

Son los abanderados de sus empresas ahí donde van. Los encargados de implantar fuera culturas de compañías entre las que cada vez hay más españolas. Son expatriados aragoneses. Profesionales forjados con experiencias internacionales.

Por Luis H. Menéndez

# EXPATRIADOS ARAGONESES EN LA INDUSTRIA GLOBAL

Noelia Borque es ingeniero industrial y viaja mucho desde Berlín, donde trabaja en el departamento de Desarrollo en BSH, a distintos puntos de Europa y Asia, lo mismo que su marido, Alberto Mañas, de la misma empresa pero en Ingeniería. Hugo Santos dirige una planta de Fersa Bearings en Jiaying (China), donde Víctor Gracia es director de Calidad. Joaquín Solanas es el director de Recursos Humanos de Saica en Reino Unido e Irlanda. Fernando Carroquino trabaja también en este grupo papelerero zaragozano, pero en Venizel (Francia), aunque en febrero se trasladará a Mánchester, para el lanzamiento de una nueva fábrica. Todos ellos son aragoneses por el mundo. Aragoneses expatriados que trabajan en la industria global.

Es habitual desde hace años entre las multinacionales trasladar a los países donde abren filiales a personal de su propio país. Trabajadores que se convierten en expatriados por el empeño en llevar a nuevos puntos del mundo la cultura de una empresa y todo su 'know how', su saber hacer. En España, como país de destino de inversiones extranjeras desde hace décadas, se sabe mucho de esto. Ejecutivos alemanes, estadounidenses, italianos y hasta japoneses y latinoamericanos han pasado por aquí como parte de una trayectoria profesional internacional en muchos casos necesaria para subir en el escalafón de la compañía.

El caso inverso, el de españoles con carrera internacional, ha sido menos común, pero en los últimos años la expansión de nuestras empresas ha hecho que esta realidad sea más frecuente. Expatriados españoles los ha habido y los hay en multinacionales extranjeras, pero ahora también en españolas, algunas de ellas aragonesas. Firms que han dado el salto a países e incluso continentes distintos con cometidos muy diversos.

## Perfil del expatriado

- **Un 71,7% de los expatriados españoles son hombres**, frente al 28,3% que son mujeres, según el último informe sobre 'Políticas de expatriación en multinacionales' elaborado por Ernst & Young y la escuela de negocios IESE.
- **El 44,7% de los expatriados están casados** y el 48%, solteros. El resto son divorciados o viudos.
- **En más del 80%** las compañías para las que trabajan tienen más de 1.000 empleados, y el 55%, más de 5.000.
- **El inglés, con un 90%**, es el idioma más hablado por los expatriados. Le sigue el francés, con un 25%.
- **El 47,1% tiene estudios de licenciatura**, y un 37,1% tiene estudios de postgrado.
- **La duración prevista media** de la expatriación es 2,6 años.

«En nuestra expansión internacional, los miembros de nuestro grupo en Zaragoza son los que hoy pueden trasladar mejor nuestro 'know how' y nuestra cultura corporativa a las operaciones en otros países», señala Carlos Oehling, consejero delegado de Fersa, fabricante zaragozano de rodamientos que ha crecido exponencialmente en los últimos años gracias a su internacionalización. «Para los expatriados es una oportunidad de seguir creciendo personal y profesionalmente en nuestra organización, saltando los límites que el organigrama de Zaragoza puede plantear en determinadas ocasiones», añade.

Fersa, que tiene una planta en la Plataforma Logística de Zaragoza (Plaza) con unos 130 trabajadores, puso en marcha una nueva fábrica en Jiaying (China) en abril del año pasado y ahí tiene a tres españoles expatriados: Hugo Santos como director general, Víctor

Gracia como director de Calidad y José Luis Bertolín como 'controlador'. Fersa ha desplazado también a Brasil a otro profesional, Felipe Martín, que desde octubre pasado está en Sao Paulo como director de Ventas para toda América del Sur al frente de un equipo de comerciales brasileños.

La empresa aragonesa que tiene más expatriados es el grupo Saica, la primera multinacional de la comunidad autónoma. La firma que preside Ramón Alejandro Ballet ha crecido mucho en los últimos años con la compra de empresas en varios países europeos, lo que ha dado lugar a una política de expatriaciones muy destacada desde 2008. Desde entonces ha tenido en Europa 157 personas que se han expatriado, fundamentalmente de España (43%) y del Reino Unido (52%). Los destinos han sido también estos dos países, debido al proyecto de la nueva máquina de producción de papel en Mánchester y a la integración de las plantas de SCA de Pack que compró en 2008.

