

Cada vez más en Centroamérica, empresas se enfrentan a la necesidad y conveniencia de enviar personal ejecutivo y técnico hacia otros países, lo que a su vez les hace enfrentar situaciones de remuneración y beneficios. En este artículo trataremos de proporcionar una guía rápida sobre los temas que normalmente considera una política de compensación y beneficios para este personal, de manera que las empresas regionales que se ven involucradas en este tema puedan contar con una panorámica de los puntos clave dentro del mismo.

En principio pareciera que el tema de la remuneración a un expatriado tiene respuestas sencillas. Para aquellos no familiarizados con esto, la primera reacción sería la de colocar al expatriado en la estructura salarial del país en el cual estará destacado y ofrecer unos cuantos beneficios adicionales. Otra respuesta puede ser la de simplemente pagarle el mismo salario del puesto que tiene en su país de origen y no realizar ningún ajuste adicional.

Desafortunadamente, para el ejecutivo expatriado típico, es decir, el que estará destacado fuera de su país durante varios años (si no toda su vida), las cosas no son así de fáciles. Por lo tanto, aquellas empresas que adquieren una posición importante en la región, hacen bien en meditar sobre el desarrollo de una política de compensación que integre principios enfocados a estimular y motivar a este personal.

El Personal Expatriado

Antes de adentrarnos en materia de políticas y beneficios a expatriados, conviene dejar en claro a qué clase de personal nos referiremos y por qué nace la necesidad o conveniencia de contar con esta clase de personal.

Toda empresa que opera regionalmente tiene la oportunidad de crear planes de carrera y desarrollo para personal ejecutivo de talento, ya que existen suficientes puestos altos en los territorios que opera como para permitirle implementar planes de rotación y desarrollo, los cuales no son factibles si se opera en un solo país. Por otro lado, muchas veces las empresas regionales se ven en la necesidad de movilizar talento gerencial y técnico hacia otros países, para suplir deficiencias en la organización de estas localidades, a la vez que se preparan reemplazos locales para posiciones clave. Estos son los dos factores más importantes que originan la necesidad de contar con una planilla de personal expatriado.

Vale aclarar que pueden existir dos grandes clases de personal expatriado: (a) personal que se asigna al exterior para proyectos especiales, de corta duración (18 a 24 meses) y (b) personal que se destina a trabajar para el largo plazo en el exterior y que le da respuesta a los dos factores clave señalados en el párrafo anterior.

En este artículo nos referiremos principalmente a los aspectos de política de remuneración y beneficios de los expatriados correspondientes al tipo "b" antes mencionado.

Los Temas Clave

Consideramos que son 8 los factores clave que motivan las prácticas especiales de remuneración y beneficios en el caso del personal expatriado:

1. Los niveles de remuneración neta y bruta para un mismo tipo de puesto varían entre países.
2. El poder de compra para cualquier salario nominal varía de un país a otro.
3. Las comparaciones entre el ingreso del país de origen y el país de asignación siempre se verán afectadas por el diferencial cambiario entre las monedas de las dos ubicaciones.
4. El personal expatriado es reubicado de un mercado de vivienda a otro en donde muchas veces no es capaz de competir en igualdad de condiciones con el personal local.
5. Muchos empleados (y su familia) no necesariamente reciben con agrado la separación familiar y social que causa una movilización internacional.
6. Algunas de las ubicaciones hacia las cuales un empleado puede ser transferido no necesariamente se consideran como lugares deseables para vivir.
7. Hay siempre dificultades en atender elementos de prestaciones, parcialmente en relación a pensiones y seguridad social entre dos países.
8. Existe la necesidad de poder asistir en circunstancias especiales tales como la educación para los hijos de los expatriados y la necesidad de asistir

al empleado en el retorno a su país de origen periódicamente durante su asignación.

Los Elementos Principales de la Política

Tomando en cuenta lo anterior, son varios los elementos que deben incluirse en una política de expatriados. Los siguientes parecen ser los más relevantes y sobre los cuales nos ampliaremos:

- Salario Base
- Prima de Servicio Expatriado
- Costo de Vida: Bienes y servicios, vivienda, impuestos, educación, vehículo
- Prestaciones Especiales: vacaciones, permisos, antigüedad
- Incentivos
- Reconocimientos Económicos Especiales

El Punto de Partida: Salario Base

Realmente hay tres opciones en este tema: (1) mantener al empleado en la estructura salarial del país de origen, (2) ubicar al empleado en la estructura salarial del país de asignación y (3) adoptar alguna otra medida de salario base.

