación/ <i>relocation</i> de expatriados.....	95
	2. Principales aspectos prácticos de la gestión de la reubicación/ <i>relocation</i> de expatriados	97
	3. Problemas prácticos más comunes en la gestión de la reubicación/ <i>relocation</i> de expatriados	103
	4. Soluciones prácticas más comunes en la gestión de la reubicación/ <i>relocation</i> de expatriados	104
	5. Conclusiones: principales ideas fuerza en la gestión de la reubicación/ <i>relocation</i> de expatriados	105

06	Beneficios: aspectos prácticos de la gestión de la reubicación/<i>relocation</i> de la familia del empleado en la movilidad internacional de personas. Crown World Mobility	107
	1. Razones prácticas para la gestión de la reubicación/ <i>relocation</i> de la familia de expatriados	107
	2. Principales aspectos prácticos de la gestión de la reubicación/ <i>relocation</i> de la familia de expatriados.....	107
	3. Problemas prácticos más comunes en la gestión de la reubicación/ <i>relocation</i> de la familia de expatriados.....	108
	4. Soluciones prácticas más comunes en la gestión de la reubicación/ <i>relocation</i> de la familia de expatriados.....	111
	5. Conclusiones: principales ideas fuerza en la gestión de la reubicación/ <i>relocation</i> de la familia de expatriados	114

07	Beneficios: aspectos prácticos de la gestión del seguro médico en la movilidad internacional de personas. Cigna 117
	1. Razones prácticas para la gestión del seguro médico de expatriados 117
	2. Principales aspectos prácticos de la gestión del seguro médico de expatriados 119
	3. Problemas prácticos más comunes en la gestión de seguro médico de expatriados 124
	4. Soluciones prácticas más comunes en la gestión del seguro médico de expatriados 128
	5. Conclusiones: ideas fuerza en la gestión del seguro médico de expatriados 132
08	Seguridad: aspectos prácticos de la gestión de la seguridad en la movilidad internacional de personas. International SOS 135
	1. Razones prácticas para la gestión de la seguridad de expatriados 135
	2. Principales aspectos prácticos de la gestión de la seguridad de expatriados 136
	3. Problemas prácticos más comunes de la seguridad de expatriados 139
	4. Soluciones prácticas más comunes de la seguridad de expatriados 141
	5. Conclusiones: principales ideas fuerza en la gestión de la seguridad de expatriados 146
09	Migratorio: gestión de los aspectos prácticos migratorios asociados a la movilidad internacional de personas. Employee Mobility Solutions (EMS) 149
	1. Razones prácticas para la gestión de los procedimientos migratorios de expatriados 150
	2. Principales aspectos prácticos de los procedimientos migratorios de expatriados 152
	3. Problemas prácticos más comunes en la gestión de los procedimientos migratorios de expatriados 156
	4. Soluciones prácticas más comunes en la gestión de los procedimientos migratorios de expatriados 159
	5. Conclusiones: principales ideas fuerza en la gestión de los procesos migratorios 162

10	<p>Laboral: gestión de los aspectos prácticos jurídico-laborales asociados a la movilidad internacional de personas. Baker & McKenzie 167</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Razones prácticas para la gestión de aspectos jurídico-laborales de expatriados..... 167 2. Principales aspectos prácticos de la gestión de aspectos jurídico-laborales de expatriados 171 3. Problemas prácticos más comunes en la gestión de aspectos jurídico-laborales de expatriados 175 4. Soluciones prácticas más comunes en la gestión de aspectos jurídico-laborales de expatriados 178 5. Conclusiones: principales ideas fuerza en la gestión de aspectos jurídico-laborales de expatriados 182
11	<p>Seguridad social: gestión de los aspectos prácticos de seguridad social asociados a la movilidad internacional de personas. KPMG 185</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Razones prácticas para la gestión de la seguridad social de expatriados 185 2. Principales aspectos prácticos de la gestión de la seguridad social de expatriados 186 3. Problemas prácticos más comunes y soluciones en la gestión de la seguridad social de expatriados..... 197 4. Conclusiones: principales ideas fuerza en la gestión de la seguridad social de expatriados..... 209
12	<p>Fiscalidad: gestión de los aspectos prácticos de fiscalidad asociados a la movilidad internacional de personas. PWC 213</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Razones prácticas para la gestión de la fiscalidad de expatriados 213 2. Principales aspectos prácticos de la gestión de la fiscalidad de expatriados..... 214 3. Problemas prácticos más comunes y soluciones en la gestión de la fiscalidad de expatriados 224 4. Conclusiones: principales ideas fuerza en la gestión de la fiscalidad de expatriados 236
13	<p>Impatriados: gestión de los aspectos prácticos fiscales, laborales, migratorios y de seguridad social asociados a la movilidad internacional de personas con destino España. Ernst & Young 239</p>

1. Razones prácticas para la gestión de las impatriaciones	239
2. Principales aspectos prácticos de la gestión de las impatriaciones	242
3. Problemas prácticos más comunes y soluciones en la gestión de las impatriaciones	260
4. Conclusiones: principales ideas fuerza en la gestión de las impatriaciones	268
Epílogo de Jorge Cagigas	271
Notas	277
Anexo. Cálculo de ahorro fiscal	279
Empresas colaboradoras	281





¿Qué es RED EXPAT?