## Desplazados con hijos

Predomina en el perfil del expatriado el caso de varones solteros o sin hijos, pero para el caso de países europeos o latinoamericanos el traslado con menores es mayor. Manuel Teruel, presidente de la firma industrial zaragozana Taim Weser, afirma que en su empresa han preferido no expatriar a trabajadores con familia a algunos destinos por los problemas personales que puedan surgir, si bien en su caso los países de destino tienen una cultura muy diferente de la española.

«Una de las mayores dificultades que hemos encontrado al expatriar a trabajadores con sus familias es la escolarización de sus hijos a la vuelta», apuntan desde Saica. «Todos ellos eran de Aragón y las plazas a los colegios a los que iban no se las reservaban más de un año», denuncian. «La DGA debería dar alguna solución a estos casos tan concretos», reclaman.

## FERSA HUGO SANTOS Y VÍCTOR GRACIA

### «Más que recomendar, obligaría a la gente a marcharse fuera»

Hugo Santos y Víctor Gracia están viviendo la experiencia profesional (y personal) de su vida. Trabajan «en un proyecto de éxito», apuntan, en referencia a la planta de la empresa aragonesa Fersa Bearings en Jiaying (China). Una fábrica de rodamientos para la industria del motor que echó a andar en abril del año pasado, que en diciembre puso en marcha su segunda línea de producción y que en mayo próximo implantará la tercera.

Santos llegó a China en diciembre de 2010 para lanzar el proyecto. Ligado a Fersa desde 2003, aunque un año trabajó en Hiab Cranes, es hoy el primer referente de la compañía zaragozana en

el gigante asiático. Buen conocedor de la firma que tiene a Going Investment como socio mayoritario, a la que llegó como becario, lidera un equipo humano de cerca de un centenar de trabajadores que puede duplicarse en un año. Trabaja mucho. Muchísimo. Pero eso parece no importarle. Se sabe privilegiado por estar en una empresa que crece (con la que está cayendo en España) y vive en un país único con su pareja, que hace allí vida de estudiante. «Más que recomendar, obligaría a la gente a vivir una experiencia como ésta, a marcharse fuera», afirma.

Víctor Gracia se incorporó al equipo de Hugo Santos en marzo

## SAICA FERNANDO CARROQUINO Y JOAQUÍN SOLANAS RIVAS

### «Nuestra tarea es implantar una filosofía de la empresa»

Fernando Carroquino y Joaquín Solanas se sienten orgullosos de ser del país (y la ciudad, Zaragoza) donde la multinacional en la que trabajan, Saica, tiene su matriz. Eso no era lo habitual en el mundo de los expatriados, «y no somos tan distintos de los demás», afirman, «porque trabajamos y somos capaces de adaptarnos a otros países y aprender idiomas como los demás».

Carroquino trabaja en Saica desde mayo de 2000. Ingeniero industrial que antes trabajó en Endesa, fue director de la fábrica de papel de Saica en Zaragoza hasta 2009 y en 2010 se desplazó a Venizel (Francia) para dirigir una planta que

fue adquirida por la compañía aragonesa unos años antes. Vive en Reims con su esposa y sus dos hijos, uno de los cuales (el mayor, de 5 años) le corrige cuando habla francés. En febrero próximo se trasladará a Mánchester, para dirigir la puesta en marcha de la fábrica de papel que la compañía construye ahí y seguir implantando la cultura Saica. «Al final los problemas no vienen por el idioma, vienen más por las distintas mentalidades de la gente», señala. «Nuestra tarea es implantar una filosofía de la empresa», añade.

El aún director de Venizel, que será relevado en ese puesto por un directivo francés, se encontrará en

## BSH ALBERTO MAÑAS Y NOELIA BORQUE

### «El bagaje profesional que te da esto es increíble»

El caso de Alberto Mañas y Noelia Borque es singular. Compañeros en BSH Electrodomésticos España en Zaragoza, son pareja y ambos están expatriados en Berlín. Primero se marchó él, en agosto de 2010, como 'project leader', líder de parte de un proyecto en Ingeniería. En abril de 2011, ella pudo marcharse al mismo centro pero a otro departamento, el de Desarrollo, a un puesto de nueva creación ('requirements engineering') de cara a una reorganización en la compañía. Un puesto con vínculos con Marketing que le ha permitido superar en sus conocimientos de alemán a su marido, que todos los días ejerce en inglés.

Mañas y Borque han firmado contratos de expatriados, que en el caso de BSH son de entre 2 y 3 años, ampliables año a año hasta llegar a cinco. Su Seguridad Social la paga BSH España y su sueldo, BSH Alemania, con un índice corrector. Tienen vivienda, viajes habituales a España y formación pagados, como parte de su contrato, y en Berlín están obligados a cumplir normas laborales como la prohibición de trabajar más de diez horas «porque si lo haces, te dan un toque de atención», apunta el ingeniero zaragozano.

