

“LA ATRACCIÓN DEL TALENTO EN FERROVIAL”

M^a del Carmen De la Calle Durán, *Universidad Rey Juan Carlos*

1. Introducción

Ferrovial es uno de los principales operadores globales de infraestructuras del mundo y actividad en sectores diversos y complementarios como la construcción, la gestión y mantenimiento de aeropuertos, autopistas y servicios urbanos. Cotiza en el IBEX 35 y forma parte de prestigiosos índices de sostenibilidad como el *Dow Jones Sustainability Index* y *FTSE4Good*. Cuenta con más de 69.000 empleados y tiene presencia en más de 25 países, siendo, en 2014, sus ingresos anuales superiores a 8.000 millones de euros, lo que reportó unos beneficios de más de 700 millones de euros.

Fue fundada en 1952 por Rafael del Pino Moreno como una empresa constructora en el sector ferroviario, y ha utilizado esta actividad como motor para financiar su expansión hacia otros negocios, así, en la década de los 60 se produce la expansión desde la construcción de vías ferroviarias hacia la construcción de carreteras y autopistas, lo que se consolidó, en 1995, con la compra de la constructora Agroman, con lo que no sólo incrementó su tamaño, sino que también supuso la salida a bolsa. La década de los 2000 supone para Ferrovial su expansión internacional, llegando a países como Canadá, Polonia y Estados Unidos. En 2006 se convierte en el primer operador aeroportuario privado del mundo tras la compra de BAA, en Reino Unido. Actualmente, opera en más de 25 países a través de sus cuatro unidades de negocio: Servicios, Autopistas, Construcción y Aeropuertos

Ferrovial tiene como seña de identidad el compromiso con el medio ambiente, con la sociedad y con los empleados los cuales son clave para el desarrollo de la excelencia operativa y la innovación. En este sentido, la visión de Ferrovial da respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Por qué? Mejoramos el futuro mediante el desarrollo y la operación de infraestructuras y ciudades sostenibles.
- ¿Cómo? Comprometidos con los más altos niveles de seguridad, excelencia operativa e innovación.

- ¿Qué? Creamos valor para la sociedad y para nuestros clientes, inversores y empleados.

La estrategia de Ferrovial gira alrededor de cuatro pilares: (1) el crecimiento rentable, mediante la combinación del crecimiento orgánico y adquisiciones selectivas, (2) la internacionalización, que ha llevado a Ferrovial a consolidar una presencia significativa en cinco geografías de manera estable: España, Estados Unidos, Reino Unido, Canadá y Polonia, (3) la excelencia operativa y la innovación, como palanca fundamental para la gestión de operaciones complejas y para la búsqueda de soluciones diferenciales para sus clientes, y (4) la disciplina financiera, mediante la diversificación de fuentes de financiación y la gestión de la liquidez que le ha llevado a mejorar las calificaciones de riesgo crediticio y a fortalecer la solvencia de la compañía.

Los valores de la compañía son: innovación, respeto, colaboración, integridad y excelencia, como se recogen de manera explícita en la web corporativa de ferrovial y que se resumen en la siguiente frase: “Si nunca perdemos de vista nuestros valores, siempre seremos capaces de ver que lo que importan son las **personas**”. La preocupación continua de Ferrovial por sus empleados se refleja en las palabras del Presidente Rafael del Pino: “a lo largo de más de seis décadas, Ferrovial se ha distinguido, ante todo, por sus magníficos profesionales. Su esfuerzo, buen hacer y creatividad han permitido superar retos complejos y aprovechar oportunidades, transformando la capacidad individual en logros colectivos... y contribuirá a mejorar el futuro de la sociedad con su continua apuesta por el talento, la integridad, la seguridad, la excelencia y la innovación”.