RED EXPAT se ha encargado de la coordinación de este libro que tienes ahora en tus manos.

RED EXPAT es una iniciativa española nacida en 2001 en la que participan los equipos de Recursos Humanos de más de 100 compañías, aproximadamente 450 profesionales de Recursos Humanos, especializados en la gestión de movilidad internacional de personas con el objetivo de adquirir, actualizar y compartir conocimiento práctico en el ámbito de la gestión de expatriados.

Además de apoyarse en las empresas miembro para el cumplimiento de este objetivo, RED EXPAT desarrolla actividades presenciales y no presenciales en colaboración con las principales firmas de servicios y proveedores que operan en este mercado.

Puedes encontrar más información acerca de RED EXPAT en <http://redexpat.abgpersonas.com>.



Prólogo

Amigo lector, en primer lugar, y en nombre de todas las personas que han participado en la preparación de este libro, quiero darte la bienvenida y las gracias por haber elegido este libro sobre la iniciación a la gestión de la movilidad internacional de recursos humanos.

El libro que tienes ahora mismo entre tus manos es ante todo el resultado de un largo proyecto, mimado y acariciado desde hace ya un cierto tiempo. Me explico: como todos los proyectos colectivos, este también ha contado con varias figuras participantes: por un lado, las personas que lo han inspirado e ideado; por otro, las que lo han impulsado y ordenado; y, finalmente, probablemente las más importantes, las que han aportado una parte de su conocimiento para hacer de esta idea una realidad tangible.

Entre los inspiradores de este libro quiero destacar a Javier Arribas, profesional de Recursos Humanos con una dilatada experiencia en el ámbito internacional y una persona vocacional de la gestión de personas y de su vertiente internacional. Suyo es el mérito de haber sugerido e impulsado el libro al compartir, en nuestros múltiples encuentros en las actividades de RED EXPAT, sus reflexiones acerca de la utilidad y la conveniencia de que la comunidad profesional de Recursos Humanos pudiera contar con un libro práctico completo de iniciación a la gestión de la expatriación.

A la tarea de impulso, orden y coordinación del libro nos hemos dedicado en RED EXPAT, atalaya especializada en cuestiones internacionales de recursos humanos que tengo el privilegio de coordinar desde 2001, y en FUNDIPE. Precisamente a su presidente, Jorge Cagigas, tenemos que agradecer su implicación y apoyo incondicional a este proyecto-idea de acercar a un número significativo de profesionales de Recursos

Humanos de este país un libro práctico y directo, pero muy completo, de iniciación en los complejos aspectos de gestión de la movilidad internacional de personas.

Por último, quiero expresar mi agradecimiento a la que sinceramente considero la participación más determinante a la hora de conseguir que nuestra idea se haya podido transformar en una realidad útil para los profesionales: las doce excelentes firmas especializadas en el asesoramiento y la gestión de la movilidad internacional de recursos humanos que han colaborado en el proyecto compartiendo una valiosa parte de su conocimiento en este ámbito. Se trata de doce expertos con una experiencia muy relevante, cada uno de los cuales, sin duda, podría haber escrito muchos de los capítulos que conforman el presente libro, pero a los que –exigencias del guión editorial– hemos tenido que pedir que se centrasen en uno solo de ellos. Gracias a todos por vuestra comprensión y nuestras disculpas en este sentido, porque se trata en todos los casos de firmas reconocidas por el mercado como proveedores de máxima garantía no solo en uno, sino en varios de los ámbitos objeto de los capítulos de este libro.

Aparte de estas figuras participantes, entiendo que esta carta de presentación debe intentar encuadrar y dar respuesta a una pregunta que sin duda tendrás, lector: ¿por qué y para qué este libro?

Con un mercado español doméstico agónico, la expatriación es el tema del año en recursos humanos. Por primera vez, muchísimas compañías españolas, hasta ahora solo activas en el mercado doméstico, se ven empujadas a salir fuera. Los profesionales de Recursos Humanos de estas empresas desconocen, lógicamente, cuáles son los aspectos críticos a la hora de gestionar de la manera más eficiente y eficaz la movilidad internacional de sus personas clave y equipos. La oferta editorial actual y reciente en este tema nos parecía bastante escasa y, en la mayoría de los casos, desenfocada y exclusivamente centrada en cuestiones legales, que además abordaban de una manera muy técnica, lo que dificultaba el acceso de los profesionales que se aproximaban de manera inicial al tema.