«Yo veo esto como una oportunidad, porque el bagaje profesional que te da es increíble», señala Noe-



Hugo Santos y Víctor Gracia, el pasado 30 de diciembre en Zaragoza. ASIER ALCORTA

#### FRSA

##### HUGO SANTOS

En Frsa entre 2003 y 2008. Tras un año en Hiab, volvió a Frsa en 2009. Desde diciembre de 2010, en la fábrica de Jiaxing (China) como director de planta.

##### VÍCTOR GRACIA

En Frsa 5 años. En China desde marzo de 2011 como director de Calidad.



un área de residencia donde viven muchos de los empleados, una práctica habitual en el país. Los españoles tienen pisos en la ciudad y hacen vida social con otros repatriados como ellos.

del año pasado, un mes antes del inicio de la producción de Frsa en Jiaxing. Es el responsable de Calidad y, como su jefe inmediato, valora mucho la experiencia que está viviendo. «Te ayuda a desarrollarte como profesional y como persona, lo recomendaría a otros sin ninguna duda», señala.

En la planta de Jiaxing (a 100 kilómetros de Shanghái) se trabaja a tres turnos de lunes sábado. Los españoles ejercen en inglés, idioma que hablan los trabajadores chinos que están en puestos clave. En el edificio de la empresa hay



Fernando Carroquino y Joaquín Solanas Rivas, en Zaragoza. ASIER ALCORTA

#### SAICA

##### FERNANDO CARROQUINO

En Saica desde mayo de 2000. Director de la fábrica de Saica en Yenizel (Francia) desde enero de 2010. En febrero irá a Manchester.

##### JOAQUÍN SOLANAS

Psicólogo. En Saica desde 2007. Desde enero de 2010 es director de Recursos Humanos de la firma en el Reino Unido.



su próximo destino con Javier Solanas, el director de Recursos Humanos de Saica en el Reino Unido e Irlanda, que lleva ya dos años ahí. Solanas tiene la responsabilidad de gestionar cuestiones que atañen a un total de 1.900 trabajadores repartidos en 25 centros distintos. Un personal con muchos expatriados españoles (especialmente para el lanzamiento de la nueva planta de Manchester) y con muchas singularidades. «Los expatriados forman parte de un puzzle en el que también entran los denominados 'graduates', un programa de internacionalización de empleados de menos de 30 años», indica. Solanas prevé volver a España en verano, tras concluir sus hijos dos cursos enteros en el Reino Unido.



Alberto Mañas y Noelia Borque, en el Paseo de la Independencia de Zaragoza. GUILLERMO MESTRE

#### BSH

##### ALBERTO MAÑAS

Ingeniero. 10 años en BSH. En Berlín desde agosto de 2010. Ingeniería. Este verano decidirá si alarga su estancia a 3 años.

##### NOELIA BORQUE

Ingeniero. 8 años en BSH. En Berlín desde abril de 2011. En Desarrollo, vinculada a Marketing.



lia Borque, quien como su marido sabe que trabajar en Alemania no le garantiza un ascenso a su vuelta a España. «Para tener una trayectoria profesional completa, es casi obligado hacer carrera internacional», precisa en todo caso Alberto Mañas, que sabe que su paso por Berlín le hará estar «mejor preparado para otros puestos».

El grupo BSH cuenta hoy con 324 expatriados, de los que 38 son de BSH España. El consejero delegado de la firma, José Longás, es un firme defensor de las carreras internacionales. El actual responsable de Recursos Humanos, Jesús Fernández, cree que hay que lograr que en España «las personas estén abiertas a otras culturas» y dispuestas a residir en otros países.

## EXPATRIADOS EN ARAGÓN



Steffen Schneider. A. NAVARRO

## Un alemán en Filtros Mann Zaragoza

Steffen Schneider, director general de Mann+Hummel Ibérica, es un alemán de la localidad de Siegen, ingeniero mecánico por la Universidad de Stuttgart que lleva ya casi 18 años trabajando en la compañía fabricante de filtros, 5 de ellos en México. Desde julio de 2009 dirige la planta de la firma en Zaragoza.



Gustavo Céspedes.

## Un mexicano en la cadena de Figueruelas

El mexicano Gustavo Céspedes es, desde marzo del año pasado, director de Manufacturas de General Motors en Figueruelas, cargo en el que relevó a César Obarri. Céspedes cuenta con una amplia trayectoria en la multinacional, donde ya había ocupado durante 25 años distintos cargos tanto en México como en Estados Unidos.



Manchi v. Raja Rao. HERALDO

## Un ejecutivo indio en la filial de Tata

Manchi v. Raja Rao es el director general de Tata Hispano en Zaragoza desde que, tras la venta total al grupo indio Tata cerrada en diciembre de 2009, la antigua Hispano Carrocera dejó de ser gestionada por los hermanos mexicanos Múgica. Hispano ya tenía desde años atrás otros expatriados indios.