



AA Aplicación 8.10

LA POLÍTICA DE EXPATRIADOS EN FERROVIAL

Ismael Jimeno Pérez
Universidad Rey Juan Carlos

Ferrovial, multinacional española fundada en 1952, es uno de los principales grupos mundiales de infraestructuras, actuando a través de las divisiones de aeropuertos, autopistas, construcción y servicios. A principios de 2014, Ferrovial contaba con una plantilla de 57.000 empleados aproximadamente y tenía presencia en más de 25 países.

LA POLÍTICA DE EXPATRIADOS EN FERROVIAL

Enfoque de la asignación internacional

Ferrovial ofrece diversas variantes respecto a la forma de enfocar sus asignaciones internacionales en diferentes países de todo el mundo, ya sea a través de filiales o mediante delegaciones estables. El enfoque habitual que sigue esta compañía es el enfoque "geocéntrico"; es decir, la multinacional selecciona como directivos a aquellas personas más competentes independientemente de su nacionalidad. Esto ocurre en todas las filiales (Budimex en Polonia y Webber en Estados Unidos) y delegaciones que tiene establecidas en todas las partes del mundo.

Sin embargo, y no menos relevante, sucede que existe una excepción en un país que estratégicamente es muy importante para esta multinacional, y en el que las oportunidades se multiplican cada año. Este país es la India. El enfoque que sigue esta compañía en dicho país es el enfoque "policéntrico". Consiste en que la organización dirige y gestiona su delegación en la India mediante personal nacional de este país. Este enfoque es muy útil puesto que existe una pequeña dificultad con el idioma local "hindí" debido a la inmensidad de dialectos presentes, y por supuesto, por la situación política, legal y cultural que ocasiona problemas variados, y en consecuencia las probabilidades de que una persona no local se desenvuelva bien son escasas.

Formación de directivos

En esta compañía, la formación de sus directivos es un tema a tratar con especial interés, debido a que la mayoría de los expatriados que tiene Ferrovial repartidos por todo el mundo, son de alta dirección. Por ello, se siguen una serie de técnicas:

- *Los viajes de prospección al extranjero:* consiste en enviar al candidato al país de destino con el fin de que se familiarice con la cultura, la economía y otros aspectos del país al que finalmente será asignado.
- *Formación de equipos internacionales:* se agrupan profesionales de distintas nacionalidades que aportan una visión global.
- *Formación en seminarios internacionales:* se envía a los profesionales para desarrollar habilidades tales como liderazgo, estrategia y comunicación.
- *Política de expatriación:* es la más utilizada por esta empresa constructora española. Se utiliza para premiar a la alta dirección por su carrera profesional.





El proceso de selección de candidatos a la expatriación

Esta compañía sigue un proceso de selección en busca de tres perfiles. En primer lugar, se buscan jóvenes con menos experiencia a los que no se les hace una selección minuciosa. Segundo, se buscan individuos con experiencia que son enviados a las asignaciones internacionales para desarrollar una estrategia de la compañía, a los que sí que se les hace una selección más exigente. Por último, el técnico altamente cualificado que habitualmente se elige por aspectos técnicos y no de gestión.

Comunicación con la sede central en España

Para Ferrovial, la comunicación con la sede central es una cuestión de gran importancia debido a que la comunicación con el empleado y con la empresa en España es fundamental. Seguir manteniendo la comunicación es un factor clave para intentar evitar el desarraigo. Así pues, se distinguen varias opciones donde se mantiene la comunicación entre la empresa y los expatriados tales como tener varias entrevistas telefónicas al año, disponer de encuentros en comidas o cenas con los individuos para hablar de su desarrollo profesional, mantener videoconferencias habitualmente entre el país de destino y España, e incluso con varios países a la vez.

