



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES
(ICAIDE)

FERROVIAL (FER): EL RECLUTAMIENTO EN UNA EMPRESA DEL IBEX 35

Autor: Carmen Ballesté Izuzquiza
Coordinador de TFG: Montserrat Pantoja Zarza

Madrid
Junio 2018



FERROVIAL (FER)
EL RECLUTAMIENTO EN UNA EMPRESA DEL IBEX 35

ÍNDICE

1. Introducción

1.1. Objetivo

1.2. Metodología

1.3. Introducción a los Recursos Humanos (R.R.H.H)

1.3.1. Evolución de los R.R.H.H

1.3.2. Relevancia de los R.R.H.H

1.3.3. Cambios en los R.R.H.H

Caso Ferrovial

1.4. La evolución del proceso de reclutamiento y selección

1.4.1. La globalización en la política de reclutamiento

Caso Ferrovial

2. Proceso de Reclutamiento

2.1. El proceso de reclutamiento

2.1.1. Globalización y evolución del trabajo en España en el siglo XXI

2.1.2. Tecnologías en el reclutamiento

Caso Ferrovial

2.2. Reclutamiento externo

2.2.1. Reclutamiento *online*. El poder de las redes sociales

Caso Ferrovial

2.2.2. Cazatalentos

Caso Ferrovial

2.2.3. Referencias y recomendaciones

Caso Ferrovial

2.3. Reclutamiento interno

2.3.1. Movimientos horizontales

Caso Ferrovial

2.3.2. Movimientos verticales

Caso Ferrovial

3. Resultados y conclusión

4. Bibliografía

5. Anexos

Anexo 1: Glosario términos de la investigación

Anexo 2: Plantilla de Tablas

Anexo 3: Tabla Nivel Bajo

Anexo 4: Tabla Nivel Medio

Anexo 5: Tabla Nivel Alto

Anexo 6: Guiones de entrevistas al personal de Ferrovial

Resumen

Este trabajo busca profundizar el conocimiento en el proceso de reclutamiento en el ámbito empresarial. Se ha realizado en el caso de una empresa, Ferrovial como ejemplo de empresa cotizada en el IBEX 35 y perteneciente al sector de la construcción. Se analizan los diferentes métodos de reclutamiento que académicamente está reconocidos en el área de Recursos Humanos, tanto externos como internos. Se profundiza en posibles ventajas y riesgos de dichos métodos, así como los diferentes casos en los que su uso pueden ser convenientes para una empresa.

Se investiga la posición de Ferrovial ante dichos métodos y opciones. Dada su contribución económica cotizando en el IBEX 35 debido a su posición de liquidez, se estudia el uso de sus recursos en el área de estudio. Se busca entender la selección de ciertos métodos de reclutamiento sobre otros.

Palabras clave

Reclutamiento, Recursos Humanos, Ferrovial, IBEX 35

Abstract

This thesis looks to deepen the knowledge in the recruitment process within the business environment. It will be using Ferrovial as an example of a business listed on the IBEX 35 and part of the construction sector. Different recruitment methods, recognized by academics on Human Resources, will be analyzed, both external and internal. We will deepen possible advantages and risks from the given methods as well as the different scenarios in which the usage of the methods will be convenient for the business.

Finally, Ferrovial's position will be studied along each of those methods and recruitment options. Given its economic contribution by being listed on the IBEX 35 due to its liquid position, it will be studied Ferrovial's usage of their resources in the subject in matter. We look to understand the selection of certain recruitment methods over others.

Keywords

Recruitment, Human Resources, Ferrovial, IBEX 35

1 INTRODUCCIÓN

Con este trabajo se pretende analizar el proceso de reclutamiento en el ámbito empresarial desde una empresa, en concreto, Ferrovial. Se trata de una empresa del sector de la construcción que cotiza en el IBEX 35 desde 1999. El IBEX 35 consta con tres empresas en el sector de la construcción: ACS, Ferrovial y Acciona. La primera siendo la más longeva cotizando continuamente en el indicador económico desde 1998. Seguida de Ferrovial desde 1999. Por último, Acciona ha entrado y salido varias veces del indicador, la última entrada en 2015. Respecto a las ponderaciones, Ferrovial se encuentra a la cabeza de estas tres empresas, siendo la número dieciséis que más cotiza de las treinta y cinco empresas que forman el IBEX 35. Además, se encuentra un informe de cotización específico para estas tres empresas y el sector de la construcción. En ella, Ferrovial cotiza un 40.33%, sobrepasando el límite del 40% por empresa. Parte de la responsabilidad de este liderazgo es la inclusión de Cintra como filial en 2009. Durante el cambio, Ferrovial estuvo temporalmente fuera del IBEX 35, hasta la estabilización, el IBEX estuvo formado por 34 empresas durante ese tiempo.

Gracias a esta posición de liquidez y el interés en su capital humano, Ferrovial invierte gran parte de sus recursos en personal. Entre actividades que conciernen a esto, se incluye el reclutamiento. Este trabajo se centrará en este proceso, su evolución y los diferentes métodos especificando como se lleva a cabo tanto en el reclutamiento interno como en el externo.

A través de entrevistas a expertos en el tema de estudio de Ferrovial, procederemos a aplicar a los elementos identificados en el marco teórico en el caso de la empresa seleccionada

Ferrovial entiende la importancia de una alta inversión en capital humano como parte imprescindible del proceso de atracción de empleo. Además, poseen de los recursos económicos necesarios. Por ello, el objetivo de este trabajo pretende analizar qué hace una

de las empresas más exitosas desde los inicios de la contratación de sus empleados en relación a su política de empleo, en sus procesos de reclutamiento.

1.1. Objetivos

Ferrovial es una de las 35 compañías que cotizan en el IBEX 35, por ello, un referente económico. El objetivo de este trabajo es analizar el proceso de reclutamiento y estudiar sus diferentes métodos.

Una vez establecido un marco teórico, se estudiarán las diferentes aplicaciones de los métodos en Ferrovial. Se busca profundizar en los diferentes medios de reclutamiento para las empresas, así como establecer un ejemplo en el sector de la construcción.

1.2. Metodología

El Trabajo de Fin de Grado ha sido una investigación inductiva sobre el proceso de reclutamiento y en el proceso llevado a cabo por empresas que cotizan en el IBEX35. Nos hemos centrado en el sector de construcción y se utilizará Ferrovial como ejemplo primario. Se ha hecho una revisión de la literatura de los Recursos Humanos en el sector y su posterior análisis como fuente de información primaria. Se recopilará información a través de libros, artículos y noticias de expertos en el tema. Recopilada esta información, se ha diseñado un marco de referencia para exponer el caso de Ferrovial.

Adicionalmente a las fuentes académicas consultadas, se ha trabajado entrevistando a lo largo de la investigación por correo electrónico, en persona y Skype a empleados de Ferrovial. Entre ellos a expertos en el sector y en Recursos Humanos como a la Directora General de R.R.H.H de Ferrovial, donde el papel y disponibilidad de su directora D^a María Dionis y de las técnicas de selección y reclutamiento, D^a Beatriz Ventureira y D^a Beatriz Pérez ha sido de gran valor en la presente investigación.

En los Anexos queda recogidos los resultados de la investigación: una encuesta con la representación de la importancia de diferentes métodos de reclutamiento en Ferrovial (Anexo 3, Anexo 4, Anexo 5).

El resultado del cuestionario, se irá mencionando a lo largo del trabajo en los diferentes apartados, puesto que recoge el valor e utilización de cada método en cuestión.

1.3. Introducción a los Recursos Humanos (RR. HH)

Recursos Humanos tiene diferentes definiciones puesto que abarca múltiples y diferentes tareas en una misma empresa. Luis Gómez-Mejías lo describe en su libro *Gestión de Recursos Humanos* (2008) como “Personas que trabajan en una organización. También denominado personal”. Para otros expertos en el tema de discusión, la práctica de Recursos Humanos y su correcta ejecución, es un medio esencial por el cual empresas pueden influir a los trabajadores. Por ello también puede influir a los resultados de la empresa (Collins & Clark, 2003). Barney (1991) tiene una visión más empresarial. Afirma que la empresa es la unión de diferentes recursos, ya sean limitados, escasos o únicos, y sus capacidades. El autor estudia cómo una empresa obtiene ventajas competitivas con una dirección homogénea. Hace referencia a cómo el capital humano es un recurso muy valioso para la empresa. Incluso cuando consultamos artículos de divulgación, encontramos información (Félix, Gois de Oliveira, Carlos, Teixeira & Silva, 2018) más genérica y aplicable a todo tipo de industria. En su artículo describe el departamento de Recursos Humanos como los responsables de realizar servicios o productos. Tienen como objetivo que las diferentes organizaciones desarrollen estos servicios o productos con negociaciones. Aun teniendo diferentes definiciones, todas tienen algo en común. Recursos Humanos busca la administración y gestión del capital humano para llegar a un objetivo organizacional.

Las personas han formado grupos de trabajo desde los inicios de la historia. Empezando con organizaciones rudimentarias con los gremios, hasta lo que conocemos hoy en día como una empresa. El departamento de Recursos Humanos siempre ha sido una parte de una organización. Hoy en día puede ser reconocido como jefes de personal. La finalidad de este es velar por los objetivos tanto de la empresa como los empleados, buscando un equilibrio.

La importancia y relevancia de la posición de los RR. HH ha ido cambiando a lo largo de los años. Incluso, a lo largo de la evolución de una sola empresa. Aquellas interesadas en invertir en capital humano, han podido ceder a estos jefes de departamento más atención desde sus inicios. Así mismo, las responsabilidades de estas personas pueden ser inexistentes o mínimas en otras empresas si se subcontrata o les es innecesario.

Puesto que la realidad de la gestión de las personas en una empresa incluye tareas diversas. Depende de la necesidad empresarial y del planteamiento tradicional o estratégico de entender a las personas como recursos valiosos lo que lleva a determinar la estructura de área o departamento.

De manera sintética diremos que las políticas fundamentales que debe llevar a cabo en los contextos empresariales los Recursos Humanos son: el reclutamiento, la selección, y adscripción como política de empleo. La compensación total de los empleados en el marco de las políticas retributivas y las Políticas de Atracción de empleo donde encontramos la formación, y el desarrollo de carrera. En muchos casos, además, puede ocuparse de la estrategia organizativa y la comunicación interpersonal y toda aquella estructura que articule las necesidades De gestionar adecuadamente el capital humano de la empresa.

El presente trabajo se contextualiza en la Política de Empleo, en concreto en lo que supone el reclutamiento.

1.3.1 Evolución de R.R.H.H

A lo largo de la historia, este organismo dentro de la empresa empezó teniendo un aspecto administrativo. Ha evolucionó a tener un aspecto tradicional, lo que conocemos hoy en día como Recursos Humanos. De todas maneras, Recursos Humanos cambia constantemente con la evolución de las empresas. Por ello, está yendo hacia una imagen de área transformadora (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2009). En los comienzos empresariales, el departamento de Recursos Humanos, como se ha mencionado, tenía como labor principal tareas de carácter administrativo. Estas son, el registro de los empleados, sueldos y beneficios y otros servicios que pudieran necesitar. Este trabajo, aunque es imprescindible, no requiere muchas habilidades técnicas. Eran realizadas por personas inevitablemente por los pocos avances tecnológicos del momento.

Hoy en día, con las innovaciones tecnológicas, muchos de estos trabajos se están quedando obsoletos. Están pasando a ser desempeñados mayoritariamente por máquinas por motivos de eficacia y eficiencia (Barro, 2017) y de manera especial en la fase que estamos estudiado en la presente investigación. Ofrecen una búsqueda de datos más fácil y una mejor organización. Los rápidos cambios tecnológicos asustan a ciertas personas por la incertidumbre que atraen. Por ello, hay múltiples estudios sobre ellos incluyendo el impacto que tienen en empresas. En concreto, en todo lo referente a Recursos Humanos (Cedrola, 2017). Se debate cómo trabajos administrativos, como los mencionados anteriormente, se realizan por máquinas digitalizadas. Las personas responsables de dichas tareas, ahora son responsables de otras labores.