A todos esos profesionales que se inician en la áspera realidad de la gestión de la movilidad internacional de recursos humanos va dirigido este libro, sin descartar a cualquier profesional de otro ámbito que tenga interés en conocer las implicaciones de una asignación internacional, que creemos que cuenta con la virtud adicional de poder ser abordada

de manera útil a través de cualquiera de las siguientes dos perspectivas, bien distintas.

Por una parte, el libro consta de trece capítulos que analizan las trece grandes cuestiones más importantes en materia de expatriación, y lo hacen de manera claramente diferenciada, por lo que los lectores interesados en una cuestión concreta podrán abordarla de forma independiente, esto es, sin necesidad de leer otros capítulos del libro.

Al mismo tiempo, el libro cuenta con una estructura coherente y armonizada en todo su desarrollo, lo que también permitirá que aquellos profesionales que quieran aproximarse de una manera global y completa a la expatriación puedan hacerlo dentro de un marco conjunto que tenga sentido, ya que todos los capítulos presentan el mismo esquema:

- Razones para prestar atención a la gestión del tema concreto.
- Aspectos prácticos más importantes del asunto.
- Principales problemas que puede encontrarse el profesional a la hora de abordar este tema.
- Soluciones prácticas y recomendaciones para minimizar o resolver dichos problemas.
- Principales conclusiones prácticas o ideas-fuerza recogidas en el capítulo.

En fin, y por ir concluyendo este prólogo, supongo que ya solo nos queda desear que te animes a bucear en las páginas de este libro de iniciación. No olvides que nuestro objetivo, al fin y al cabo, es que lo que leas te pueda resultar útil y que su contenido resulte aplicable a la práctica de tu día a día en la gestión de la movilidad internacional de recursos humanos.

¡Buena lectura y buena puesta en práctica!

Antonio de Juan

Coordinador de RED EXPAT

<http://redexpat.abgpersonas.com>



01

¿Qué es un expatriado? Reflexiones básicas para racionalizar la expatriación y convertirla en una oportunidad para el empleado. Javier Arribas

Desde finales de los años noventa las empresas españolas realizaron una apuesta decidida por el mercado internacional, fundamentalmente en Iberoamérica (durante el período 1996-1998 el 63% de la inversión que realizábamos fuera de España se centraba en Latinoamérica), lo que provocó la necesidad de trasladar empleados/directivos al exterior con una vocación de permanencia en el tiempo.

El cambio fundamental no fue tanto el trabajar en el extranjero —muchas compañías ya lo venía haciendo desde hacía años— como pensar en el mercado internacional como propio, adquiriendo sociedades y/o abriendo filiales o sucursales con la intención de establecerse y competir en el mercado localmente.

Esta situación derivó en la creación de un modelo de expatriación basado en el proteccionismo, donde casi todo valía para conseguir el máximo confort del expatriado sin ponderar adecuadamente los costes inherentes al mismo.

La actual coyuntura económica ha empujado a muchas empresas, que hasta la fecha no habían explorado otros mercados (en gran medida por la falta de dimensionamiento), a buscar oportunidades de negocio más allá de nuestras fronteras, lo que ha supuesto, inexorablemente, la movilización de parte de su capital humano a terceros países.

Asimismo las grandes compañías, que contaban con una presencia continuada en el exterior y que, como comentábamos, no estaban especialmente sensibilizadas con los costes derivados de la expatriación, han

introducido, en los últimos años, criterios de racionalidad y/o contención del gasto en sus políticas de movilidad internacional.

Hace diez años lo que se pedía a la dirección de Recursos Humanos es que fuese capaz de poner a un empleado en cualquier parte del mundo lo antes posible. Hoy lo que se le debe exigir es que lo haga en el menor tiempo que sea posible y de la manera más competitiva que sea capaz de articular.

Las empresas que ahora se enfrentan con la expatriación por primera vez o aquellas que entienden que deben racionalizar sus políticas de movilidad lo primero que deben hacer es definir qué es un expatriado. Para ello nos deberíamos preguntar si todos los que movilizamos al exterior deben tener la condición de expatriados y si todos ellos deben tener las mismas condiciones.

Una vez sepamos con claridad qué es un expatriado para nuestra organización debemos considerar tres aspectos diferentes: el modelo retributivo, contestando entre otras a las preguntas cuánto y en dónde pago; los aspectos legales, entre ellos, los laborales y de seguridad social, fiscales, migratorios y otros, como, por ejemplo, el deber de protección; y finalmente los beneficios ligados a la expatriación, como serían, entre otros, los seguros médicos, viajes o mudanzas, etc.

