

NUEVOS RETOS DE LOS DEPARTAMENTOS DE GLOBAL MOBILITY: LAS BARRERAS FISCALES EN UN ENTORNO VUCA Y LA “ONE-STOP SHOP SOLUTION”

El programa ‘Building Better Mobility’, lanzado por la firma especializada en soluciones de movilidad Sterling Lexicon, está orientado a poner en valor la colaboración entre empresas de relocation y de servicios de movilidad global con organizaciones con presencia internacional. Además, tiene como objetivo dar visibilidad a las cambiantes necesidades del sector.

En esta ocasión, Luis Navarrete, *Client Solution Director* de Sterling Lexicon, aborda los retos a los que se tienen que enfrentar en la actualidad junto con tres profesionales del sector: Mamen Pérez Gutiérrez, Responsable de Movilidad Internacional y Compensación de Unidades Globales de Telefónica; Samra Abou, *International Mobility Manager* de Indra y miembro del Consejo Asesor del FEEX; y Pablo Azcona, Socio de fiscalidad internacional de Grant Thornton y GMS.

Relación entre la fiscalidad y la inmigración en un entorno VUCA

Luis Navarrete: Ante la situación actual de incertidumbre, ¿cuáles son los principales retos fiscales a los que nos enfrentamos en movilidad internacional?

Mamen Pérez: La aceleración de la digitalización que hemos experimentado como consecuencia de la pandemia ha hecho que surjan nuevos tipos de asignaciones internacionales, como las virtuales o el teletrabajo internacional que nos plantean nuevos retos fiscales. Por ello, es necesario que se defina un marco regulatorio que garantice una cierta seguridad jurídica y que permita tanto a las empresas como a los empleados planificar de forma adecuada cuáles son los impactos fiscales de estas nuevas formas de trabajo. El teletrabajo internacional ha pasado de ser una modalidad “forzosa” de trabajo por la pandemia a ser una práctica que, por un lado, las empresas pueden utilizar para atraer y captar talento internacional, y que, por otro, sirve a los empleados para conciliar sus vidas profesionales y personales.



PABLO ÁZCONA, LUIS NAVARRETE, MAMEN PÉREZ Y SAMRA ABOU

No obstante, el hecho de **no contar con un marco único** que regule el teletrabajo internacional, no sólo desde el punto de vista fiscal, sino también desde el laboral, de seguridad social, riesgos laborales etc. **dificulta la implementación de este nuevo modelo de trabajo.** Por tanto, en el aspecto regulatorio, todavía queda mucho recorrido, aunque es cierto que ya vemos **grandes avances**, como la aprobación del visado de teletrabajo internacional o que se estén planteando algunas modificaciones en la legislación fiscal para que el régimen especial aplicable a trabajadores desplazados a territorio español aplique también a teletrabajadores internacionales.

LN: En este nuevo escenario, ¿cuáles serían las barreras en materia de fiscalidad?

MP: Nos podemos enfrentar a:

- **Conflictos de residencia fiscal** dependiendo de las legislaciones fiscales de los países involucrados. Hay países en los que sólo por ser nacional se mantiene la consideración de residente fiscal en el mismo, y otros con criterios estrictos para poder romper la residencia fiscal, lo que dificulta la implementación de este tipo de modelos de trabajo.
- **Riesgos de establecimiento permanente de las empresas** con las que el empleado tiene el contrato laboral.
- **Dificultad para realizar los registros necesarios para cumplir las implicaciones en retenciones y contribuciones a la Seguridad Social.** En mi opinión, se debería seguir avanzando para que exista una mayor flexibilidad y simplificación de los trámites fiscales. De esta

“EL HECHO DE NO CONTAR CON UN MARCO ÚNICO QUE REGULE EL TELETRABAJO INTERNACIONAL DIFICULTA SU IMPLEMENTACIÓN”

forma, se podrá promover realmente este tipo de modelo de trabajo, captar el talento internacional y, por tanto, conseguir una mayor recaudación tributaria del Estado. Por ejemplo, de cara a un empleado que esté teletrabajando desde España para una empresa situada fuera del territorio español se podría facilitar que sea él mismo el que pueda ingresar las retenciones y las contribuciones a la Seguridad social en España, en lugar de obligar a la empresa extranjera a darse de alta aquí a estos efectos.

LN: ¿Crees que, a nivel global, se están tomando medidas para adaptar las legislaciones al modelo de teletrabajo internacional?

MP: Al igual que España ha aprobado el visado de teletrabajo internacional, hay otros países que están viendo este nuevo modelo no sólo como una oportunidad para atraer el talento internacional sino también como una fuente más de recaudación, como, por ejemplo, Portugal, Australia, México, Estonia, etc. Estos avances también nos generarán nuevos retos como profesionales de RRHH fuera del ámbito fiscal, al tener que gestionar equipos totalmente deslocalizados en diferentes países.