A medida que se fue viendo que las personas son un activo imprescindible para la empresa y su disponibilidad por los cambios tecnológicos, estas tareas fueron cambiando. Estas nuevas tareas fueron establecidas en el departamento de Recursos Humanos y formarían lo que conocemos hoy en día por Recursos Humanos tradicional. Se empezó a asignar un departamento encargado del reclutamiento y selección, entre otras tareas. Estas se estudiarán

más detenidamente en este trabajo, mirando hacia su evolución a lo largo de la historia. La empresa se da cuenta de la importancia de tener un departamento de contratación centralizado, capaz de medir la relación del candidato con la empresa. De esta manera, la selección no se basa únicamente en conocimientos técnicos evaluados por un número limitado de personas o puntos de vista.

Dubree (2007) analiza los pasos a seguir: tener una descripción del trabajo, buscar candidatos cualificados, entrevistar a estos y confirmar cartas de recomendación. Antes de dar el último paso y contratar a alguien hay que evaluar el proceso conllevado. Estos varían constantemente dependiendo del puesto a rellenar. Como veremos en el estudio del proceso de reclutamiento, el cómo se desempeña la contratación determinara múltiples factores organizativos tanto a largo como a corto plazo. Esto se relaciona con la importancia de la cultura empresarial a la hora de contratar que se irá discutiendo a lo largo de este mismo trabajo.

Con la misma idea de tener un departamento con un objetivo empresarial global, aparecen a continuación métodos para gestionar el desempeño del trabajo. Muchas empresas piden a Recursos Humanos que evalúen el trabajo de los empleados desde un punto objetivo. La realización de dicha evaluación puede ser relativa unos a otros, comparación entre compañeros o el desempeño individual de las tareas. Esta evaluación se hace sin dejar de tener en cuenta las observaciones técnicas de los jefes de cada individuo. A medida que estas responsabilidades evolucionan, aparecen los planes de sucesión. Estos son evaluaciones anuales y planes de promoción. El objetivo de muchas de estas tareas es ser capaz de identificar a aquellos empleados capaces de realizar su trabajo u otras tareas. Haciendo esto, se evalúa el poder promover movilidad vertical u horizontal en la empresa. Estos conceptos se analizarán más adelante con el estudio del proceso de reclutamiento interno. Estos cambios mencionados se dieron a finales de los años noventa y los inicios del nuevo siglo. Expertos en el tema empezaban a declarar que Recursos Humanos es una ventaja competitiva a través de las personas Si & Li, (2011) Chung-Jen & Jing-Wen, (2009).

1.3.2 Relevancia de los R.R.H.H

En esta reducida introducción se ve la amplitud de Recursos Humanos. Se puede afirmar que es un departamento único de cada empresa. Esto hace difícil su comparación y estudio relativo. Por ello, en este trabajo solo se estudiará el proceso de reclutamiento, ya sea externo o interno. Se analizarán ventajas, desventajas y medios de cada uno. Habrá un posterior estudio aplicado en empresas en el sector de construcción como representación de empresas que cotizan en el IBEX 35.

De todos modos, como se ha mencionado anteriormente, hay una evolución de los Recursos Humanos. Esta tendencia se aleja del aspecto tradicional. Una vez se han establecido los estándares discutidos para los profesionales de Recursos Humanos, ciertas empresas están empezando a añadir tareas transformativas (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2009). Estas incluyen el intercambio de cultura, cambios organizativos estratégicos, gestión psicológica y muchas otras tareas innovadoras. Varían en función de la empresa y el objetivo planteado. De todas formas, buscan diferenciarse de sus competidores a través del capital humano. Esto se ve cada vez más en las empresas a la hora de modernizarse. El proceso previo que aquí investigamos siempre es una fase fundamental para realizar una buena selección y adscripción de personas, empleados, en definitiva, de incorporar talento a la empresa.

1.3.3 Cambios en R.R.H.H

En este siglo XXI encontramos cambios en la gestión de personal. Macías Gelabert & Aguilera Martínez (2012), demuestran en su estudio como antes se gestionaba al personal dependiendo del puesto de trabajo. Hoy en día esta gestión va más allá; es más personalizada. Demuestran que hay cada vez una necesidad más clara de una gestión por conocimientos. Esto conllevará una mayor involucración del personal y, por tanto, mayor motivación, que hay que tener en cuenta desde el reclutamiento.

Los motivos por los cuales Recursos Humanos ha cambiado a lo largo de la historia no son solo la tecnología ni la globalización. Se podría decir que son parte imprescindible de la evolución como indican Svetlik & Stavrou-Costea (2007), los cuales proponen tres motivos principales y globales que han dado pie a esta evolución de Recursos Humanos.

La primera siendo la más mencionada en otros estudios académicos consultados como Barney (1991) y Si & Li (2011), lo cual veremos a lo largo de este trabajo. La gestión de Recursos Humanos da pie a la gestión de personas y sus características interpersonales. El desarrollo de estos resulta en una ventaja competitiva para las empresas. El segundo motivo mira a las raíces de la estructura de Recursos Humanos. Este departamento está compuesto por diferentes actividades y estas varían dependiendo de cada empresa. De todos modos, cada una de estas actividades influyen al desarrollo de Recursos Humanos y los diferentes cambios que puede llegar a haber.

Por último, para el tercer motivo los autores, parten de la base que es imprescindible saber la estructura de cada organización y qué dirección está tomando a pesar de los constantes cambios, para ello se apoyan en la teoría del trabajo de Drucker de 1955, *The Practice of Management*. Los conocimientos aportan una ventaja competitiva, al igual que cualquier otro

tipo de recurso tangible. Por esto mismo, los autores reiteran la importancia en la inversión en el conocimiento como estudian Argote e Ingram (2000)

Caso Ferrovial

Ferrovial fue fundada en 1952 y apuesta desde sus inicios por el capital humano tal y como comenta D^a María Dionis, directora general de Recursos Humanos de Ferrovial en una de las entrevistas llevadas a cabo durante este trabajo. Comenta, con un técnico de reclutamiento, que es uno de los ingredientes del éxito de la empresa.

La empresa es pionera en muchos métodos y están orgullosos de tener una mente abierta. Como veremos a lo largo del trabajo, no se oponen a ningún tipo de método de reclutamiento. El único método menos utilizado es el tradicional, la utilización de prensa o palabra, y se debe a su poca eficacia y eficiencia.

Se trata de una compañía que requiere conocimientos muy técnicos como base, previos a la contratación. Durante la entrevista se comenta la importancia de un buen reclutamiento para una buena selección. Aunque Ferrovial se encarga de dar entrenamiento a sus empleados sobre el sector, es imprescindible comenzar con ciertos conocimientos. Para ello, Ferrovial debe dar uso al método que mejor predecirá el rendimiento de cada candidato. Por lo tanto, al candidato que mejores frutos dará a la compañía.

1.4 La evolución del proceso de reclutamiento y selección

Al igual que Recursos Humanos ha evolucionado a lo largo del tiempo, los diferentes procesos que lo componen también. Entre ellos se encuentran el proceso de reclutamiento y selección. Este trabajo se centra en el primero. El segundo es la continuación del proceso de reclutamiento y depende del mismo. Los cambios que han afectado a los procesos son similares a los que han cambiado los Recursos Humanos. Entre ellos, nuevas tecnología y cambios en la sociedad.

Gracias a estos cambios, el proceso de reclutamiento ha dejado de ser un mero proceso para traer candidatos para las entrevistas. Ahora, como estudiaremos, tiene múltiples medios y cada uno se va adaptando a una necesidad empresarial específica. Busca, en términos generales, asegurar una buena selección.

Los profesionales del reclutamiento buscan encontrar a los candidatos ideales con unas características específicas. Va más allá de atraer a una persona, ahora se busca atraer valor. Gracias a la evolución de la concepción de los Recursos Humanos también en el proceso de reclutamiento, eso actualmente es posible.

El mayor cambio ha sido el interés por el valor añadido a la empresa por medio del capital humano. Esto no sería posible en cuanto a las políticas de empleo, si no existe un buen proceso de reclutamiento. La motivación es empezar el cambio desde la raíz. Gracias a este paso en la contratación de un nuevo empleado, la empresa tiene la oportunidad de elegir entre personas cualificadas. A raíz de esta idea, el proceso de reclutamiento y sus medios han evolucionado a la par.

De todas las mejoras que han afectado al proceso de reclutamiento, una de las más notables es la comunicación. Los métodos de comunicación entre las empresas y los candidatos han evolucionado a lo largo de la historia, sobre todo desde la revolución tecnológica (Dias-Baptista y Pagán-Martínez, 2017). Antes, la manera tradicional de comunicarse de la

sociedad en el mundo empresarial era la comunicación verbal y presencial. Las empresas publicaban anuncios en diferentes medios y los interesados presentaban su candidatura.

El mercado laboral de cada empresa se limitaba al círculo geográfico y social en el que se encontraba. Las nuevas tecnologías han ido tomando las riendas de la sociedad. A medida que nuevos medios van apareciendo, otras maneras de interacción les siguen. Estas han sido, entre otras, la prensa escrita, fax o mensajes en contestadores telefónicos.

Gracias a estos cambios en tecnología, el proceso de reclutamiento puede ser más preciso. Pueden comunicar a los candidatos más claramente lo que se esperaría de ellos en el puesto de trabajo. Aún más importante, los candidatos pueden demostrar de manera más clara de lo que son capaces. Así, un reclutador, es más certero en sus predicciones a la hora de valorar a los candidatos que pasan al proceso de selección. Los reclutadores se aseguran que las capacidades necesarias para el puesto de trabajo se acercan a las ofrecidas por los candidatos reclutados.

1.4.1 La globalización en la política del reclutamiento

A medida que pasan los años en el siglo XXI las nuevas tendencias y tecnologías cambian estos sistemas continuamente. Pero no son los únicos factores que afectan al proceso de reclutamiento. La evolución y los cambios políticos también tienen peso en este crecimiento. Hoy en día, la globalización forma una parte importante de la sociedad. Por ello mismo, también es motivo importante de atención por parte de la empresa.

La globalización promueve un movimiento de capital humano. La participación de España en diferentes tratados internacionales ha marcado muchos hitos, una de ellos, la Unión Europea (1985). Su ley de libre movimiento laboral ha marcado el proceso de reclutamiento.

“Como ciudadano de la UE, tienes derecho a trabajar, como empleado o autónomo, en cualquier país de la UE sin necesidad de permiso de trabajo.” (EU, 2018).

En relación a la demografía, en las últimas estadísticas publicadas (EU, 2016), se ve que inmigrantes europeos en otros países de la Unión Europea tienen una empleabilidad similar a los nativos de dichos países. El empleo es incluso mayor para los hombres de 24 a 30 años. No solo lo permiten, sino que lo promueven. Este, entre otros tratados internacionales, ha facilitado el movimiento de capital humano.

Volviendo a la idea de las mejoras en las formas de comunicación. Las nuevas tecnologías facilitan las comunicaciones entre empresas y candidatos aun estando en diferentes puntos geográficos. El concepto espacio tiempo ya no es un impedimento hoy en día. Puesto que las empresas se están expandiendo internacionalmente, es importante que sus empleados hagan lo mismo. Ya sea trayendo extranjeros a España o españoles yendo a otras partes del mundo. Esto mismo ha revolucionado los medios por los que se conlleva un proceso de reclutamiento. Se estudiarán a continuación en este mismo trabajo.