Apoyo para el traslado al país de destino

El traslado debe hacerse de la forma más cómoda y de la forma que mejor se adapte al expatriado. En Ferrovial se intentan cubrir todos los aspectos relacionados con el bienestar de los empleados y la adaptación al país extranjero. Estos aspectos a tener en cuenta son:

- La retribución salarial que el expatriado tendrá en el país de destino se adapta a las bandas locales, siendo normalmente situaciones de promoción, a las que se añaden complementos e incrementos productivos.
- Los expatriados disponen de información previa del destino, en el que se les facilita el contacto con otros expatriados del mismo país, así como cuentan con una persona de apoyo que aconseja y ayuda para los primeros días en ese país.
- Habitualmente la empresa se ofrece a apoyar en la búsqueda de trabajo del cónyuge.
- Se encargan de los trámites de escolarización de los hijos (opcional).
- Además, apoyo de traslado a la familia, hotel para los primeros días, coste de la casa definitiva con un tope mensual. También, los expatriados disponen de un coche en el país de destino que les proporciona la empresa. Por último, si el expatriado ejerce de ejecutivo, se le proporcionará la gasolina.
- Esta compañía también baraja la opción de tener los servicios de varias agencias de "relocations" puesto que ayudan al expatriado a ubicarle al principio en el país, orientándole de forma local a solucionar problemas de la vida cotidiana y a conocer las costumbres nuevas a las que se tiene que acoger.
- Fuera de Europa, tener un seguro privado de sanidad es fundamental. Por ello es necesario contratar un seguro privado de sanidad en aquellos países en los que no tiene cobertura la seguridad social. La empresa no lo proporciona, pero sí ayuda a la búsqueda del mismo en condiciones que son similares para todos sus expatriados.

Apoyo para la repatriación

La repatriación en Ferrovial se realiza de forma minuciosa puesto que es un proceso nada sencillo y en el que se admite que "el gran problema es el regreso". Según datos de la compañía, el 15% de los expatriados que vuelven a su país de origen a desempeñar sus respectivas funciones, dejan su



puesto al cabo de un tiempo. Para dar solución al gran problema de la repatriación, Ferrovial desarrolla varias estrategias:

- *Transfer*: personas jóvenes con potencial a los que se les hace un planteamiento de desarrollo profesional internacional, de forma que se les envía a un destino, pero sin compromiso de vuelta.
- Compromiso de la alta dirección de premiar la expatriación con una absoluta claridad en ascensos y desarrollo de carrera profesional.
- Planes de repatriación entre dos y cuatro meses antes de volver a España.

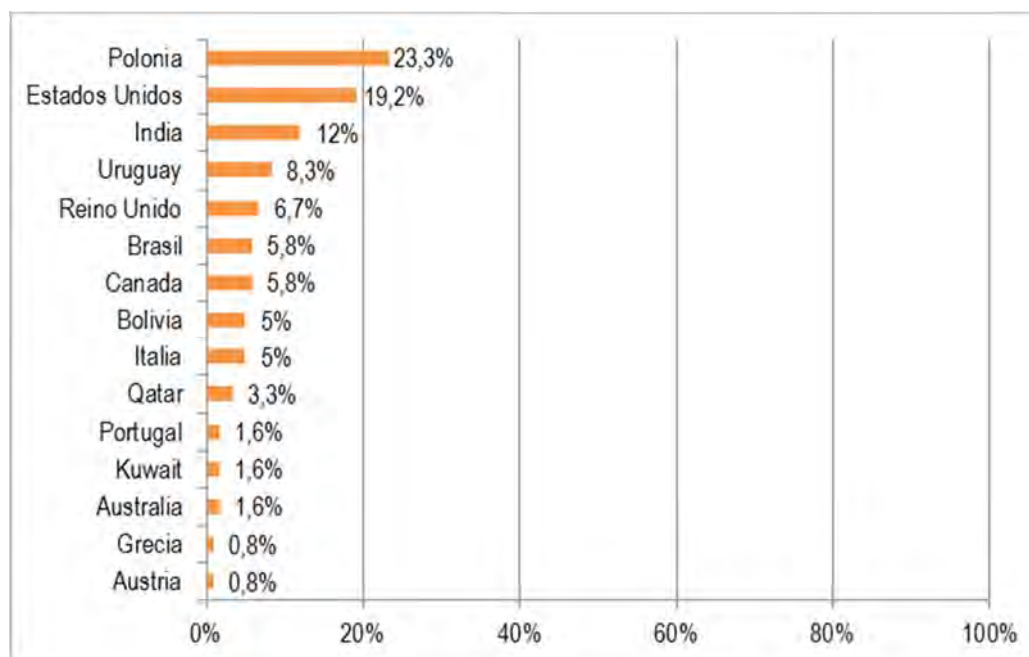
ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LA GESTIÓN DE EXPATRIADOS EN FERROVIAL