No hay fórmula mágica en esto. Una alternativa bastante utilizada es la de mantener al empleado dentro la estructura salarial de su país de origen, pero crear una serie de complementos que coloquen al empleado en una situación competitiva, salarialmente hablando, con personal del mismo nivel en el país de asignación. El empleado sigue siendo manejado en la escala salarial del país de origen, recibiendo incrementos según el programa existente. En seguida una descripción de los complementos adicionales que usualmente considera una política de compensación y beneficios de personal expatriado.

Prima por Servicios de Expatriado

Muchas empresas establecen una "Prima de Servicio Externo" por aceptar un trabajo en otro país. Normalmente esta se establece como un porcentaje del salario del empleado, aunque puede también definirse como una suma fija. En ocasiones esta prima puede ser ajustada hacia arriba si el empleado va a un país considerado como peligroso o que el desempeño del cargo signifique responsabilidades especialmente difíciles.

Complementos en Costo de vida

Con la idea de mantener al empleado en la estructura salarial de su país de origen, muchas compañías pagan al empleado una serie de complementos diseñados para lidiar con los costos adicionales en los cuales pueda incurrir. Entre los complementos más significativos están: artículos y servicios (alimentación, ropa, recreación, etc.), vivienda, vehículo, educación e impuestos personales.

Artículos y Servicios

Cuando los costos de adquirir artículos y servicios en el país de asignación son más altos que los costos del país de origen, muchas organizaciones establecen, bajo diferentes fórmulas, el pago de un "complemento de costo de vida" (C.O.L.A) por sus siglas en inglés. Un método bastante preciso para establecer esto implica la realización de encuestas de precios para artículos y servicios en el país de destino y comparar dichos resultados con el país de origen. En esto usualmente pueden intervenir servicios de consultoría para su realización.

Vivienda

El tema de la vivienda es afectado por dos consideraciones. Muchas compañías prefieren que sus expatriados alquilen más que compren casa en el país de destino. Esto es práctico para no verse con pérdidas a la hora de vender inmuebles adquiridos en el momento de que un empleado es transferido hacia otro país. Si la decisión es que el empleado alquile vivienda, una práctica usual consiste en establecer un "complemento de vivienda" para cubrir el costo de alquilar una casa equivalente a la cual pagaría en su país de origen. Si el alquiler de la vivienda escogida es superior al monto asignado, la diferencia va por cuenta del empleado.

Otra práctica es simplemente pagar una cantidad igual al alquiler requerido por el empleado en el lugar de asignación, definiendo para esto montos máximos o estándares según niveles de clasificación salarial del cargo del empleado.

Vehículo

Las prácticas varían, según el nivel del empleado y su cargo. La fórmula más sencilla es darle un carro de empresa al empleado. Otra opción contempla el otorgamiento de un "valor de carro asignado" que refleja lo que costaría un auto en el país de origen. Si desease un vehículo de mayor valor, la diferencia es por cuenta del empleado.

Educación

Este es un elemento difícil de encasillar dentro de una política. Los casos más relevantes son cuando en el país de origen del empleado, este puede tener educación gratuita (pública) de alto nivel, la cual no existe en el país de asignación, excepto inscribiendo a los hijos en instituciones privadas con idioma y nivel educativo igual al del país de origen. En estos casos, normalmente la práctica es dar un monto que cubre matrícula y colegiatura.

Impuestos Personales.

En esta área, la política de la equalización es la abanderada. Muchas empresas utilizan oficinas de auditoría para que preparen las declaraciones de impuestos del empleado expatriado. Una práctica normal es que la empresa pague los impuestos que se generan hacia el empleado en el país de destino, y por el otro lado, el empleado le reembolsa a la empresa, a través de deducciones de planilla normales, una cantidad usualmente definida como "deducción hipotética de impuestos" equivalente a lo que habría pagado el empleado expatriado en su país de origen.

Las Prestaciones Especiales

Pueden otorgarse una gran variedad de prestaciones adicionales, en relación al movimiento de un empleado de su país de origen hacia otro. Tres son importantes de mencionar: (1) período de vacaciones, (2) viaje para vacaciones y (3) cálculo del tiempo de servicio.

Período de Vacaciones.