Hoy en día, muchas pueden ser las formas de llegar la información de una vacante de un puesto. La empresa tiene la responsabilidad de seleccionar al mejor candidato. Para ello, se intenta predecir cómo trabajaría cada candidato de ser suyo el trabajo. Para ello se utilizan diferentes métodos y pruebas. Estos métodos, cada vez con más frecuencia se incluyen en esa primera fase, de la selección (el proceso de reclutamiento), y revisando la literatura se observa que han ido cambiando y evolucionando con los momentos en los que se desarrollan.

En ocasiones, el proceso de selección se entendía como un método cuantitativo y objetivo, basado en qué sabía el candidato. Hoy en día, se incorporan métodos más subjetivos y cualitativos en busca de qué puede llegar a saber el candidato. Gracias a la evolución en el proceso de reclutamiento, los procesos posteriores se han visto afectados positivamente. De todos modos, depende de que el reclutamiento se haga correctamente. De ser así, el seleccionador se asegura que va a contratar a alguien cualificado. A partir de ahí, está en su mano seleccionar al candidato más idóneo para la posición a rellenar.

Independientemente de los métodos de reclutamiento que se utilicen, la empresa tiene como objetivo asegurar que haya candidatos cualificados para el proceso de selección. Así, se garantiza un buen candidato será contratado.

Caso Ferrovial

A lo largo de este apartado se ha analizado la importancia de la globalización. En el caso de Ferrovial y desde el punto de vista del reclutamiento, no se va a encontrar mayor innovación en el marco de dicha globalización. Esto no quiere decir que no haya sido beneficiosa para extender líneas de trabajo puesto que Ferrovial opera en varios países de la Unión Europea, Chile y Estados Unidos entre otros países en el mundo.

Ferrovial tiende al capital humano nacional. Esto se ha podido contrastar con las responsables de Recursos Humanos y reclutamiento de Ferrovial mediante una entrevista que se llevó a cabo respecto este tema. Se analizó el por qué apuestan por un reclutamiento dentro de las fronteras de España. Su extensa experiencia ha podido comprobar la calidad educativa en áreas de estudio que les son beneficiosas, como ingeniería de caminos e ingeniería industrial.

Ferrovial cuenta con varias unidades de negocio y no todas siguen el mismo patrón de reclutamiento al referido. El mencionado en la entrevista era el más técnico, aquellos candidatos en las áreas de aeropuertos, autopistas y construcción. De todos modos, en entrevistas posteriores se menciona el uso de capital humano internacional para ampliar fronteras y beneficiar diferentes proyectos. Por ello, es más cauteloso decir que, dependiendo de la vacante en manos, Ferrovial tenderá hacia un reclutamiento más nacional o internacional.

2. PROCESO DE RECLUTAMIENTO

2.1 El proceso de reclutamiento

Según la Real Academia Española, reclutar es “reunir gente para un propósito determinado”. Para Luis Gómez-Mejía (2008) el reclutamiento es “el proceso por el que se genera un conjunto de candidatos cualificados para un determinado puesto de trabajo; el primer paso del proceso de contratación.” Por otro lado, los autores Rees y Smith (2017) hablan del proceso de reclutamiento centrándose en las características personales y técnicas del individuo. Explican cómo estas pueden determinar un desempeño mejor o peor del trabajo. A raíz de esta idea parte la importancia de dichas características a la hora de reclutar. Estudiado desde el punto de vista de un departamento de Recursos Humanos, el proceso de reclutamiento es la atracción de posibles candidatos para cubrir una vacante en una empresa. Reclutas a los más adecuados para la descripción del puesto. Al hacer esto, el reclutamiento se asegura una futura selección satisfactoria y contribuye a facilitar esta en tiempos y costes.

El reclutamiento da la oportunidad al proceso de selección de poder tener dónde elegir al candidato adecuado. Una buena ejecución del primer proceso resultará en un buen candidato contratado en el siguiente. Consecuentemente, una mejora y un valor añadido para la empresa mediante el capital humano.

El *proceso de reclutamiento*, tal y como dice la palabra, es un proceso. Está constituido por diferentes pasos por los que tienen que pasar para ser concluido. Por ellos, se necesita una clara planificación y una buena descripción del trabajo para asegurar la captación de los mejores candidatos posibles. Al tener dicho estudio y planificación, los reclutadores saben qué, dónde y cómo buscar. En especial qué cualidades exactamente se han medir en los diferentes candidatos.

2.1.1 Globalización y evolución del trabajo en España en el siglo XXI

El Instituto Nacional de Estadística (INE, 2018) estudia, entre otras cosas, la población activa respecto a la ocupada en España. Una de las teorías más reconocidas por científicos económicos como Adam Smith (1723-1790) dice que la economía intenta buscar un equilibrio entre la oferta y la demanda de trabajo.

Si nos centramos en el siglo XXI, mirando a las estadísticas publicadas en la página web del INE, desde 2001, España rondaba en el 10% de paro. Aun siendo más alto que otros países europeos, no eran cifras alarmantes. En ese entonces no era una prioridad política llegar al equilibrio deseado, un 95% de población ocupada. Esta tendencia cambió durante la reciente crisis económica. Desde 2008 hasta 2013, el desempleo en España creció consecutivamente cada trimestre. España alcanzó un máximo de 26.94% de paro al inicio del 2013 (INE, 2018). La demanda de trabajo era notablemente más alta que la oferta y esta situación laboral afectó al proceso de reclutamiento positivamente.

Aunque muchas empresas se vieron afectadas económicamente, otras salieron beneficiadas. La crisis económica y la situación laboral del momento dieron la oportunidad a muchas empresas a encontrar perfiles adecuados con menos esfuerzos y recursos. Algunas industrias incluso pudieron encontrar candidatos con mayores cualificaciones de las requeridas para el trabajo con menos esfuerzo por parte del proceso de reclutamiento. Esto, en comparación con los recursos necesitados en años anteriores.

Desde 2013 hasta hoy en día, España se encuentra con una situación económica mejorada. Aunque aún no cerca del equilibrio ideal. De todos modos, esta mejora económica ha dado más oportunidades a aquella población activa y en busca de trabajo. La oferta y la demanda están en camino de encontrar un equilibrio. Este movimiento hace que las empresas no tengan tanta facilidad para encontrar a los candidatos idóneos. Las organizaciones deben estar

innovando y trabajando por estar encima de sus competidores constantemente con el objetivo de atraer a estos candidatos. Esta disponibilidad de capital humano como podemos ver, influye en el proceso de reclutamiento. Los esfuerzos puestos por parte de la compañía en encontrar a los empleados deseados cambian respecto a la situación económica de la región geográfica o la industria. Momentos en los que la oferta y la demanda de trabajo no están en equilibrio, son épocas críticas para el proceso de reclutamiento. Por ello, es imprescindible saber cómo afecta a cada paso los diferentes casos económicos en la industria en cuestión.

2.1.2 Tecnologías del reclutamiento

Hay diferentes maneras para hacer llegar la noticia de nuevos trabajos a posibles aspirantes. Algunos de estos medios promueven que los candidatos tengan que buscar dichos trabajos. En otras ocasiones es al revés, las empresas buscan perfiles específicos y van al mercado con esperanzas de encontrar a dichas personas. Torres (2015).

Sea cual sea la situación, hay múltiples maneras de reclutar a dichos candidatos. Dar publicidad por parte de la empresa o maneras por las cuales un candidato se puede enterar de las diferentes oportunidades. La primera distinción, y de la que se hablará más detenidamente en este trabajo, es entre el reclutamiento externo o interno. Es decir, contratar a alguien no vinculado previamente a la empresa o utilizar el capital humano ya disponible en la misma. Se discutirán los diferentes métodos en cada tipo de reclutamiento, así como ciertas ventajas y riesgos a continuación. Dressler (1991), (Rivero & Dabos, 2017), Gómez-Mejía (2008).

Cada tipo de reclutamiento aporta algo diferente a la empresa. Es necesario que cada una de ellas sea consciente de saber qué necesita para cada puesto. A partir de ahí, elegir un tipo de reclutamiento acorde con la necesidad o preferencia empresarial. De todas maneras, es común entre muchas empresas hacer uso del reclutamiento interno al comienzo del proceso de reclutamiento y, pasado un tiempo específico, incluir métodos de reclutamiento externo.

También pueden ser utilizados simultáneamente. No obstante, el reclutamiento interno y externo no es excluyentes el uno del otro.

Decidir qué tipo de reclutamiento se quiere llevar incluye múltiples factores a tener en cuenta. Uno de ellos es la persona que ha dejado la vacante como discute Chan en su artículo *External Recruitment versus Internal Promotion* (1996). Aunque no haya resultados concretos en su estudio, discute la importancia del rol que tenía el empleado anterior para determinar al sustituto. El cómo desempeñó su trabajo, sus relaciones interpersonales y cómo dejó su puesto de trabajo marcará al resto del área empresarial., al futuro empleado.

Este precedente ha de ser tomado en cuenta por Recursos Humanos antes de empezar el reclutamiento. En el mismo artículo, Chan estudia el por qué una empresa utilizaría el reclutamiento externo sobre el interno. Afirma que, si alguien es contratado externamente en vez de ascender a alguien ya dentro de la empresa, este primero suele estar superiormente cualificado que el segundo. De todas maneras, este intervalo de conocimientos depende del puesto jerárquico que requiere cada puesto. Los beneficios de uno y otro se discutirán más adelante.

Aunque no haya resultado empíricos que discutan el por qué, Chan (1996) ha observado que cuanto más alto sea el puesto en la jerarquía de la empresa, más probabilidad hay de que una vacante sea ocupada por alguien interno en la empresa. Pone como ejemplo a los directivos ejecutivos de las compañías en el Fortune 100. Esta lista de empresas, publicada anualmente por la revista estadounidense Fortune (2018) enumera aquellas empresas con mayor capital disponible a inversores según el número de ventas. Es decir, no se limita a empresas que cotizan en la bolsa. Chan (1996) hace referencia a estudios sobre una de una de las listas publicada en los años noventa. De los cien directivos ejecutivos, noventa y cinco habían llegado al puesto en los últimos diez años. Sorprendentemente, ochenta y cuatro de ellos, casi un noventa por ciento, fueron ascendidos internamente. Un ejemplo de reclutamiento interno. En comparación a los once restantes que fueron contratados externamente.

Por otro lado, la revista Forbes (Kneale, 2009) publicó un artículo sobre los ingresos generado por distintos ejecutivos a sus respectivas empresas. En su estudio, cuentan con el apoyo de Vell Executive Search, una empresa de cazatalentos con perfiles jerárquicos altos. Conjuntamente, hablan de los ingresos que atraen los directivos ejecutivos contratados internamente versus externamente a lo largo de tres años. Sus resultados indican que es más rentable tener un director ejecutivo contratado externamente puesto que sus ingresos son notablemente más altos. Obviamente estas fuentes no son académicas y buscan hacer más fuerte su propio mercado laboral. De todos modos, no hay estudios que desmientan lo que están diciendo.

Se puede afirmar que la posición jerárquica afecta al tipo de reclutamiento que se lleve a cabo como se acaba de discutir, pero no se puede determinar de qué manera según los estudios mencionados anteriormente. Al igual que el predecesor y el puesto jerárquico de la vacante influyen al tipo de reclutamiento, hay muchos otros factores que se deben de tener en cuenta. Estos dependen además de la industria, de la empresa e incluso de la vacante en cuestión. Hay varios estudios (Chan, 2006) (Kong-Pin, 2005) (Chan, 1996) que intenta determinar matemáticamente y desde un punto de vista económico el modo óptimo de llenar una vacante. Estos estudios tienen como variables un reclutamiento interno o externo. Independientemente de los resultados de estos artículos, todos tienen algo en común. Los tres finalizan el estudio anotando que su estudio tiene limitaciones puesto que dichos resultados variarán dependiendo de la industria y el puesto de trabajo.

