

Modelos de Compensación en el contexto actual

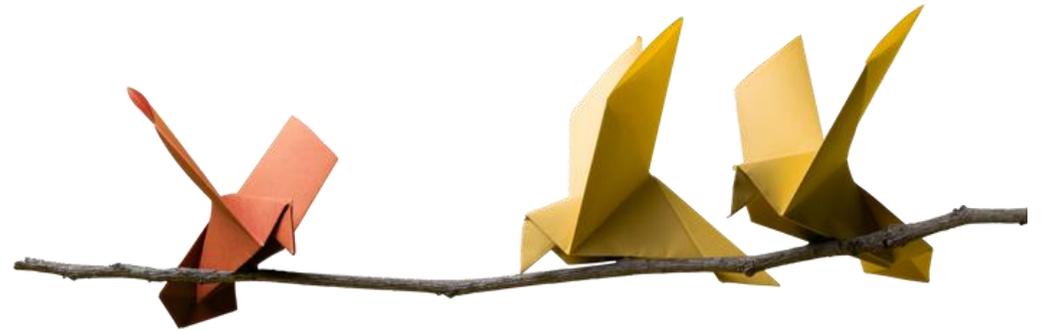
14 febrero 2023

Belén Martínez y Anna Puigmal



Índice

1. Introducción
2. Compensación en Asignaciones Internacionales
 - 2.1 Partes de la Compensación
 - 2.2 Modelos de Compensación
 - 2.3 Complementos
3. Dilemas de la Compensación en el contexto actual



Introducción



1. Introducción

- Las compañías continúan **expandiendo sus operaciones estratégicas** de negocio a través de las Asignaciones Internacionales, adaptándolas a las nuevas circunstancias geopolíticas, sociales, económicas, etc.
- Muchas compañías están revisando las condiciones que rigen sus **Políticas de Movilidad Internacional** para mejorarlas y adaptarlas al nuevo entorno global. Otras compañías están en proceso de creación y diseño de la Política.
- Una de las partes clave de la Política de Asignaciones Internacionales, es la **compensación**, en la que actualmente, las organizaciones se enfocan cada vez más en la propuesta de **valor para el empleado** en general, y no solo en los componentes de compensación en un sentido estricto. El valor para el empleado incluye la suma del **salario, beneficios y complementos** a la expatriación, pero también **progresión de carrera, oportunidades de aprendizaje y nuevos retos**.
- La **comunicación** constituye actualmente un vehículo esencial para que el empleado entienda, en todas sus partes, todos los elementos que recibirá en concepto de compensación y recompensa durante su asignación internacional y, al término de ésta.
- El nuevo contexto actual exige una mayor conexión entre la gestión de la compensación y otros aspectos vinculados con las expectativas de bienestar personal, profesional, social y económico.



Compensación en Asignaciones Internacionales



2. Compensación en Asignaciones Internacionales

2.1. Partes de la Compensación

- Para poder gestionar adecuadamente la compensación en la Asignación Internacional, debemos distinguir entre la retribución que el empleado percibe en su nuevo puesto por el desarrollo de sus funciones y contribución estratégica así como los complementos y ayudas que ofrece la compañía para cubrir las privaciones y necesidades que se produzcan en el lugar de destino.

Retribución

- Salario base anual
- Bono por desempeño
- Incentivos a largo plazo
- Plan de jubilación
- Seguro Médico
- Automóvil de empresa (beneficio de origen)

Complementos de Asignación Internacional

- Coste de Vida
- Calidad de Vida o Condiciones adversas
- Vivienda
- Ayuda para gasto energético
- Viajes
- Educación
- Plus de expatriación
- Asistencia para cónyuge y familia
- Transporte
- Otros

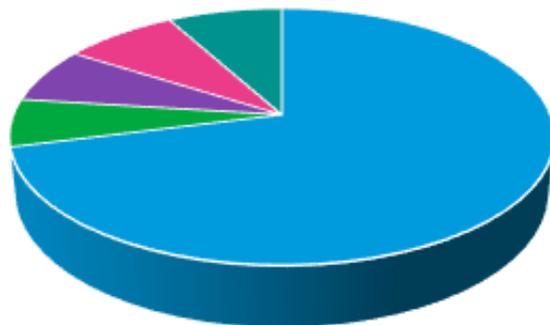
2. Compensación en Asignaciones Internacionales

2.2. Modelos de Compensación

- Los modelos de Compensación en Asignaciones Internacionales de larga duración son

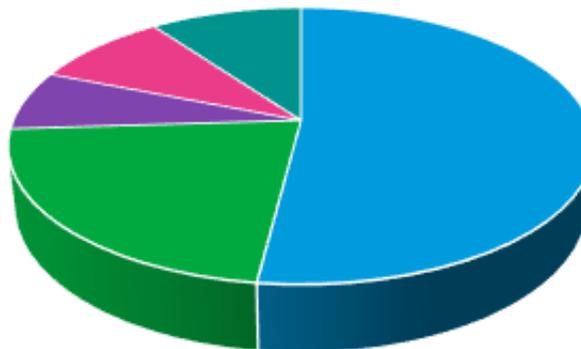
- Enfoque de país de Origen
- Enfoque de país de Destino *Local* +
- Estructura internacional
- Modelo Híbrido
- Commuters
- Trabajo flexible/ teletrabajo en remoto*