Por fortuna en este compendio de la expatriación estos aspectos están tratados con el detalle que solo pueden dar consultores de primer nivel, líderes en sus respectivos campos de actuación. El lector tan solo tendrá que bucear en los distintos capítulos para encontrar soluciones y respuestas a las dudas que pueda tener sobre un tema específico.

Por ello, con modestia, me gustaría trasladar algunas ideas generales que sirvan como preámbulo a los contenidos que monográficamente son abordados con profusión.

Como primera premisa me gustaría contestar a la pregunta de qué es un expatriado.

Desde mi parecer, un expatriado es un empleado de la compañía, designado por la organización para desempeñar una función específica en

otra compañía del grupo en el extranjero por un plazo superior a seis meses e inferior a los cinco años.

Es decir, se tienen que dar cuatro premisas:

- a) Empleado de la compañía. Debemos cuestionarnos si una nueva contratación para desempeñar un trabajo directamente en destino debe tener la consideración de expatriado.
- b) Función específica. Tendríamos que valorar si una persona sin experiencia profesional o dentro de un plan de carrera que sale al exterior para formarse es un expatriado.
- c) La temporalidad. Debería ser incuestionable que por debajo de un umbral de tiempo no debería tenerla considerado expatriado, y si se excede de un tiempo concreto se debería contemplar como localizado y no como expatriado.
- d) Traslado efectivo al exterior. Nos deberíamos cuestionar si de verdad es expatriado el empleado que desde el país de origen tiene funciones internacionales, normalmente de un área geográfica, y que viaja a dicha zona de forma constante y permanente, pasando la mayoría del año fuera de su país de residencia.

La casuística puede ser amplia, por lo que la generalización puede conllevar costes añadidos. Es preferible definir distintos tipos de expatriación y asignar a cada uno de ellos los beneficios que estimemos más adecuados.

A mayor generalización menor ahorro. Tenemos que concienciar a nuestra organización y al propio expatriado de que la movilidad internacional es una oportunidad y no una amenaza. Cuantas mayores incertidumbres seamos capaces de despejar en el proceso de la expatriación, más competitiva será nuestra política de expatriación.

Algunas compañías en lugar de retribuir la expatriación parece que están compensando las indefiniciones incluida la repatriación.

A mayor certidumbre menor coste. Hay que resaltar que es imprescindible tener una política de movilidad internacional clara, competitiva

y ajustada a nuestras necesidades. Nuestro modelo de expatriación debe resolver al menos los siguientes extremos:

1. Definición sobre qué se entiende por expatriación.
2. Fijar el modelo retributivo para cada supuesto.
3. Regular los aspectos legales.
4. Determinar los beneficios en función del modelo.
5. Instrumentar la repatriación.

Negociar a la carta con los expatriados supone encarecer la expatriación a corto plazo y se torna imposible a medio plazo.

A menor excepcionalidad mayor ahorro. Se debe apuntar que el expatriado no es un empleado especial, es un trabajador con especiales condiciones de movilidad.

Las direcciones de Recursos Humanos no deben sobreproteger al expatriado, pero sí tienen que ser sensibles a problemas que surgen como consecuencia de la expatriación, entre otras, las carreras duales, dificultad de adaptación cultural o situaciones de riesgo personal, que deben ser objeto de nuestro análisis y preocupación.

Nuestra política de compensación debe contemplar de forma clara y objetiva dichas circunstancias sin dejar nada a la improvisación. En la expatriación frases como «no te preocupes que ya lo arreglaremos» solo sirven para generar conflicto a medio plazo.

A menor improvisación mayor optimización. Por último, me gustaría apuntar que es imprescindible que documentemos los términos de la movilidad internacional. Para ello deberíamos redactar un documento, carta de movilidad, en donde quedasen reflejados al menos los siguientes extremos.

- a) El país y la empresa de destino.
- b) La fecha de efecto y la duración estimada del desplazamiento.
- c) El puesto de trabajo y funciones a desarrollar.

- d) Regular el vínculo laboral.
- e) La retribución y los beneficios aplicables durante el período del desplazamiento.
- f) Situación fiscal y de seguridad social.
- g) Condiciones de la finalización de la asignación internacional.
- h) Legislación y jurisdicción aplicable.

A mayor seguridad jurídica menor impacto económico. En este momento de incertidumbre económica la expatriación debe ser una oportunidad tanto para la empresa como para el empleado. Por ello deberemos abordar la movilidad internacional sin complejos y sin sobreponderar las dificultades que puedan surgir en el proceso, articulando procedimientos que desde la racionalidad del gasto conformen una política clara y previsible, donde se deje poco margen a la negociación individual que tanto encarece y enrarece la expatriación.