Una vez decidido si se lleva a cabo un reclutamiento externo, interno, o una combinación de ambos, solo queda ejecutarlo. Atraer a los mejores candidatos posibles para su posterior selección. A continuación, se discutirán ciertas características de cada uno, así como algunos beneficios y riesgo.

Caso Ferrovial

D^o María Dionis, Directora general de RR. HH de Ferrovial, señala que los años con dificultades económicas, las empresas tienen la ventaja a la hora de reclutar. Hay más disponibilidad que oferta. De todos modos, cuando la situación económica está por encima de la media, los trabajadores llevan las riendas. Los individuos tienen poder de decisión a la hora de elegir si quieren ser o no reclutados. Ahí, está en manos de la empresa, buscar maneras de atraer a los candidatos deseados. Ferrovial supo aprovechar la crisis económica y, aun sufriendo las dificultades del momento, supo ver una oportunidad respecto al capital humano. La empresa pudo beneficiarse de la situación laboral en el mundo, captando a grandes empresarios en el sector.

De todos modos, en la entrevista se mencionó la situación mejorada ahora. Aunque requiriera menos recursos el reclutamiento hace diez años, ahora Ferrovial se ve ante un problema de demanda. Por ello, y como veremos a lo largo del trabajo, utiliza diferentes métodos de reclutamiento para atraer a los mejores candidatos posibles.

2.2 Reclutamiento externo

El reclutamiento externo consiste en rellenar la vacante con un empleado nuevo, es decir, alguien de fuera de la empresa contratado inicialmente para dicho puesto. Ciertos autores lo califican como el proceso por el cual una empresa atrae del mercado laboral a los mejores candidatos (Solarte, 2009). El experto en gestión y administración de personal, Dressler (1991) lo describe la oportunidad para los individuos que no perteneces a una empresa para poder unirse.

La principal ventaja de llevar a cabo un reclutamiento externo el amplio abanico de candidatos del que puede disponer la empresa. Como se ha mencionado anteriormente, proceder con un reclutamiento externo requiere traer a alguien no afiliado a la empresa previamente. Para ciertas empresas, es un gran beneficio poder atribuir alguien nuevo a bordo. Este empleado no trae solo una mera persona que pueda realizar el trabajo, va más allá. Pueden ser ideas, métodos de trabajo o diferentes enfoques a ciertos proyectos ya puestos en marcha. Puede ser incluso un cambio en el ambiente de trabajo si es lo que la empresa necesita. Vivimos en un mundo en continuo cambio y las empresas buscan constantemente diferenciarse. Una manera en la que se pueden diferenciar es el capital humano (Rivero & Dabos, 2017).

Aún dicho esto, un reclutamiento externo tiene sus riesgos y desventajas. Requiere un gasto económico superior al reclutamiento interno, como veremos próximamente. Su alta inversión en el proceso requiere una recompensa. Motivos por los que una empresa se gastaría más dinero en atraer a ciertos candidatos no se limita a las cualificaciones de los individuos. Mirando esta inversión a largo plazo, las empresas buscan cortar futuros gastos atrayendo a gente que los evitaría. Es decir, aprovechan la alta inversión en el reclutamiento para evitar futuros gastos en desarrollo, entrenamiento y adaptación. Esto es un riesgo puesto que, aun teniendo personas superiormente cualificadas para un puesto, la curva de aprendizaje siempre

va a estar presente. Se necesita una alta inversión y perfiles muy superiores a la media para evitar costes mayores a largo plazo. No solo el riesgo a largo plazo, pero, a corto plazo, no todas las empresas disponen del capital para invertir en dichos procesos.

La alta inversión en el proceso no es solo económica pero también de tiempo. Debido a las características de las medidas llevadas a cabo, para llevar este proceso a cabo se requiere un tiempo relativamente largo. Este factor está unido de todas maneras a la inversión económica. Aunque una empresa dedique grandes sumas de dinero a un proceso de reclutamiento, si no se lleva a cabo apropiadamente, con las técnicas correctas y un uso efectivo, la inversión no será productiva.

Tener una buena inversión de tiempo y dinero se puede conseguir. De todos modos, el mayor riesgo es la incertidumbre del futuro. El pasado de cada candidato es desconocido hasta cierto punto por parte del empleado. Hay ciertas características imposibles de medir aun utilizando pruebas cualitativas o cuantitativas. Ciertos conocimientos necesarios para realizar un trabajo se pueden medir, los valores y éticas se pueden percibir o intuir. De todos modos, cómo se relacionará con el resto del departamento o empresa no. Estos problemas se pueden evitar con una justicia impartida por los jefes de departamento o empresa (Çelik, A., & Damar A. 2017). Este estudio demuestra que una relación justa entre jefes y sus correspondientes, crea un ambiente en el que más empleados se sienten cómodos. No solo eso, sino que, a la vez elimina riesgos de corrupción y aislamiento. Así, un nuevo empleado se asegura con más certeza una lealtad por parte del nuevo empleado. Aun teniendo resultados empíricos, no todas las empresas ponen en práctica los mencionados métodos.

El reclutamiento externo da la oportunidad de incorporar nuevas ideas y enfoques acerca de situaciones internas. Nos ha pasado a todos. Estar delante de un problema durante mucho tiempo lleva al atasco mental. Esto mismo puede ocurrir en una empresa. Aunque, en este caso, el bloqueo es empresarial y puede tener repercusiones económicas. Un nuevo empleado

suele renovar los sistemas organizativos. Este tipo de reclutamiento incluye actividades publicitarias y procesos de evaluación, entre otros. Depende de la necesidad empresarial y sus capacidades económicas. Dicho esto, el reclutamiento externo conlleva ciertas ventajas y desventajas discutidas anteriormente y está en mano de la empresa, valorar qué es necesario para cada vacante y así asegurarse el encontrar al mejor candidato posible.

Respecto cómo hacer llegar la noticia de una vacante a los candidatos, hay diferentes medios. Una vez más, la empresa tiene que evaluar en quién se quiere enfocar y elegir a partir de ahí. Existen los periódicos, revistas y avisos en porterías como medios tradicionales. Hay diferentes vías de reclutamiento externo más modernas como las redes sociales, las cuales están ganando más influencia cada año (Luke, Robin, Sabune, Glenn, Fernandez & Barbara, 2017). Independientemente de la vía utilizada, si una empresa quiere contactar con el candidato ideal, son capaces de hacerlo. Siguiendo la teoría de Frigyes Kartinthy. (1887-1938), todos estamos interconectados hasta cierto punto como estudiaremos a continuación.

Hay diferentes fuentes por las que una empresa puede reclutar a sus candidatos. De todos modos, cada fuente tiene sus beneficios y desventajas. Por ello, la empresa tiene que estudiar cuidadosamente qué fuente cumple la mayoría de sus necesidades. Algunas de estas fuentes son agencias de reclutamiento, la bolsa de trabajo y páginas especializadas, sindicatos, universidades, centros de formación personal o colegios profesionales y cazatalentos, que estudiaremos más adelante, entre otros muchos. Además de una presentación voluntaria a aleatoria por parte del candidato a diferentes empresas. Otras empresas, tanto competidores como empresas sin relación alguna a la suya, pueden llegar a ser parte de tu plan de reclutamiento. El capital humano es un mercado libre de movimientos y cambios de trabajo ocurren en todas las profesiones. El capital humano es un mercado libre de movimientos y cambios de trabajo ocurren en todas las profesiones.

El elegir una fuente u otra depende, una vez más, de las necesidades de la empresa. Las mencionadas anteriormente varían en coste, calidad del candidato, tiempo requerido y otras variables. Las agencias de reclutamiento cuentan con un coste mayor puesto que se delega parte del proceso de reclutamiento a un tercero. De todos modos, suelen estar especializados en diferentes industrias o niveles jerárquicos. Esto mismo les da la oportunidad de tener extensa experiencia en el reclutamiento de la vacante de la empresa y un amplio abanico de candidatos para elegir. La bolsa de trabajo y las páginas especializadas tienen características opuestas. Debido a los niveles de paro en España (INE, 2018) las oficinas de empleo están más solicitadas que antes de la crisis económica. Además, gracias a los avances tecnológicos, muchas de estas oficinas ofrecen ayudas en internet. Por ello, los candidatos son capaces de estar en diferentes bolsas simultáneamente. Por parte de la empresa, serán capaces de obtener muchos candidatos a un coste reducido. De todos modos, requiere más trabajo por su parte considerar las cualificaciones de cada candidato.

Las universidades, centros de formación personal o colegios profesionales ofrecen reclutamiento de candidatos de nivel bajo-medio. Estar presente en una de estas ferias de empleo tiene un coste. De todos modos, este coste es mínimo si la empresa está en busca de recién graduados. El mayor coste es el desarrollo de los reclutadores para atraer a los estudiantes. Esta fuente se utiliza para aquellas vacantes en las que se necesita formación adicional. Empresas buscan atraer a gente joven a sus empresas con unos conocimientos básicos. Posteriormente, buscan poder formarles desde sus inicios y promover la estancia en dicha empresa. Esta fuente es una inversión a largo plazo por parte de la empresa hacia los estudiantes. El último de los mencionados anteriormente está los cazatalentos. Se hablará de esta fuente más detalladamente a continuación. Requieren la mayor inversión económica por parte de la empresa. De todos modos, se acaba obteniendo a los candidatos más cualificados. Se suele utilizar para puestos posicionados en la cima de la jerarquía.

2.2.1 Reclutamiento *online*. El poder de las redes sociales

El reclutamiento *online* se basa en la utilización de nuevas tecnologías. Estas incluyen redes sociales o páginas webs especializadas en el mercado laboral, así como páginas webs propias de cada empresa. Como se ha mencionado a lo largo del trabajo, la tecnología ha avanzado exponencialmente a lo largo del último siglo en comparación con otros momentos en la historia. (Simón, (2011) en una artículo del ICE, enumera tres factores que han llevado a tal rápido cambio. La falta del concepto de espacio-tiempo, los cambios en diferentes procesos empresariales, entre ellos el de Recursos Humanos del que se hablará más adelante. Por último, el poder omnipresente que tiene la tecnología. Estos tres cambios que han afectado a la evolución tecnológica están interrelacionados. Cada característica influye a la siguiente y explican el por qué la tecnología es tema de conversación en todo tipo de industria. La percepción de varios conceptos por parte de los individuos ha cambiado. Consecuentemente, el proceso de reclutamiento ha debido de cambiar también.

Actualmente existe un mercado laboral virtual como se menciona en el artículo mencionado anteriormente (Simón, 2011). Por ello, comienza el concepto de *e-recruiting*. Esta nueva manera de reclutar va más allá de lo tradicional. Ya no se limita a la publicación de una vacante para hacer llegar la noticia y esperar la respuesta de ciertos candidatos. La información no conoce límites en la red y por ello, tanto profesionales como empleadores, sacan el máximo provecho. Mediante el *e-recruiting* ambas partes pueden formar una reputación y establecer contactos los unos con los otros. Simón (2011) nos recuerda en el artículo que hasta el reclutamiento moderno ha evolucionado. Da ejemplos como videos de *Youtube* solicitando entrevistas y compartiendo los datos de su CVs. Además de las ya conocidas, plataformas profesionales como LinkedIn o Xing.