América



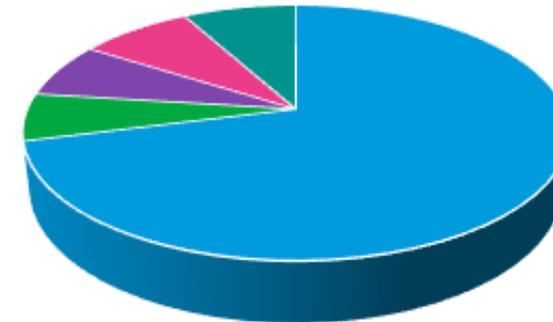
- Origen+ Hoja de Balance
- Destino
- Origen+Plus
- Destino+Plus
- Otros

APAC



- Origen+ Hoja de Balance
- Destino
- Origen+Plus
- Destino+Plus
- Otros

Europa



- Origen+ Hoja de Balance
- Destino
- Origen+Plus
- Destino+Plus
- Otros

2. Compensación en Asignaciones Internacionales

2.3. Complementos



Coste de vida: para **compensar la posible pérdida de poder adquisitivo** de los empleados asignados internacionales.



Calidad de vida: para **compensar el grado de privación** que sufre el empleado en asignaciones internacionales



Vivienda: En su concesión se tienen en cuenta tanto la **situación familiar** como la **categoría profesional** del empleado.



Prima de Movilidad: **Incentivo real** para la movilidad internacional. Representa un elemento motivador para que la compañía promueva las asignaciones internacionales. Tiene por objeto reconocer las inconveniencias del desarraigo y compensar el esfuerzo del simple hecho de la asignación.



Colegios: basado en la garantía de la **transferencia curricular** respecto a los colegios y niveles académicos en origen. Cubren la escolarización desde infantil hasta secundaria



Otros: Compensación para el cónyuge, gastos para mudanza, viajes a país de origen

Dilemas de la Compensación en el contexto actual



Dilemas de la Compensación en el contexto actual

- El contexto actual requiere un análisis más profundo y exhaustivo sobre la complejidad de las estructuras salariales en todo el mundo así como una investigación más detallada.
- **El modelo de compensación de país de origen** debería de mantenerse, revisando cada elemento del paquete de la asignación internacional como sistema que continua funcionando para movimientos críticos del negocio que involucren empleados con mucha movilidad, posiblemente enviados a mercados emergentes, intentando minimizar el sobrecoste, excluyendo aspectos que no aporten valor para el empleado y sean de difícil justificación.
- **El modelo de Local +** constituye una de las fórmulas que ha incrementado su aplicación y que es utilizado para ubicaciones más desarrolladas y transferencias permanentes. Una implementación exitosa de este enfoque requiere una gestión sólida del talento para aclarar las intenciones a largo plazo detrás de cada movimiento, así como educar a la gerencia y a los asignados sobre la elección que hacen.
- **El modelo híbrido** se posiciona como una alternativa más completa en la que se combinan diferentes enfoques de compensación que se ajustan más a la estrategia de negocio dependiendo del país y del tipo de profesional.
- **Redefinición de puestos y estructuras organizativas.** Las nuevas habilidades digitales tienen una gran demanda y, en un contexto de escasez de habilidades, las empresas necesitan una mayor flexibilidad para adaptarse a los modelos de gestión de talento y pagar según la relevancia de las habilidades. Esta redefinición plantea la necesidad de buscar otros mecanismos que alineen los modelos tradicionales de compensación con los nuevos perfiles ágiles de la gestión del talento (revisiones salariales y promociones más periódicas, flexibilidad,...)
- Compensación vs Recompensa. Las organizaciones se enfocan cada vez más en las Propuestas de valor del empleado (EVP)

Dilemas de la Compensación en el contexto actual

- **Flexibilidad.** Para ser relevante, un paquete de recompensas debe ser lo suficientemente flexible para abordar las necesidades de los diferentes grupos de empleados.
- **Feedback.** Es necesario capturar la retroalimentación estructurada para comprender qué componente del paquete y qué grado de flexibilidad realmente espera cada grupo de empleados. Un enfoque de compensación puede ser el adecuado para la empresa y el empleado a corto plazo, pero puede generar enormes costos o problemas a largo plazo.
- **Portabilidad.** Los beneficios, incluso los flexibles, tienen un valor limitado para los empleados en Asignaciones internacionales si no son fácilmente transferibles de un empleador a otro y de un país a otro. Esto también afecta los enfoques de compensación. El riesgo es aún mayor para los trabajadores temporales internacionales que desean promocionarse a nivel mundial y cambian de empleador con frecuencia. Es un problema complejo de resolver a nivel local y se vuelve aún más desafiante en un contexto internacional donde el impacto de los problemas fiscales, legales y monetarios puede limitar la utilidad de estas soluciones. Un enfoque de compensación puede ser el adecuado para la empresa y el empleado a corto plazo, pero puede generar enormes costos o problemas a largo plazo.





Mercer Consulting, S.L. (Sociedad Unipersonal), con domicilio social en Pº de la Castellana, 216, 28046 Madrid. Inscrita en el Reg. Mercantil de Madrid, Tomo 17.101, Folio 131, Sección 8, Hoja M-292859. N.I.F.: B-83160317. Correduría de Seguros inscrita en el Reg. de la Dirección de Seguros y Fondos de Pensiones con nº J-2247. Concertados los seguros R.C. y Caución, según Ley 26/2006, de 17 de julio.