2. La gestión de los recursos humanos en Ferrovial

La combinación de talento y dedicación de los profesionales que trabajan en Ferrovial constituye uno de los pilares del éxito de la compañía. Para mejorar su posición competitiva en los diferentes mercados, se impulsa el talento de sus empleados a través de las mejores prácticas de gestión de proyectos y de seguridad para las personas. Por ello, en un entorno cada vez más global sus prioridades estratégicas son fomentar el desarrollo profesional de todos sus empleados, y la movilidad transversal del talento, en un marco que garantice la igualdad de oportunidades sobre la base del mérito.

En este sentido, la visión de la función de recursos humanos de Ferrovial es la de ser capaz de aportar soluciones innovadoras de gestión de personas alineadas con las

nuevas necesidades del negocio y sus profesionales y generadoras de valor para la organización.

Según la web de la compañía “si observamos Ferrovial desde el prisma de sus profesionales, la evolución experimentada ha sido más que positiva en los últimos años. En el ámbito de la gestión de personas, esta nueva realidad conlleva un desafío: desarrollar un modelo consistente que concilie los valores e intereses estratégicos del grupo, con las peculiaridades y objetivos específicos de los negocios y profesionales de la compañía”. Para superar este reto, Ferrovial ha articulado su estrategia en torno a cuatro ejes: la integración, definiendo los valores y la cultura comunes que la definen como compañía; la globalización, desarrollando un modelo de recursos humanos aplicable en cualquiera de las divisiones y países; el liderazgo, impulsando sus capacidades de gestión; y el talento, estableciendo mecanismos de atracción, identificación, desarrollo y retención de sus profesionales.

Sobre esta estrategia de gestión de personas se han desarrollado iniciativas que reflejan el compromiso por fortalecer las capacidades de sus empleados dentro de un marco de gestión consistente e integrador. En este sentido, se ha extendido la Encuesta de Clima Laboral, de modo que involucra ya a más de 20.000 empleados y a partir de sus resultados, se han puesto en marcha, en los últimos años, más de 60 acciones de mejora. Así mismo, se ha definido una política de compensación alineada con los objetivos de negocio, y se ha apostado por las nuevas tecnologías (redes sociales, sistemas integrados de RR.HH., herramientas de análisis, etc.) que han contribuido a incrementar considerablemente su eficiencia como gestores globales de personas. Además, se quiere también potenciar la diversidad, la ética y la igualdad, a través de iniciativas orientadas a la conciliación de la vida laboral y personal, la acción social o la igualdad de oportunidades de todos sus empleados.

Por otro lado, se ha consolidado un marco transversal para la gestión del colectivo directivo, a través de iniciativas como la Evaluación 360º, el Plan de Desarrollo Individual para directivos o el Plan de Sucesiones, y se ha implantado un proceso de evaluación y desarrollo de competencias que implica a la práctica totalidad de la plantilla y un modelo de Gestión del Talento que permite un desarrollo diferencial de los empleados.

La compañía apuesta por la formación de sus empleados a través de su Universidad Corporativa y los programas Summa, que es un espacio de conocimiento creado para convertirse en el motor del desarrollo del talento diferencial en la compañía, y se orienta

a transmitir conocimientos, compartir experiencias y construir relaciones entre los empleados con un triple objetivo:

- Transmitir los valores y la cultura corporativa de Ferrovial.
- Desarrollar un estilo de dirección eficaz y que represente a la compañía.
- Potenciar las habilidades y conocimientos que permiten aportar un valor diferencial en el mercado.

3. La atracción del talento en Ferrovial

Uno de los objetivos del departamento de recursos humanos es la continua búsqueda de nuevo talento. En Ferrovial se considera que el talento es un bien escaso, y no tener ese talento en el futuro puede ser un “cuello de botella” para el desarrollo de la compañía, tanto en los proyectos de infraestructuras más ambiciosos, como en cualquier otro sector económico (Luque, 2015). Como se recoge explícitamente en la web corporativa: “las empresas competimos un mercado por este bien escaso y las mejor posicionadas serán capaces de desarrollar íntegramente sus proyectos si tienen un flujo de talento asegurado. De ahí que ser capaces de atraer a los mejores profesionales y lograr su compromiso con los proyectos que va a llevar a cabo la empresa, será una ventaja competitiva muy relevante”.