Hay múltiples páginas en la red con un objetivo profesional. Aun que tienen la misma misión, conectar profesionales con empleadores, todas estas páginas se diferencian de alguna manera u otra. Un estudio publicado por la universidad de Bucarest (Rosoiu & Popescu, 2016) trata de comparar las páginas más utilizadas hoy en día. El estudio se centra en la percepción del profesional y la eficacia de las páginas profesionales más que en el lado del empleador. De todos modos, este tipo de estudios son necesarios para la correcta adaptación por parte de las empresas. El primer dato que llama la atención son los grupos de los encuestados. Más de la mitad tienen menos de 28 años. El próximo grupo con más respuestas incluye a los encuestados de entre 29 y 40. Esto demuestra una transición generacional. A medida que nuevas generaciones se incorporan al mercado laboral, el uso de estas páginas profesional incrementa. Las empresas deben de ser conscientes y adaptarse. La generación de los *baby boomers* está llegando a una edad de jubilación. La necesidad de empleados nuevos y de menor edad es obvia y las páginas profesionales pueden ser la solución para muchas empresas.

Antes de que las redes sociales emergieran, para muchos parecía un rompecabezas conocer a gente en ciertas partes del mundo. Aún más imposible el poder contactar con estas. Durante la Segunda Guerra Mundial, Frigyes Karinthy (1887-1938) ya pensaba en cómo todos estamos interconectados o podemos llegar a estarlo. El húngaro defendía en su relato Cadenas (*Chains*, 1929) que dos personas están a seis conexiones de distancia como máximo. Esta teoría no tuvo resultados empíricos en sus inicios. El autor escribió sobre el tema para uno de sus cortos relatos, puesto que era un poeta. Karinthy no era consciente del poder de sus conocimientos. El rápido crecimiento de la globalización, redes sociales y una nueva cultura más internacional ha facilitado estas interconexiones. A su vez, han demostrado su teoría inicial.

Desde la propuesta de esa idea, el mundo ha evolucionado. Las redes sociales se han incorporado a la sociedad de hoy en día. Gracias a las redes sociales, somos capaces de ser conscientes de qué está pasando en diferentes puntos geográficos sin estar presentes. Ocurre

así mismo con el talento. Estas herramientas permiten a las empresas a navegar por internet, filtrar sus necesidades y dar con el candidato que se busca. Tomando la teoría de Karinthy como base, ha habido investigaciones más matemáticas en búsqueda de resultado empíricos en los que se puedan basar más adelante. (Backstrom, Boldi, Rosa, Ugander & Vigna, 2012). Además de demostrar la teoría inicial. Estudios como el recién mencionado dan diferentes cifras para el nivel de interconexión. De todos modos, estos dependen de la muestra estudiada. No obstante, el número necesario para conectar a dos personas se reduce a medida que las redes sociales evolucionan. Un artículo del Daily Mail (Bates, 2011) atribuye este avance a Facebook específicamente. Sus estudios defienden que, gracias a esta red social, dos personas pueden conectar con solo 4 conexiones.

De todos modos, ciertas redes sociales tienen diferentes objetivos. LinkedIn es una conocida red social cuyo propósito es conectar el mundo laboral. Ya sea empresas buscando empleados o viceversa. También sirve como un centro de noticias, pero siempre alrededor de la idea de un mundo laboral. Ciertos artículos discuten que LinkedIn ha destrozado el reclutamiento tradicional (McCabe, 2017) (Zide, Elman & Shahani-Denning, 2014). De todos modos, esto no tiene por qué tener connotaciones negativas. El artículo publicado por McCabe (2017) se centra en estudiantes entrando al mercado laboral. El estudio encuentra que algunos estudiantes tienden a esforzarse menos que en épocas anteriores. Uno de los motivos es por la falta de necesidad. Algunos de los participantes estudiados están de acuerdo con la autora del artículo. Todo depende de cómo te vendas en las redes sociales. Una vez más, tenemos que recordar que las personas somos un producto más para la empresa. El capital humano es parte del valor de una misma y por ello, el término “venta” es relevante. De todos modos, el artículo concluye de una manera positiva. Anima a estudiantes y profesorado a unirse al movimiento tecnológico. Artículos como este y otros (Boşcai, 2017) demuestran el inminente cambio del reclutamiento externo debido al avance de las redes sociales.

Las estadísticas sobre el impacto real de LinkedIn como medio de contratación están constantemente variando. Medir de manera cuantitativa las contrataciones es más sencillo con las nuevas tecnologías. De todos modos, es difícil determinar aquellas contrataciones hechas directamente entre la empresa y el candidato cuando este se ha enterado del puesto por LinkedIn. De todos modos, hay datos de referencia (Smith, 2018). No hay categoría que no sea referente al incremento del uso de LinkedIn para un proceso de reclutamiento. Ha crecido el uso individual y empresarial. Así como el uso de herramientas como el *InMail*, el correo electrónico incorporado en la red social y la utilización de LinkedIn por parte de las empresas para tomar contacto con posibles candidatos.

Aun siendo difícil determinar hasta qué punto el reclutamiento externo ha cambiado, es inminente que las nuevas tecnologías están tomando las riendas. Tanto las empresas como los candidatos se están adaptando al paso de estos avances.

Los cambios en estos pasos se reflejarán en el proceso de reclutamiento. Un estudio refleja el impacto de estas nuevas tecnologías (Cedrola Spremolla, 2017). En dicho artículo, se analiza cómo ha afectado el pasado a este tipo de reclutamiento y estipula un futuro. De todos modos, concluye con un modelo a seguir para aquellas empresas que quieran dar un cambio en su reclutamiento y se adapten al *online*. Cedrola recalca cómo los pasos tradicionales deben ser reconsiderados y adaptados a nuevos métodos manteniendo la esencia de la compañía.

Caso Ferrovial

Ferrovial es consciente de los avances tecnológicos de la sociedad y se está adaptando rápidamente, aseguran varios empleados de la empresa. A día de hoy se usa un reclutamiento online para todo tipo de niveles, independientemente de su nivel técnico. Técnicos de Recursos Humanos en Ferrovial defienden dicho método como efectivo a la hora de alcanzar el mayor número de candidatos posibles, agrandando la posibilidad de encontrar al idóneo. Se mencionan portales como LinkedIn o Infojobs. Se admira la eficacia y eficiencia de dichos métodos y la facilidad de una búsqueda más directa.

Además, Ferrovial ha creado su propio portal de oportunidades. En su página web están publicados diferentes vacantes. Junto a una descripción del trabajo y una enumeración de responsabilidades, quienes coincidan con los requisitos pueden solicitar su candidatura.

2.2.2 Cazatalentos

Los cazatalentos son empresas consultoras especializadas en capital humano. Estas consultoras tienen como trabajo reclutar y seleccionar al mejor candidato para sus clientes, las empresas. Como lo describe la propia palabra, están en busca y captura de los mejores candidatos. Estas empresas se suelen especializar en jefes directivos y personal de alto nivel jerárquico. Esto se debe al precio de sus servicios y conocimientos. El uso de cazatalentos requiere una alta inversión económica. De todos modos, puesto que es para altos cargos de la empresa, el gasto no suele ser un impedimento. Un buen jefe directivo puede ahorrar gastos a largo plazo como se mencionó anteriormente con el artículo de Forbes (2009). Por ello, Hagevik (1998) describe a estas agencias como *brokers*. Negociantes entre la empresa y el posible candidato.

Hay diferentes motivos por los que una empresa procedería a contratar a un cazatalentos para encontrar al próximo jefe directivo. La mayoría de estos son técnicos o estratégicos. Uno de ellos es la experiencia que tienen estos cazatalentos. Estas empresas se dedican a investigar y conocer a los mejores ejecutivos de la industria o de la zona geográfica, ya sea ciudad, país o continente. Por ello, una empresa se puede sentir más cómoda contratando a cazatalentos dada su investigación previa de los candidatos. Esto incluye su experiencia, la trayectoria profesional y posibles aspiraciones de futuro. Por otro lado, el motivo puede ser la independencia del proceso hacia la empresa. Son cargos de mucha responsabilidad. Al contratar a un tercero para tomar la decisión, la empresa se protege de acusaciones sobre prejuicios hacia ciertos candidatos. Contratar a un jefe ejecutivo por terceros tiene el beneficio de que el proceso no está perjudicado por motivos no relacionados con la empresa.

Una empresa, al contratar un jefe directivo, independientemente del motivo que tengan, buscan a alguien que dirija la empresa. A lo largo de este trabajo se ha mencionado la importancia de la cultura empresarial. Aquí no va a ser menos. El proceso conlleva diferentes

pasos, empezando por la búsqueda de una empresa cazatalentos. Es una industria limitada (Olson, Raje, Davaraju & Gallege, 2015). Y finalizará determinando la forma de pago por sus servicios, normalmente un porcentaje del salario del nuevo jefe durante un tiempo determinado. Lo que pasa entre medias es lo más importante. El artículo publicado por Baybrook Press Ltd. (Olson, Raje, Davaraju & Gallege, 2015) se basa en este proceso y demuestra su resultado con intensas entrevistas a profesionales en el mundo de los cazatalentos. Concluyen con la importancia que dan, tanto las empresas como los cazatalentos, a los valores y forma de ser del posible candidato. Al fin y al cabo, si llegas a un puesto directivo, los conocimientos técnicos se asumen hasta cierto punto. Los culturales por otro lado, se deben mirar con más atención.

A lo largo del presente trabajo se ha mencionado la importancia de la coherencia entre los valores organizacionales con los valores personales de cada empleado. Se ha demostrado que, para evadir una fuga de empleados, estos deben de tener una relación entre ellos (Alvarado Muñoz & Monroy del Castillo, 2013). Esta cooperación debe estar inculcada en la cultura organizativa. Las interacciones pueden surgir de manera abstracta teniendo unos valores de solidaridad y participación establecidos. Así mismo, la empresa puede fomentar el trabajo en equipo, incrementando la relevancia de la cooperación. Esto crea una estrategia de competitividad. Por esto mismo, un cazatalentos debe conocer a la perfección la cultura del cliente. Así, podrá ofrecer a candidatos más afines a cada cultura.

En general, una empresa de cazatalentos se dedica a actuar como intermediario. Su trabajo no se limita a conocer a los posibles empleados, pero también a sus clientes. Esto incluye la cultura como se ha mencionado anteriormente. Cada empresa tiene diferentes necesidades y los cazatalentos deben ser conscientes de estos. Así podrán ofrecer sus mejores servicios. De todos modos, hay algo en común que muchas empresas buscan en los candidatos traídos por cazatalentos. Un estudio realizado a los inicios de esta nueva posibilidad analiza las características que buscan en sus candidatos. Mencionan que, si es lo que buscan, es lo que las empresas quieren. El resultado más congruente es la necesidad de que un jefe directivo

sea también un *manager* (Murphy & Poist, 1991). Ciertamente que los conocimientos técnicos de la industria del cliente son esenciales. De todos modos, demuestran cómo de importante es para estos altos rangos ejecutivos poder manejar a sus subordinados.

Caso Ferrovial

Como se ha mencionado antes, contratar a un tercero para encontrar al candidato ideal puede ser costoso. Ferrovial está de acuerdo con dicha teoría. Por ello, utilizan este tipo de reclutamiento externo con vacantes de alto nivel. Se considera que, cuanto más alto el puesto esté en la jerarquía, más importante es la inclusión de dicho cazatalentos.

De todos modos, los técnicos consultados de Ferrovial sugieren el uso de Headhunters, Talent Scout o Consultoras de R.R.H.H especializadas como términos de referencia en vez de cazatalentos. Esta última palabra puede excluir ciertas actividades realizadas por el tercero. Las palabras sugeridas, dan la oportunidad de utilizar dicho método de la manera más exacta.

2.2.3 Referencias y recomendaciones

Un reclutamiento por referencia consiste en que, un empleado actual de la empresa, recomiende a uno de sus contactos. Tal y como hemos definido reclutamiento interno y externo, las referencias son un tipo de reclutamiento externo. El candidato no tiene contacto previo con el empleador. De todas maneras, tiene su toque de reclutamiento interno.