Ferrovial contaba a principios de 2014 con 300 expatriados repartidos por diversos países de todo el mundo. En este estudio empírico, se ha realizado una encuesta a una muestra de 120 expatriados de diversos países y que permiten mostrar un mapa de las características y situación de los expatriados de la empresa.

Respecto al país destino de la expatriación (Figura 1), observamos cómo Polonia y Estados Unidos aglutinan a la mayoría de los expatriados de esta muestra porque son las dos filiales internacionales donde se llevan a cabo todas las operaciones internacionales. Es llamativo que en tercer lugar se encuentre la India. Es cierto que se sigue un enfoque "policéntrico" en dicho país. Sin embargo, existen 14 expatriados (12%) que asesoran a los directivos locales, realizando una especie de "coaching".

Respecto del género, claramente aparecen diferencias entre ambos sexos: la mayoría son hombres. Es decir, de los 120 expatriados encuestados, 90 son hombres y 30 son mujeres. Por otro lado, a la pregunta de si su expatriación se ha producido acompañado de su familia, el 56,3% de los expatriados son acompañados por su cónyuge e hijos. En el lado opuesto, sólo el 9,1% de los expatriados encuestados son acompañados por su cónyuge. El 34,6% afirma que no le acompaña su familia.

Figura 1: Procedencia de la muestra por países destino de la expatriación



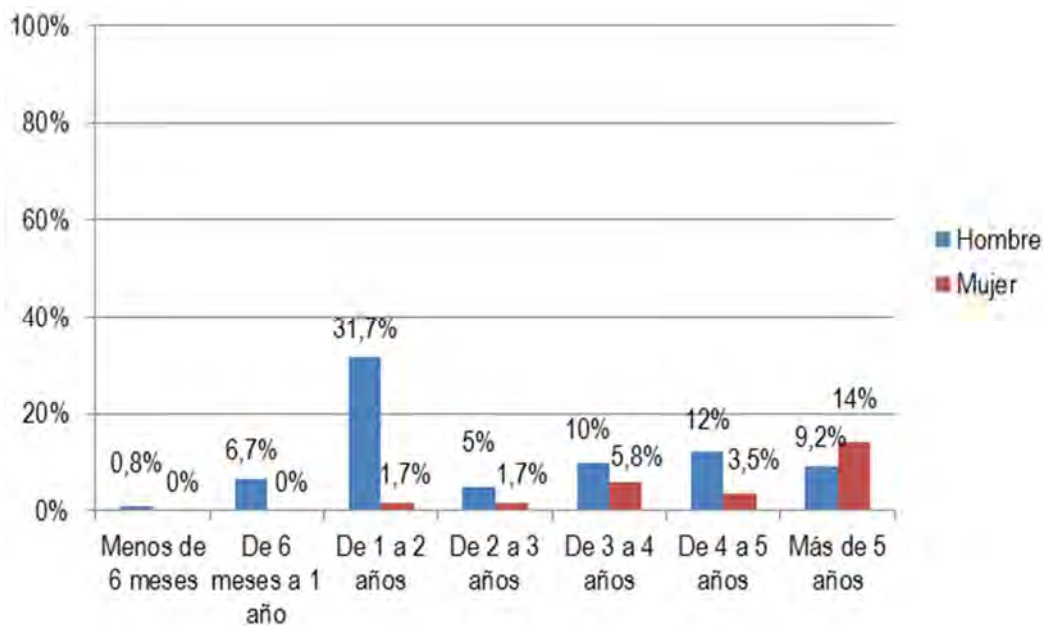
Fuente: Elaboración propia

En relación con la formación específica en idiomas, parece que tener dificultades a la hora de comunicarse en el mismo idioma puede ser un factor de freno para aceptar una asignación internacional.