Como mecanismos de atracción del talento externo la compañía ha llevado a cabo procesos de *Employer Branding* para ser calificado como empleador de referencia. En este sentido, Ferrovial es hoy considerada una compañía sumamente atractiva para trabajar, como han puesto de manifiesto los reconocimientos recibidos en los últimos años como el premio de Capital Humano a la Política Estratégica de Formación y Desarrollo, y la certificación *Top Employers* a la excelencia en políticas de RRHH. Ferrovial ha conseguido esta certificación, por tercer año consecutivo, que reconoce a aquellas empresas que ofrecen mejores condiciones laborales, hacen crecer y desarrollar el talento a través de todos los niveles de la organización, y luchan constantemente por mejorar sus políticas de empleo.

Por su parte, Merco Personas ha incluido a Ferrovial en el “Top 100” de las compañías más atractivas para el talento en España. Este índice ofrece un análisis de ratios internos así como un benchmarking de políticas de gestión del talento. En el proceso de evaluación de la “marca empleador” de cada compañía, Merco consulta con estudiantes de escuelas de negocio, directores o expertos en gestión del talento, catedráticos de

empresa y población en general. Ferrovial ha formado parte de la selección de Merco en todas las ediciones del informe, cuya primera versión española data de 2006, y ha mejorado su posición a lo largo de los últimos años, pasando del puesto 76 en el ranking en 2012, al 67 en 2013, y al 61 en 2014.

Así mismo, la Comunidad de Madrid ha renovado, por un periodo de tres años, el uso de la marca de garantía Madrid Excelente a Ferrovial, la cual reconoce y certifica, tras ser analizada la calidad global de su gestión, la calidad y la excelencia en la gestión de las empresas, con el fin de fomentar la competitividad del tejido empresarial. Para ello, se tienen en cuenta aspectos como la innovación, la mejora continua, la responsabilidad social, la satisfacción de clientes, las políticas de personal y la contribución activa al desarrollo económico y social de Madrid.

Además, para la selección de nuevos empleados con talento se utilizan instrumentos muy objetivos y transparentes, y se hace uso de las redes sociales. Así mismo, se valora la involucración de los propios empleados en el desarrollo y difusión de la propuesta de valor de la compañía, ya que se consideran elementos clave en una estrategia que maximice la capacidad de atracción y compromiso en la organización.

Por otro lado, y para incorporar a los mejores profesionales, la unidad de negocios Ferrovial Servicios apuesta por el talento de las nuevas generaciones, para lo que ha puesto en marcha el *International Graduate Programme* con el objetivo de buscar e incorporar profesionales con alto potencial para ocupar posiciones clave en la gestión del negocio. Durante dos años los “Graduates” tienen la oportunidad de conocer las distintas áreas de la compañía a través de rotaciones nacionales de 18 meses e internacionales de 6 meses, donde participan en contratos relevantes del negocio y aprenden los flujos de trabajo en los departamentos de soporte (Díaz, 2015).

El programa va dirigido a recién titulados en Ingeniería Industrial y Administración y dirección de empresas, con un alto nivel de inglés, y que hayan tenido alguna experiencia internacional, por ejemplo como alumnos Erasmus. Para participar en el programa se buscan candidatos que no sólo posean las capacidades técnicas necesarias que requiere una posición determinada dentro de la organización (ya que se considera que esto es relativamente fácil de adquirir), sino cualidades más importantes que van más allá de lo estrictamente académico, como la humildad, la flexibilidad y la tolerancia. Los participantes tienen que ser personas a las que le guste el trabajo en equipo, que sean capaces de generar impacto y ejercer influencia, que estén orientados a resultados y al cliente, y que tengan gran capacidad de trabajo. En definitiva, personas

motivadas e ilusionadas con el proyecto, que su sueño sea pertenecer a una gran empresa y que quieran “*Turn their passions into their careers*”, eslogan del programa (Díaz, 2015).