Uno de los motivos por los que una empresa tiende hacia el reclutamiento interno son los valores del candidato. Un entendimiento de la cultura empresarial es imprescindible para un buen rendimiento. El empleado que recomienda al candidato ya ha demostrado que sus valores van acorde con los de la compañía. Aunque una recomendación por parte de los empleados puede depender de la compensación que reciban. El estudio publicado por la Universidad de Gent (Van Hoye, 2013) demuestra otro factor prevaeciente. En sus resultados, demuestra que las mejores recomendaciones vienen de aquellos empleados que sienten que son parte de la empresa. Además, suelen estar motivados intrínsecamente. Esto demuestra la importancia de una satisfacción con los valores y la cultura de la empresa por parte del empleado.

Las personas tendemos a relacionamos con gente con valores similares. Esto puede ser por el miedo generalizado de salir de la zona de confort. Por ello, hay más posibilidades o menos riesgo para la empresa contratar a una persona referida por uno de sus empleados. Por esta misma conexión, un reclutamiento por referencias comparte menos características con otro tipo de procesos de reclutamiento externo.

Este método es utilizado por muchas compañías y, se ha demostrado que la correlación entre recomendación y motivación intrínseca es alta (Van Hoye, 2013). De todos modos, estas cifras no son del todo exactas. La eficacia de un proceso de reclutamiento por medio de referencia depende del sistema de compensación, como se ha mencionado. Ciertas compañías

pueden ofrecer compensación monetaria u otro tipo de beneficios para motivar a sus empleados a recomendar a sus contactos. Estas motivaciones pueden ser un bono al contratar al candidato recomendado. También puede ser un bono a los seis meses de contratar a dicho candidato puesto que, para entonces, la empresa tendrá una mejor idea de su rendimiento. La empresa tiene que tener en cuenta su cultura. A partir de ahí, motivar a sus empleados que recomienden a aquellos candidatos que están más que cualificados para el trabajo. De esta manera, no se malgastan los recursos empresariales para el proceso de reclutamiento. Así mismo, la empresa se asegura de estar recibiendo a candidatos de calidad. Solo queda, por su parte, evaluar las habilidades técnicas. Una buena ejecución de las recomendaciones puede traer beneficios a la empresa. Esta misma se consigue con un equilibrio entre motivaciones extrínsecas e intrínsecas hacia los empleados. (Yili, Pavlou, Nan, & Kanliang, 2017)

Al igual que la empresa tiene que evaluar la compensación para aquellos empleados que recomiendan a un candidato, se debe evaluar cuánto uso le quiere dar a este tipo de reclutamiento. Durante el reclutamiento, una empresa debe evaluar tanto las habilidades técnicas como la afinidad hacia la cultura empresarial. No existe un número exacto para dicho equilibrio puesto que depende del puesto y la industria. Un puesto de menos habilidad técnica puede tender más hacia recomendaciones. De todos modos, una empresa de construcción como Ferrovial, no está en su mano. Hay tipos de trabajos donde los conocimientos técnicos son imprescindibles. Estos son trabajos relacionados con medicina o ingeniería, por ejemplo, donde una base técnica pesa más que los valores de dichas personas.

Por último, hay que mencionar posibles riesgos al usar recomendaciones. Como se ha mencionado anteriormente, las personas nos solemos relacionar con gente con los mismos valores, ética, u otras características comunes a nosotros. Por ello, las recomendaciones pueden ser una buena idea. Por ese mismo motivo, puede ser perjudicial para la empresa. Abusar del uso de recomendaciones limita a la empresa a abrirse nuevos horizontes. No permite la entrada a nuevos empleados reclutados completamente de manera externa y todos

los beneficios que estos conllevan. Como se mencionó previamente, esto pueden ser nuevas perspectivas e ideas.

Caso Ferrovial

Hay que valorar el equilibrio entre especialización y *network*. Se ha mencionado la importancia de referencias y la facilidad de encontrar a un candidato con valores a fin con la empresa. De todos modos, Ferrovial no puede apostar plenamente en ellas a ningún nivel jerárquico. Como se ha mencionado, Ferrovial requiere de perfiles muy específicos. Necesitan empleados con ciertas habilidades técnicas. Por ello mismo, se pueden permitir el restar importancia a ciertas recomendaciones si eso significa mayores cualidades técnicas. Aunque una concordancia con los valores empresariales es necesaria, los conocimientos para Ferrovial son imprescindibles. Una vez acreditaos los conocimientos necesarios, Ferrovial puede considerar diferentes referencias y recomendaciones

2.3 Reclutamiento interno

Una vez estudiado el reclutamiento externo, el reclutamiento interno se refiere a lo opuesto. Rellenar una vacante con alguien ya está contratado por la empresa y lo que se valora es un movimiento de posición dentro del organigrama. Esto puede tener diferentes escenarios.

Un ascenso, conocido como un movimiento vertical o, gente del mismo nivel que se mueve con rotaciones empresariales, llamado movimiento horizontal. Los motivos generales por los que una empresa llevaría a cabo un reclutamiento interno suelen ser el coste y el tiempo que conllevan. Estudiaremos otros motivos por los que directivos eligen este tipo de reclutamiento.

Es imprescindible definir las diferencias y características sobre los movimientos verticales y horizontales. El primero es comúnmente como ascenso o promoción interna. Gómez-Mejía (2008) describe los beneficios de este movimiento como un incentivo para la formar y desarrollar las diferentes habilidades de los empleados. Da la oportunidad de que los trabajadores se conviertan en empleadores.

Cada empresa tiene diferentes estrategias dependiendo de los empleados, la cultura y la disponibilidad. Por otro lado, están los movimientos horizontales. Este concepto como tal es más reciente, aunque ciertas empresas ya lo practicaban previamente. Las empresas se están adaptando a un término más estructura. El movimiento horizontal es característico de cada empresa en cómo puede ser ofrecido a empleados. De esta manera, se puede llegar a conocer más departamentos aparte del que uno es empleado. Todo esto bajo la seguridad de que el puesto inicial está bajo seguro. Dependiendo de la empresa, estos movimientos pueden ser de un día a incluso un año si se precisa una inmersión empresarial. Es imprescindible una planificación detallada puesto que temporalmente habrá una vacante.

Puede ser complicado elegir entre un tipo de reclutamiento u otro. Como se ha repetido a lo largo del trabajo, siempre dependerá de la necesidad empresarial. Ambos tienen ventajas y desventajas discutidas anteriormente. Kong-Pin (2005) discute que el reclutamiento externo

solo puede salir bien porque se elimina la competitividad que puede llevar a comportamientos inmorales. El autor tiene resultados empíricos de los buenos resultados de un reclutamiento interno. Aun teniendo esos mismos resultados, afirma que el que salga bien depende de una comunicación impecable por parte de la empresa y un entendimiento excepcional por parte de los empleados. Desafortunadamente, este no es el caso en todas las empresas y, por ello, es difícil de aplicar de modo generalizado. Dicho esto, elegir entre un reclutamiento interno o externo depende enteramente de la vacante que se está en mano.

De todas maneras, otro estudio que defiende el reclutamiento interno (Bayo-Moriones, 2006) encuentra tres situaciones en las que las empresas tienden a elegir este tipo de reclutamiento. Estos son, la situación específica del capital humano, la sensibilidad y privacidad de información y, por último, el peso y obligación moral por parte del empleado. La primera y la segunda tienen resultados empíricos que lo demuestran. La tercera teoría, por otro lado, no. De todas maneras, tiene algo en común las tres: se basan en relaciones interpersonales subjetivas al trabajo o capacidades de cada candidato. Esto puede ser positivo y negativo para la empresa. Al tener una relación con el empleado, te aferras a dicha confianza para que el empleado desempeñe eficientemente sus tareas. Por esa misma razón puede ser negativo puesto que la relación puede cegar las verdaderas cualificaciones.

Visto desde el punto de vista del empleado, Elvira y Quintana-García (IESE Insight, 2017) estudian los beneficios económicos para los empleados. Sus resultados empíricos demuestran una brecha salarial independientemente de una promoción interna o un cambio de empresa. De todos modos, esta brecha disminuye al continuar en la misma empresa puesto que uno es capaz de demostrar sus habilidades de manera objetiva. No hay una respuesta correcta o incorrecta al pensar qué reclutamiento es mejor. Lo que hace un reclutamiento excepcional es el estudio de las necesidades de la empresa y la vacante al igual que la ejecución de dicho proceso. Normalmente llevado a cabo por Recursos Humanos de la mano del departamento en cuestión.

2.3.1 Movimientos horizontales

El campo sobre los movimientos horizontales se encuentra poco estudiado a día de hoy. Esto puede ser a causa de la reciente adaptación o la peculiaridad de dicho método en cada empresa, haciendo difícil su estudio homogéneo. La idea consiste en movimientos de personal entre diferentes puestos, manteniendo el mismo rango jerárquico. Puede ser a corto, largo plazo o permanentemente. De todos modos, te asegura una formación sobre la empresa y la seguridad de tu puesto de trabajo. Se pueden ver más comúnmente en programas para graduados. Estos nuevos empleados son expuestos a diferentes áreas empresariales previo a fijarles en un departamento u otro. Tanto como para graduados como para altos cargos, estos programas ayudan a que los empleados sean más conscientes de la empresa en la que trabajan globalmente.

Los programas rotacionales juntan el reclutamiento interno y el externo. Se suelen ofrecer a estudiantes de grado o máster como se ha mencionado anteriormente. Las empresas planifican una rotación en diferentes departamentos a lo largo de un tiempo determinado. No todas las empresas se pueden permitir este tipo de movimientos. Requiere una alta inversión en reclutamiento, selección, desarrollo y acabar con una selección de los mejores trabajadores. Por ello, los rankings de los mejores programas solo cualifican a las multinacionales, puesto que requieren de capital (Black Collegian, 2006)

Debido a la alta inversión mencionada, no todas las empresas tienen dichos programas implementados. No es solo una inversión monetaria sino de planificación y distribución de recursos. Por ello, no todos los empleados suelen tener dicha oportunidad.

Caso Ferrovial

Ferrovial está interesado en la captación de talento ya contratado. Por ello, apuesta por diferentes movimientos horizontales. A un nivel más bajo, estos movimientos son bastante importantes. De todos modos, Ferrovial apuesta por ellos con empleados a puestos de nivel medio o alto. Una de las razones por lo que esto ocurre es la inversión que requiere, no solo de dinero sino de tiempo. Es necesaria una buena planificación a corto y largo plazo. Cuanto más tiempo se ha pasado en la empresa, más fácil es saber qué tipo de movimiento horizontal es más beneficioso para Ferrovial y sus empleados. La empresa cuenta con un portal de Global Mobility, donde se publican vacantes dentro de la empresa. Este programa busca incentivar movimientos horizontales y verticales.

En el cuestionario realizado por un técnico de reclutamiento de Ferrovial se menciona otro tipo de reclutamiento interno, movimientos entre otras Unidades de Negocio del Grupo. Ferrovial consta de cuatro unidades: autopistas, aeropuertos, servicios y construcción (Ferrovial, 2018). Todas estas Unidades de Negocio responden ante el nombre de la compañía. Por ello, es importante para Ferrovial que sus empleados conozcan cada una de estas unidades. Responden a esta necesidad implementando dicho programa de movimiento horizontal interno.