En Ferrovial, la mayoría de los expatriados dominan el idioma local (84%), frente a un 14% que no lo domina. Por otra parte, al ser preguntados si es la primera vez en ser expatriado, encontramos que la mayoría de los encuestados (74,8%) ya han tenido anteriormente una asignación internacional, frente a un 24,3% que nunca han tenido una experiencia como expatriado. Además, el 53% de los expatriados llevan trabajando más de 5 años en la empresa.

Respecto de la duración de la expatriación (Figura 2), se observa que existe en el intervalo de 1 a 2 años, un total del 33,4% de los encuestados. La respuesta a este hecho, es que Ferrovial hace 2 años llevó a cabo una serie de planes y estrategias de expansión e internacionalización a países latinoamericanos (Brasil, Bolivia, Uruguay, etc.), por lo que se han enviado a expatriados con el fin de implantar la estrategia de la compañía en estos lugares.

Figura 2: Duración de la expatriación

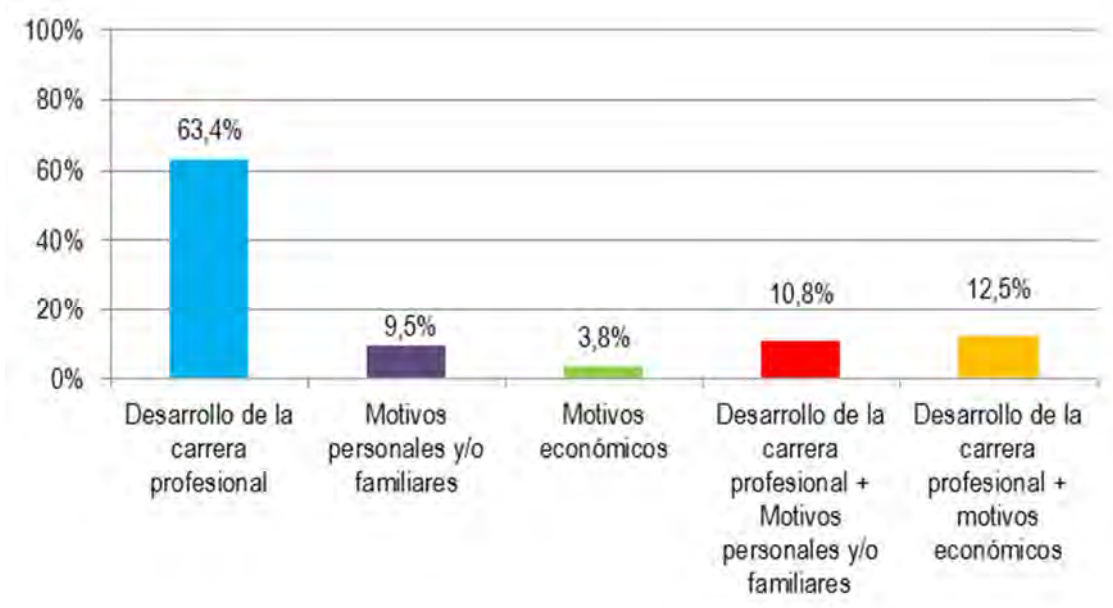


Fuente: Elaboración propia

Acercas de cuál fue la motivación que llevó al expatriado a aceptar la asignación internacional, la mayoría de los mismos (63,4%) afirman que el motivo principal fue para desarrollar su carrera profesional (motivación, viajar y trabajar en el extranjero, ascensos) (Figura 3).

En la figura 4 se observa que las gestiones que realiza la empresa para sus expatriados son habitualmente (97%) las necesarias para los trámites de viaje, como billetes, visados, etc. Pero no es tan habitual ocuparse de otros aspectos que le ayuden al principio y en la adaptación a su nueva situación, como por ejemplo, la ayuda para buscar al cónyuge trabajo (4%) o la búsqueda de colegio para los hijos (10%).

Figura 3: Motivación para aceptar la asignación



Fuente: Elaboración propia

Figura 4: Gestiones que realizó su empresa para el traslado al país de destino



Fuente: Elaboración propia