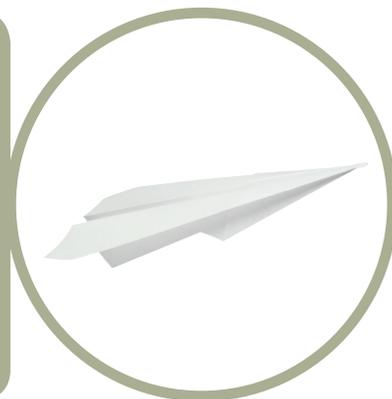




## EN RESUMEN

- 1 La expatriación sirve para satisfacer necesidades técnicas y gerenciales, y para ejecutar un proyecto estratégico o un plan de desarrollo ejecutivo.
- 2 Antes de expatriar a una persona, la compañía debe considerar factores de tiempo, adaptabilidad, expectativas y alcances de la asignación.
- 3 Esto debe traer beneficios tanto para el ejecutivo, como para las empresas involucradas.
- 4 El retorno del expatriado implica desarrollar un plan estratégico *a priori*.
- 5 Un buen plan de expatriación requiere claridad en políticas de desarrollo de talento y en procesos legales, fiscales y administrativos.



idiomas que apoyan a las familias para entender la cultura del lugar. Otras envían de viaje al ejecutivo y a su esposa al futuro lugar de residencia, para que valoren si realmente les agrada su nuevo destino antes de decidir su traslado. Esto ahorra muchos gastos y potenciales problemas futuros.

**Logros esperados:** Es muy importante que el ejecutivo y la empresa acuerden por escrito cuáles son las expectativas y objetivos, tanto organizacionales como personales, que se persiguen con esta estrategia.

**Temporalidad:** Algunos expatriados pueden ser técnicos especializados que requieran una estancia menor a la de los ejecutivos, quienes generalmente permanecen fuera por un tiempo promedio de 3 años -mientras los periodos de los técnicos varían entre 3 y 9 meses. Es importante que la compañía defina el término de la expatriación, ya sea de manera cronológica o por un proyecto específico, como son: arrancar o reestructurar una planta industrial, hacer el lanzamiento de un nuevo producto, o realizar la diversificación de un negocio ya establecido, entre otros.

### FACTORES CLAVE

Sin duda, el punto más importante de la expatriación de talento es diseñar un programa de soporte que defina cuatro aspectos cruciales:

1. El motivo por el que se envía a la persona.
2. Su tiempo de estancia, así como la periodi-

cidad y condiciones de *home leave* o regresos temporales a su lugar de origen.

3. Las aportaciones a la seguridad social que la empresa contribuirá a nivel local y las que brindará la organización anfitriona.

4. Su reubicación en la compañía a su regreso.

### PLAN DE ATERRIZAJE

Eventualmente, el ejecutivo estará de vuelta en la oficina local, y la compañía deberá ofrecerle opciones en el caso -muy probable- de que la posición que dejó ya haya sido ocupada. De ser así, se recomienda ofrecerle una posición similar o superior a la que tuvo, o la misma posición que ocupa a la fecha, pero en un país distinto -en ocasiones, el nuevo destino del talento expatriado es una asignación en la casa matriz de la organización.

### LEGALIDAD Y SEGURIDAD SOCIAL

Antes de su estancia en el exterior, la empresa deberá acordar con el expatriado lo conducente a su continuidad en el sistema de Seguridad Social durante el tiempo que permanezca fuera.

Una manera de lograrlo, es considerar si el país al que se envía tiene convenio con las instituciones de su país de origen en esta materia y si este intercambio es reconocido por ambas legislaciones. De lo contrario, la empresa debe buscar la manera de que el empleado pueda continuar con sus aportaciones a la Seguridad Social de su país.

En el caso específico de México, lo propio es asegurar un seguimiento a las aportaciones y beneficios del IMSS, Afore e Infonavit.

### PARA REFLEXIONAR

Debido a que la expatriación se ha convertido en una situación muy común en los últimos tiempos, es un asunto que no debe tomarse a la ligera, pues no se puede desmotivar a cientos de ejecutivos que salen de su país con nuevas expectativas profesionales, ni tampoco a las empresas que participan activamente en este intercambio.

Para lograr una estrategia de expatriación exitosa, se debe tener muy claro el marco legal, conceptual y organizacional de la empresa, así como las políticas, los procedimientos fiscales, administrativos, legales, de Seguridad Social y compensaciones que se llevarán durante el proceso.

Asimismo, para que éste sea un programa de creación de valor sustentable, requiere estar alineado con las necesidades y estrategias del negocio.

Finalmente, les comparto a los amables lectores una frase anónima que bien puede reflejar la filosofía de quien se orienta a una vida de desarrollo profesional y personal en el exterior:

**“El águila no pertenece a la agreste roca donde nace, sino al amplio horizonte del cielo donde vuela”.**

1. Un estudio realizado por ERC Worldwide reveló que el 40% de los empleados que regresan a su país de origen después de haber sido expatriados, dejan la empresa en un plazo no mayor a 3 años.

2. La encuesta *Global Relocation Trends 2006*, realizada por el GMAC Global Relocation Service, presentó las siguientes cifras en el tema de expatriación:

- China, India y Rusia fueron los destinos

citados como los lugares más desafiantes para expatriados.

- El 48% de las empresas latinoamericanas encuestadas consideraron la expatriación como una estrategia frecuente y en aumento, mientras que sólo el 28% de las europeas dijeron practicarla.
- Argentina tiene el mayor número de gerentes expatriados en el mundo, 80 de cada 250 trabajan en el exterior.