2.3.2 Movimientos verticales

Este tipo de movimiento empresarial tiene como objetivo promover la retención de capital humano. En el artículo de Maurer (2015) comenta ciertas experiencias con expertos al tema. Uno de los jefes directivos a los que entrevista habla sobre las diferencias de cada reclutamiento. Determina cómo de beneficiario es conllevar un reclutamiento interno para los *managers* como para los empleados. Un jefe directivo debe empezar viendo con las capacidades de ver las aspiraciones y capacidades de sus candidatos. Al mismo tiempo, los empleados pueden ver las oportunidades a las que pueden llegar si continúan trabajando en dicha empresa. Se le da mucha importancia a la comunicación clara (Maurer, 2015). Gracias a esta transparencia por ambos lados, los empleados ven que pueden cambiar de ambiente aun teniendo una estabilidad laboral. Esto mismo aumenta el compromiso laboral según el artículo mencionado. Otro beneficio es la gran competitividad estratégica una empresa puede tener gracias al capital intelectual. Estos empleados se conocen la empresa, sus tácticas y su modo de empleo de arriba abajo. Estos conocimientos y la ventaja competitiva que da a la empresa pueden ser muy beneficiario respecto a sus competidores.

De todos modos, el reclutamiento interno tiene ciertas barreras. Se necesita planificación estratégica y mucha comunicación. Comunicación entre departamentos para saber qué necesita o qué puede ofrecer cada uno. Comunicación del empleado a la empresa de que busca crecer en esa misma. Comunicación por parte de la empresa a los empleados no solo de las oportunidades, pero también de las cualificaciones necesarias. Un seguimiento del desempeño de las tareas de cada empleado y su posterior discusión es imprescindible. De esta manera, la empresa sabe a tiempo real sobre las capacidades de sus empleados. A la vez, los empleados pueden saber qué mejorar en caso de querer moverse internamente en la empresa. Teniendo esta última comunicación se intenta disminuir la competitividad entre compañeros que puede dañar a la empresa. También, limitar el conflicto de interés que puede llegar a cualquiera de los interesados en la nueva posición. Sabiendo exactamente qué puede y debe ofrecer cada candidato, ayuda a la autoevaluación a la hora de solicitar un nuevo

puesto de trabajo. Estas comunicaciones continúan una vez no se da el trabajo solicitado a un empleado.

En un reclutamiento externo, te tienes que preocupar de la imagen de la empresa y la reputación cuando se rechaza a un candidato. Se intenta seguir pudiendo atraer a esos mismos candidatos posibles puesto que otro puesto puede ser más adecuado para estos. De todos modos, no hay relación previa alguna entre el empleado y el candidato. Al rechazar a dicho candidato, una vez mandadas las noticias, la preocupación por esa persona es menor. No se sabe el valor real de la persona por lo que es más difícil estimar la pérdida de la empresa por no contratarle. Cuando llevas a cabo un reclutamiento interno, aquellos que son rechazados, siguen siendo empleados de la empresa. Por ello, la comunicación a la hora de seleccionar es más delicada que la mencionada anteriormente. Se necesita transparencia sobre la decisión. Es imprescindible una explicación sobre las diferencias entre las cualificaciones necesarias para el trabajo y las cualificaciones de cada empleado. Al hacer esto mismo, te proteges de no estar incrementando las vacantes al intentar rellenar una sola. Los empleados no quieren sentirse juzgados injustamente ni que sus cualidades sean infravaloradas. Estos sentimientos se ven reflejados negativamente en su trabajo.

Por último, esto afectaría al bien de la empresa en general. Otra barrera que se encuentra es volver al problema inicial. Al usar un reclutamiento interno, la empresa está ausentando a alguien de su puesto de trabajo para llevarlo a otro, dejando el primero vacante. Este es uno de los motivos por los que las empresas eligen un reclutamiento externo. De todos modos, algunas empresas buscan ese objetivo. Reestructurar las empresas para no tener empleados ineficientes y aprovechar al máximo el capital disponible. Se necesita planificación a largo plazo. Para ciertas empresas, es más fácil contratar a candidatos de nivel menos cualificados. Estas empresas apuestan por la educación una vez en la empresa. Por ello mismo, les es interesante mover a empleados ya cualificados internamente.

Caso Ferrovial

Los movimientos verticales son una parte esencial del éxito de Ferrovial. Como se ha mencionado anteriormente, la empresa invierte mucho en el reclutamiento externo de sus candidatos para contratar a los mejores empleados. No es de menos querer ver el fruto de dicha inversión. Por ello, independientemente del nivel del empleado, Ferrovial comenta que es muy importante para ellos la posibilidad de poder promocionar a sus empleados. La empresa consta con Planes de Sucesión y Talent Mapping para asegurar el correcto movimiento de sus empleados.

D^a María Dionis, Directora General de Recursos Humanos en Ferrovial hace especial mención a los empleados de menos nivel como los recién graduados. En una entrevista realizada para este trabajo, se habla de la importancia de contratar a jóvenes talentos. Una vez reclutados, poder formarles y enseñarles las mejores técnicas para promocionar dichos movimientos verticales constantemente.

3 RESULTADOS Y CONCLUSIÓN

Este trabajo ha demostrado diferentes métodos de reclutamiento haciendo una primera diferenciación entre reclutamiento interno y externo. Se han establecido clarificaciones teóricas al igual que beneficios y riesgos de cada uno de ellos. Además, se ha comentado la posición de Ferrovial ante cada una de estos métodos.

La primera conclusión y la más mencionada a lo largo de este trabajo es que este proceso es único dependiendo de la vacante que se estudia. Ya sea a nivel jerárquico bajo, intermedio o alto. Cada método de reclutamiento llega a diferentes personas con diversas cualificaciones. Es imprescindible que la empresa llevando a cabo un reclutamiento de personal sea consciente de ello. Consecuentemente, llevando a cabo un extenso estudio previo sobre las cualidades necesarias y requeridas.

Respecto a la posición de Ferrovial, se ha demostrado la diferenciación entre posiciones de nivel bajo, medio y alto a la hora de llevar a cabo un proceso de reclutamiento. Comenzando con puesto de nivel bajo, Ferrovial busca un reclutamiento masivo. Está abierto a más candidatos y exhausta sus recursos en el proceso de selección en vez de en el de reclutamiento. Con esta teoría buscan promocionar la empresa en universidades y escuelas a posibles profesionales. Con personal de nivel medio se continúa un reclutamiento masivo, como el que se consigue con un reclutamiento online. De todos modos, se incluye el factor de una búsqueda más filtrada. Gracias a las herramientas de un reclutamiento online, Ferrovial es capaz de filtrar ciertos requisitos. Además, en estos niveles se fomentan movimientos horizontales y verticales en la empresa. Con ellos, la empresa busca motivar a sus empleados y promocionar su crecimiento profesional a la vez que Ferrovial prospera.

Por último, las posiciones de nivel alto requieren la mayor inversión de recursos. Debido a la posición de responsabilidad de las que se tratan, Ferrovial estudia cautelosamente estos procesos de reclutamiento para asegurar los mejores resultados. Por ello, se incorporan un tercero como los Headhunters o Talent Scouts.

En relación a futuras investigaciones académicas en relación al tema el reclutamiento, en el caso de las empresas de construcción en el IBEX 35, utilizando la metodología planteada en el presente trabajo, se podría aplicar al resto de empresas de este sector y realizar un análisis comparativo que pudiera aportar elementos significativos de consenso o disenso en relación al reclutamiento en los procesos de selección en empresas cotizadas del sector de la construcción.

4 **BIBLIOGRAFÍA**

- Afiouni, F (2007). Human resource management and knowledge management: a road map toward improving organizational performance. *Journal of American Academy of Business*, 11(2), 124-130.
- Alvarado Muñoz, Ó., & Monroy del Castillo, R. (2013). Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores. *Cuadernos de administración*, 26(47).
- Alvesson, M. & Karreman, D. (2001). Odd couple: Making sense of the curious concept of knowledge management. *Journal of Management Studies*, 38(7), 995-1018.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 150-169.
- Backstrom, L., Boldi, P., Rosa, M., Ugander, J., and Vigna, S. (2012) Four degrees of separation. In Proceedings of the 4th Annual ACM Web Science Conference (WebSci '12). ACM, New York, NY, USA, 33-42. DOI=<http://dx.doi.org/10.1145/2380718.2380723>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99. Retrieved from <https://ezproxy.elon.edu/login?url=https://search.proquest.com/ezproxy.elon.edu/docview/215258436?accountid=10730>
- Barro, S. (2017). Empleo de personas y máquinas. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, (897), 77-90.
- Bates, D. (2011, November 23). Forget 'six degrees of separation' - thanks to Facebook it's now just FOUR. Retrieved from <http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-2064746/Facebook-shrinks-degrees-separation-just-FOUR.html>

- Bayo-Moriones, A., & Ortín-Ángel, P. (2006). INTERNAL PROMOTION VERSUS EXTERNAL RECRUITMENT IN INDUSTRIAL PLANTS IN SPAIN. *ILR Review*, 59(3), 451-470.
- Black Collegian. (2006). Rotational Programs. *Black Collegian*, 37(1), U125.
- Boşcai, B. G. (2017). The evolution of e-recruitment: The introduction of online recruiter.
- Cedrola Spremolla, G. (2017). El trabajo en la era digital: reflexiones sobre el impacto de la digitalización en el trabajo, la regulación laboral y las relaciones laborales. *Revista de derecho (15105172)*, 16(31), 103-123.
- Çelik, A., & Damar, A. (2017). The mediating role of person organization fit on the effect of organizational justice on work alienation. *International Journal Of Management Economics & Business / Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*, 854-866.
- Chan, W. (1996) External Recruitment versus Internal Promotion. *Journal of Labor Economics* 1996 14:4, 555-570
- Chung-Jen, C., & Jing-Wen, H. (2009). *Strategic human resource practices and innovation performance — The mediating role of knowledge management capacity*, *Journal of Business Research* (1st ed., Vol. 62). Pages 104-114
doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.11.016>.
- Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of management journal*, 46(6), 740-751. Doi:10.2307/30040665
- Dressler, G. (1991) *Administración de personal*, 4ªed., México: Prentice Hall
- Dias-Baptista, R., & Pagán-Martínez, M. (2017). Comunicación y nuevas tecnologías: Crisis de identidad organizacional e individual|| Communication and New Technologies: Crisis of Organizational Identity and Individual. *Razón y Palabra*, 20(3_94), 1074-1096.
- Eurostat. (2016, September). Eurostat regional yearbook. Retrieved from

http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Eurostat_regional_yearbook

- Félix Júnior, L. A., Gois de Oliveira Macedo, M. R., Carlos Miranda, L., Teixeira Lagioia, U. C., & da Silva Galvão, K. (2018). Divulgação de informações sobre Recursos Humanos e os fatores que influenciam sua evidenciação voluntária nos relatórios da administração. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 37(1), 129-146. doi:10.4025/enfoque.v37i1.33663
- Gloet, M. & Berrel, M. (2003). The dual paradigm nature of knowledge management: implications for achieving quality outcomes in human resource management. *Journal of Knowledge Management*, 7(1), 78-89.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2008). *Gestión de Recursos Humanos* (5th ed.). Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Haesli, A. & Boxall, P (2005). When knowledge management meets HR strategy: an exploration of personalization retention and codification-recruitment configurations. *International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 1955-1975-
- Hagevik, S. (1998). Choosing a career counseling service. *Journal of Environmental Health*, 61(4), 31-31, 47. Retrieved from <https://ezproxy.elon.edu/login?url=https://search.proquest.com/docview/219712505?accountid=10730>
- Insight. Las directivas ganan más con la promoción interna. (2017). *IESE Insight*, (33), 11.
- Kang, S., Morris, S. & Snell, S. (2007). Relational archetypes, organizational learning, and value creation: extending the human resource architecture. *Academy of Management Review*, 3(1), 236-256.
- Karinthy, F. (2006[1929]) 'Chain Links', in M. Newman A.-L. Barabási and D. Watts (eds) *The Structure and Dynamics of Networks*, pp. 21–6. Princeton, NJ: Princeton University Press.