Es usual encontrar que para el personal expatriado, el número de días de vacación se extienda por un período mayor que en su país de origen, asumiendo que destina este tiempo para retornar a su país a visitar familiares. Se puede mencionar 30 días como una costumbre usual. Se debe tomar nota en este tema que algunos países en la región centroamericana ofrece por ley una duración semejante, lo cual no marca mucha diferencia para el empleado. Lo es cuando en el país de origen legalmente solo se conceden quince días calendarios de vacación.

Transportación para Vacaciones

Es muy usual que las empresas concedan el pago de boletos aéreos, clase económica, hacia el país de origen del empleado, para éste y su grupo familiar (conyugue e hijos). Aquí pueden darse dos opciones: el pago directo de la com-

pañía a la línea aérea del precio de los boletos, o la entrega del valor de estos al empleado para que decida su destino y programa de viaje para vacaciones.

Cálculo del Tiempo de Servicio

Usualmente las empresas establecen el tiempo de servicio del empleado como el período que transcurre entre el primer día de trabajo (contratación) hasta una fecha presente, para efectos de aplicación de políticas en que es necesario considerar la antigüedad del empleado. En el caso de personal expatriado, una política usual es establecer un factor multiplicador para cada año de servicio en condición de expatriado, de tal manera que el empleado adquiere una antigüedad de servicio con mucha más rapidez que un empleado que permanece en la planilla de su país de origen, ventaja que se aprovecha para beneficios cuyas prebendas se manejan en función de años de servicio. Este factor, podría ser, por ejemplo 1.25. Es decir, al terminar cada año (12 meses) de servicio, el empleado expatriado acumula realmente 15 meses de antigüedad.

Reconocimientos Económicos Especiales

Debido a las características especiales que conlleva usualmente el trasladarse de un país a otro, las empresas consideran una serie de políticas para dar tratamiento a desembolsos especiales. Las usuales son: Pago de hotel en país de origen luego de desocupar su vivienda, visita para búsqueda de casa, pago de hotel en el país de asignación mientras se ocupa una vivienda, envío de menaje de casa y prima de reubicación.

Consideraciones Generales

Hemos tratado de hacer referencia a lo más relevante como elementos de una política de personal expatriado en los acápite anteriores. Por supuesto que lo relatado no necesariamente cubre todos los elementos que pueden integrar una política de tal naturaleza y definitivamente al realizar un análisis más detenido, es necesario entrar en los detalles de formulas, registros, etc. específicos que conlleven una política de personal expatriado.

Por otro lado, no necesariamente una empresa debe considerar incluir todos los elementos señalados para implementarlos en su política de personal expatriado. Esto dependerá fundamentalmente del tamaño de su plantilla de personal expatriado y cuál es la dinámica de movimientos en ésta.

Lo importante a tener presente, es que si la empresa tiene claros objetivos para los movimientos de personal expatriado, bien vale la pena tomarse el tiempo de redactar cuando menos una breve guía que ponga por escrito políticas y procesos básicos en la administración de tal tipo de personal, a manera de evitar inequidades y facilitar la comprensión de todos respecto a las diferencias existentes entre personal local y personal expatriado.

*Lic. René Varela Santamaría
Director General
DESISA Consultores*

Productos y Servicios de DESISA Consultores

Desde 1988, nuestra Firma ha colaborado con empresas de todo giro de negocio proporcionando servicios de consultoría empresarial en las siguientes áreas:

- Administración de la Compensación y Remuneración Variable
- Evaluación del Desempeño en Base a Resultados
- Diagnóstico y Plan de Capacitación Basado en Competencias
- Sistema Mecanizado de Recursos Humanos
- Diagnóstico y Rediseño Organizacional
- Evaluación y Desarrollo de Competencias
- Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional
- Evaluación de Personal para Contratación y Promoción
- Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral
- Rediseño y Mejora de Procesos



El Salvador: Col. Campestre, Ave. Víctor Manuel Mejía Lara # 10, San Salvador.
Tel: (503) 2263-9025

Costa Rica: De la antigua oficina de Amnet en San Pedro, 250m al sur, Edif. Santa Elena, oficinas 1 y 2.
Tel: (506) 2281-0159 - MPG, S.A.

Nicaragua: Bosques de Altamira N°53. Distribuidora Vicky 2 cuadras arriba, 1 cuadra al Lago, Managua.
Tel: (505) 2278-2538 - ICEMV, S.A.

Honduras: Blv. Morazán, Edificio Los Jarros, 4° piso # 402, Tegucigalpa.
Tel.: (504) 8908-6031