La primera edición del Programa se puso en marcha en octubre del 2014 con la incorporación de 14 graduados de seis nacionalidades distintas y, la segunda, tras un proceso de reclutamiento con charlas informativas en las Universidades más prestigiosas, ha dado comienzo en octubre de 2015.

Fuentes de información empleadas

- Díaz Fernández, A. (2015) “Apostando por el talento y su movilidad”, publicado el 22/04/2015 en El Blog de Ferrovial, disponible en: <http://blog.ferrovial.com/es/2015/04/apostando-por-el-talento-y-su-movilidad/> [9/12/2015]
- Díaz Fernández, A. (2015) entrevista realizada como Responsable de Desarrollo de Recursos Humanos de Ferrovial Servicios, Octubre de 2015.
- Informe de Gestión y Cuentas anuales consolidadas 2014
- “La Gestión de Personas en Ferrovial” publicado por Ferrovial el 01/08/2013, en El Blog de Ferrovial, disponible en: <http://blog.ferrovial.com/es/2013/08/gestion-personas-ferrovial/> [9/12/2015]
- Luque Hoyos, J. (2015) “Frente al cambio, talento”, publicado el 6/03/2015 en El Blog de Ferrovial, disponible en: <http://blog.ferrovial.com/es/2015/03/frente-al-cambio-talento-las-dos-caras-de-la-competitividad/> [29/10/2015]
- Luque Hoyos, J. (2015). Entrevista realizada como Jefe de Proyectos del Departamento de Desarrollo Corporativo de Recursos Humanos, Octubre de 2015.
- Mairás, I. (2012) Conferencia del Consejero Delegado de Ferrovial 17/1/2012. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=ThnDoxbRKog> [15/11/2015]
- Martínez, M. y Fernández, R. (2015) “Acercarnos a los «millennials» como vía para generar valor” publicado el 17/03/2015 en El Blog de Ferrovial, disponible en: <http://blog.ferrovial.com/es/2015/03/acercarnos-a-los-millennials-como-via-para-generar-valor/> [29/11/2015]

- Top Employer 12/2/2014 nota de prensa disponible en: <http://www.ferrovial.com/es/prensa/noticias/top-employers-reconoce-politica-recursos-humanos/> [11/01/2016]
- Vídeo: Ferrovial Services: Second edition International Graduate Programme Publicado el 17/03/2015 disponible en. <http://www.ferrovial.com/es/prensa/videos/ferrovial-services-second-edition-international-graduate-programme/> [29/10/2015]
- Vídeo International Graduate Programme de Ferrovial Servicios Ferrovial Services: International Graduate Programme Publicado el 17/12/2014, disponible en: <http://www.ferrovial.com/es/prensa/videos/ferrovial-services-international-graduate-programme/> [11/01/2016]
- Vídeo Resultados 2014 Iñigo Meirás Consejero Delegado de Ferrovial disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=7Nw6kx-e7gY> [29/10/2015]
- Web corporativa: www.ferrovial.com [29/10/2015]
- www.ferrovial.com/es/nuestras-personas/por-que-ferrovial/universidad-ferrovial-summa/ [29/10/2015]
- www.ferrovial.com/es/compania/vision-y-valores/ [19/11/2015]

Fecha del caso: Enero 2016.

Palabras claves: políticas de recursos humanos, *employer branding*, atracción y retención del talento.

Preguntas sobre el caso

- 1.- Analice las diferentes políticas de recursos humanos de Ferrovial. ¿Consideras que son coherentes con su misión, valores y estrategia?
- 2.- ¿Qué es el *employer branding*? ¿Consideras que es una práctica eficaz para la atracción del talento?
- 3.- Analice las ventajas del programa *International Graduate* que implanta cada año Ferrovial Servicios para atraer y retener el talento.