- Kneale, K. (2009). Hiring A New CEO? Go Outside The Company. Retrieved from https://www.forbes.com/2009/03/10/ceo-success-characteristics-leadership_vell_study.html#25f29dd15e21
- Kong-Pin, C. (2005). External Recruitment as an Incentive Device. *Journal Of Labor Economics*, 23(2), 259-277.
- Luke, G., Robin, P., Sabune, W., Glenn, C. I., Fernandez, L. H., & Barbara, E. B. (2017). Using Social Media as a Research Recruitment Tool: Ethical Issues and Recommendations.
- Macías Gelabert, C., & Aguilera Martinez, A. (2012). Contribución de la gestión de Recursos Humanos a la gestión del conocimiento. *Estudios Gerenciales*, 28(133-148). doi:10.1016/S0123-5923(12)70209-7
- Maurer, R. (2015). Internal recruitment critical to hiring, retention. *Hrnews*, N/a.
- McCabe, M. B. (2017). Social media marketing strategies for career advancement: an analysis of linkedIn. *Journal of Business and Behavioral Sciences*, 29(1), 85-99. Retrieved from <https://ezproxy.elon.edu/login?url=https://search.proquest.com/docview/1925835844?accountid=10730>
- Murphy, P. R., & Poist, R. F. (1991). A comparison of headhunter and practitioner views regarding. *Logistics and Transportation Review*, 27(3), 277. Retrieved from <https://ezproxy.elon.edu/login?url=https://search.proquest.com/docview/197435807?accountid=10730>
- Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright. (2009). *Fundamentals of Human Resources*.
- Olson, A. M., Raje, R. R., Devaraju, B., & Gallege, L. S. (2015). Learning improves service discovery. *Concurrency and Computation: Practice and Experience*, 27(7), 1679-1694.
- Pümpin, C. (1988). Cultura empresarial.

- Rees, G., & Smith, P. (Eds.). (2017). *Strategic human resource management: An international perspective*. Sage.
- Rivero, A. G., & Dabos, G. E. (2017). Artículo: Gestión diferencial de Recursos Humanos: una revisión e integración de la literatura. *Estudios Gerenciales*, 3339-51. doi:10.1016/j.estger.2016.12.003
- Rosoiu, O., & Popescu, C. (2016). E-recruiting Platforms: Features that Influence the Efficiency of Online Recruitment Systems. *Informatica Economica*, 20(2), 46-55. doi:10.12948/issn14531305/20.2.2016.05
- Si, S., & Li, Y., (2011) Human resource management practices on exit, voice, loyalty, and neglect: organizational commitment as a mediator, *The International Journal of Human Resource Management*, 23:8, 1705-1716, DOI: [10.1080/09585192.2011.580099](https://doi.org/10.1080/09585192.2011.580099)
- Simón Cordero, C. (2011, March/April). Entornos globales, tecnología y nuevos modelos de gestión de personas. Retrieved from http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_859_8394_3F228D29FCDB4034BEAAEACDAA2BA760.pdf
- Smith, C. (2018, March 24). 21 Interesting LinkedIn Job Statistics. Retrieved from [://expandeddrablings.com/index.php/linkedin-job-statistics/](http://expandeddrablings.com/index.php/linkedin-job-statistics/)
- Solarte, M. G. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento & Gestión*, (27), 162-200.
- Svetlik, I. & Stavrou-Costea, E. (2007). Connecting human resources management and knowledge management. *International journal of Manpower*, 28(3/4), 197-202.
- The hiring process. (2007, 05). *Professional Remodeler*, 11, 68. Retrieved from <https://ezproxy.elon.edu/login?url=https://search.proquest.com.ezproxy.elon.edu/docview/195866071?accountid=10730>
- Torres, C. C. (2015). LA CONCILIACIÓN TRABAJO-FAMILIA Y LA COMUNICACIÓN SUPERVISOR-SUPERVISADO. *Debates IESA*, 20(4), 36-41.

Unión Europea. Trabajar en el extranjero. (n.d.).

Retrieved from https://europa.eu/youreurope/citizens/work/work-abroad/index_es.htm

Van Hove, G. (2013). Recruiting Through Employee Referrals: An Examination of Employees' Motives. *Human Performance*, 26(5), 451-464. doi:10.1080/08959285.2013.836199

Yili, H., Pavlou, P. A., Nan, S., & Kanliang, W. (2017). On the role of fairness and social distance in designing effective social referral systems. *MIS Quarterly*, 41(3), 787-A13.

Zide, J., Elman, B., & Shahani-Denning, C. (2014). LinkedIn and recruitment: How profiles differ across occupations. *Employee Relations*.

6. ANEXOS

Anexo 1: Glosario términos de la investigación

Anexo 2: Plantilla de Tablas

Anexo 3: Tabla Nivel Bajo

Anexo 4: Tabla Nivel Medio

Anexo 5: Tabla Nivel Alto

Anexo 6: Guiones de entrevistas al personal de Ferrovial

Anexo 1: Glosario términos de la investigación

Reclutamiento Externo	Aquellos candidatos sin relación previa con la empresa
Tradicional	Uso de prensa, radio, u otros medios de promoción de la vacante
Online	Uso de redes sociales o páginas web propias para el recibimiento de CVs (incluimos en este apartado portales de empleo)
Cazatalentos	Uso de una tercera parte para dar con el candidato idóneo
Referencias	Uso de sugerencias de los ya empleados
Otros	Por favor, indique cuales

Fuente: Tabla de creación propia

Reclutamiento Interno	Movimientos posicionales de empleados de la empresa
Movimientos Horizontales	El trabajador ocupa un puesto del mismo nivel que el anterior
Movimientos Verticales	El trabajador ocupa un puesto de nivel superior al anterior
Otros	Por favor, indique cuales

Fuente: Tabla de creación propia

Nivel de posiciones	La posición de un empleado respecto a la jerarquía empresarial
Nivel Bajo	Posiciones cuyos requisitos y responsabilidades son menores. Incluyen becarios y otras posiciones de tipo inicial
Nivel Medio	Posiciones intermedias. Pueden incluir técnicos de planta o jefes de departamento.
Nivel Alto	Empleados en posiciones de rango superior como Directivos o el Comité de Dirección

Fuente: Tabla de creación propia

Anexo 2: Plantilla de Tablas

			Utilización e importancia				
			1 (poco importante)	2	3	4	5 (muy importante)
Métodos de reclutamiento	Reclutamiento externo	Tradicional					
		Online					
		Cazatalentos*					
		Referencias					
		Otros (indicar cuales)					
	Reclutamiento interno	M. Horizontales					
		Otros (M. entre otras Unidades de Negocio del Grupo)					
		M. Verticales					

Fuente: Tabla de creación propia

Anexo 3: Tabla Nivel Bajo

			Utilización e importancia				
			1 (poco importante)	2	3	4	5 (muy importante)
Métodos de reclutamiento	Reclutamiento externo	Tradicional	X				
		Online					X
		Cazatalentos*	X				
		Referencias				X	
		Otros (contacto con Escuelas y Universidades)				X	
	Reclutamiento interno	M. Horizontales				X	
		Otros (M. entre otras Unidades de Negocio del Grupo)				X	
		M. Verticales					X

Fuente: Ferrovial

Anexo 4: Tabla Nivel Medio

			Utilización e importancia				
			1 (poco importante)	2	3	4	5 (muy importante)
Métodos de reclutamiento	Reclutamiento externo	Tradicional	X				
		Online					X
		Cazatalentos*			X		
		Referencias				X	
		Otros (indicar cuales)					
	Reclutamiento interno	M. Horizontales					X
		Otros (M. entre otras Unidades de Negocio del Grupo)					X
		M. Verticales					X

Fuente: Ferrovia

Anexo 5: Tabla Nivel Alto

			Utilización e importancia				
			1 (poco importante)	2	3	4	5 (muy importante)
Métodos de reclutamiento	Reclutamiento externo	Tradicional	X				
		Online					X
		Cazatalentos*					X
		Referencias				X	
		Otros (indicar cuales)					
	Reclutamiento interno	M. Horizontales					X
		Otros (M. entre otras Unidades de Negocio del Grupo)					X
		M. Verticales					X

Fuente: Ferrovial

Anexo 6: Guiones de entrevistas al personal de Ferrovial

Entrevistas a D^o María Dionis, Directora de Recursos Humanos en Ferrovial, y a D^a Beatriz Ventureira y D^a Beatriz Pérez, técnicos de Recursos humanos en Ferrovial.

Presentación y experiencia

- ¿Cuál fue tu educación y qué te inició en Recursos Humanos?
- ¿Cuál ha sido tu experiencia en el sector? ¿Cómo empezaste en Ferrovial?
- ¿Cuál ha sido tu trayectoria profesional una vez en Ferrovial antes de ser la directora del departamento?
- ¿Cuál era tu tarea principal cuando empezaste en Recursos Humanos?
 - a. En 1985, España se unió a la Unión Europea que fomenta el libre tránsito para trabajar. Aunque fuera al inicio de tu carrera profesional, ¿has visto alguna tendencia hacia un mercado más internacional?
 - b. ¿Hubo algún cambio durante la crisis económica en 2008? Hacia dónde.
- Hoy en día, cómo ves que haya cambiado la industria
 - a. ¿Ha habido un cambio de trabajo transaccional a transformativo?

Proceso de Reclutamiento

- Por experiencia, las empresas se encargan del reclutamiento de candidatos o delegan en terceros
 - a. ¿Tú que prefieres? ¿Por qué?
- Aunque depende del sector, ¿Cuáles son los beneficios y desventajas generales de hacerlo dentro de la empresa?

Selección de personal

- Desde que aparece una necesidad empresarial, hasta que hay una nueva incorporación en la empresa, ¿cuál es el proceso a seguir para el reclutamiento y selección?
 - a) Aunque dependerá del nivel de la posición, ¿cómo de largo es el proceso?
 - b) Métodos subjetivos (entrevistas) vs métodos objetivos (pruebas de capacidad) - ¿cuáles es más valorado?
- ¿Cuál es el método más efectivo desde tu punto de vista? ¿Y el que da mejores resultados sin importar el presupuesto?
- ¿Cuál es el método de valoración que tiene más importancia para ti?
- Expertos discuten la validez de las recomendaciones. Por un lado, dicen que son efectivas porque quien recomienda sabe que la cultura es apropiada. De todas maneras, otros protestan que, al recomendar a alguien, estás metiendo a alguien no cualificado por el compromiso y la facilidad. ¿Qué opinas al respecto?
- Hoy en día se están popularizando las dinámicas de grupo, ¿qué opinas al respecto? ¿Qué problemas podrían ocurrir?
- ¿Cómo evitar conflictos raciales en el proceso?

Encuestas relacionadas con temas específicos a lo largo del trabajo

- ¿Cuál es la política de reclutamiento de Ferrovial para vacantes de bajo nivel jerárquico? ¿Cómo varía respecto al reclutamiento de jefes directivos?
- En un apartado se habla sobre el uso de nuevas tecnologías y redes sociales. ¿Cómo se ha adaptado Ferrovial a los avances tecnológicos? ¿Cómo ha cambiado el reclutamiento al usar redes como LinkedIn? Aquí se puede referir tanto a la inversión en reclutamiento o si ha afectado consecuentemente al proceso de selección.

- Respecto el IBEX 35. Ya hablamos que el reclutamiento en las empresas del IBEX cambia puesto que las industrias varían. De todos modos, son empresas con más recursos y por ello, suelen invertir más en capital humano. ¿Hay movimientos entre empleados de empresas del IBEX35 a nivel directivo aún siendo diferentes empresas? Algo especial de Ferrovial como empresa cotizada en el IBEX 35?
- Por último, respecto al reclutamiento interno. ¿Existe algún programa de movimiento horizontal en la empresa? ¿Hay algún plan de sucesión en marcha en el que los empleados ven su progreso hacia un ascenso?