“One-Stop Shop Solution” y los nuevos retos organizativos y funcionales en Global Mobility

Luis Navarrete: ¿Cómo puede influir el concepto de “One-Stop Shop Solution” en el nuevo rol de los gestores de movilidad y su posible inclusión en los departamentos de Cultura y Gestión del Talento?

Samra Abou: La mayoría de los equipos de movilidad tenemos un arraigo muy fuerte en departamentos de corte más financiero, como el de Compensación y Beneficios, pero siempre se nos ha reclamado estar más relacionados con el talento, y de ahí esta transición hacia los departamentos de Talento. En este punto las “One-Stop Shop Solutions” son productos globales de amplio espectro que tienen una enorme cabida en el día a día y que nos permiten apoyarnos tanto en la parte de Talento como en la parte económica. No podemos perder de vista que uno de nuestros clientes internos es el asignado internacional, pero también lo es el negocio, que vela por el componente económico y el control de costes.

Pablo Azcona: Lo que pasa en otros países acaba trasladándose aquí. Hablando con compañeros de EEUU, Reino Unido y Alemania, todos coinciden en que el perfil del talento ha cambiado. Éste es cada vez más exigente, hay más *commuters*, *remote workers*, y están demandando más flexibilidad. Como decía Samra, se está viendo cómo el departamento de *Compensation & Benefits* tiene que desarrollar o integrar funciones de *Talent Management*, pero no como una mera mejora, sino como un “reto” ante la nueva realidad. En mi opinión, la “One-Stop Shop Solution” puede aportar valor, sobre todo en la experiencia de cliente.

LN: Con esta redefinición del concepto de Global Mobility, las organizaciones están intentando adaptarse a la nueva realidad, por ejemplo, incorporando metodologías más ágiles. ¿Es el caso de Indra?

SA: El cambio de rol que estamos viviendo, pasando de un departamento puro de Compensación a funciones más relacionadas con Talento, también obliga a cambiar la manera de trabajar. Hay que aprovechar cualquier metodología que favorezca la mejora continua. Para nuestro departamento de *Global Mobility* las metodologías ágiles han sido una palanca fundamental desde hace más de 4 años, y han marcado una enorme diferencia en cuanto al servicio prestado, que ha dejado de ser una mera transacción. Ahora analizamos cada parte del proceso, participamos activamente y tenemos un *think tank* sobre este tema. Esto nos permite mejorar constantemente y estar mucho más alineado con nuestro negocio y con nuestros asignados internacionales, dando soluciones más efectivas.

PA: Samra, ¿dónde debe poner el foco Global Mobility para mejorar la experiencia del empleado?

SA: Definitivamente si algo hemos aprendido del nuevo contexto es que tenemos que cambiar e incorporar nuevas herramientas. Un concepto fundamental es la digitalización de la función, no sólo de sus procesos sino también de las soluciones que aportamos a nuestros asignados internacionales, a nuestro cliente interno y a nuestros proveedores. Actualmente existen herramientas digitales para casi todos

los servicios, desde la propia gestión interna del departamento de *Global Mobility* hasta para un proceso de *relocation*. De esta forma, se consigue implicar a las personas incluso antes de empezar una asignación, incrementando los porcentajes de éxito de inserción.

PA: Estamos dejando atrás la idea de productos para centrarnos cada vez más en experiencias. Es fundamental conocer lo que realmente es importante para la organización y el empleado, con el fin de aportar la mejor experiencia. La pandemia nos ha mostrado la necesidad de mejorar la gestión del talento. Para muchas empresas ha sido un reto conocer con certeza dónde estaban sus empleados a nivel internacional durante los confinamientos. Además, este nuevo entorno nos ha mostrado empleados cada vez más exigentes, que demandan mayor inmediatez, mayor integración y trabajo en equipo por parte de los especialistas.

SA: La pandemia ha sido una cura de humildad para los departamentos de *Global Mobility*. Nos obligó a replantearnos cómo podíamos contactar con estas personas y ha evidenciado cuáles eran nuestros límites. La digitalización nos ha hecho acercarnos a ellas, saber dónde estaban ubicadas y darles el mejor servicio, incluso en momentos críticos, con la clausura de espacios aéreos, repatriaciones, etc.

LN: Samra, como parte del consejo asesor de FEEX, ¿crees que las compañías españolas están incorporando estas tendencias en su gestión de la movilidad?

SA: El FEEX reúne principalmente a empresas con un gran volumen de movilidad, pero funcionamos como un *think tank* que permite proveer de *inputs* a otras empresas con menos asignados internacionales, que pueden apoyarse en grandes firmas para la gestión, la digitalización de los procesos, el contacto con clientes, favoreciendo así el *benchmark* y otras cuestiones que a lo mejor no todas las compañías podrían adquirir por sí mismas. Es verdad que dependerá mucho de la madurez de cada una de ellas, pero seguramente podrán encontrar una solución realmente global a la movilidad. Muchas veces resulta difícil encontrar una firma que te pueda apoyar en todo el proceso de *Global Mobility*, como Sterling Lexicon o Grant Thornton. ●