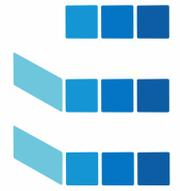




UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA  
Facultad de Economía, Empresa y Turismo



## GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Reclutamiento online en el sector bancario español en 2018

Curso académico 2017-2018

Trabajo de Fin de Grado

Presentado por: Carla Rodríguez González

Fdo.:

Las Palmas de Gran Canaria, a 6 de julio de 2018



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. MARCO TEÓRICO .....	4
2.1. El reclutamiento online .....	4
2.1.1. Definición del reclutamiento online .....	4
2.1.2. Tipos de reclutamiento online más utilizados .....	5
2.1.3. Ventajas y desventajas del reclutamiento online .....	9
3. METODOLOGÍA .....	12
3.1. Descripción del sector bancario español.....	12
3.1.1. Entidades bancarias analizadas.....	13
3.2. Revisión de las páginas web, redes sociales y portales de empleo .....	14
3.2.1. Validez del análisis de contenidos de las páginas web, redes sociales y portales de empleo .....	16
3.3. Análisis de los estadísticos utilizados .....	17
4. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	17
5. CONCLUSIONES.....	26
5.1. Conclusiones generales.....	26
5.2. Propuestas de mejora .....	29
6. BIBLIOGRAFÍA .....	30
7. ANEXO I .....	I-1



## 1. INTRODUCCIÓN

El reclutamiento online es una de las vías más rápidas para atraer y retener al mayor número de candidatos a un puesto. Actualmente, este proceso es utilizado por la mayoría de las entidades bancarias con la intención de reducir los costes que supone este proceso y mejorar así su imagen como empleadora.

En este trabajo se estudiarán los diferentes tipos de reclutamiento online que hoy en día utilizan las entidades bancarias para captar nuevos talentos y los usuarios para encontrar recientes puestos ofertados por las mismas. De esta manera, se definirán las tres categorías principales de dicho reclutamiento y se especificará cuáles de ellas son las más utilizadas tanto por los empleadores como por los futuros empleados.

Asimismo, se analizarán las páginas web corporativas de los diez bancos españoles más importantes según sus activos totales, así como sus perfiles en la principal red social profesional del mundo (LinkedIn) y en el portal de empleo más famoso de España (InfoJobs) con el fin de establecer conclusiones sobre el reclutamiento online en este sector. Para ello, se estudiarán diferentes indicadores dentro de cada tipo de reclutamiento online con el fin de saber cuáles son las entidades bancarias que más hacen uso de Internet a la hora de reclutar nuevos talentos y si existen características diferenciadoras entre ellas.

Una vez realizado el estudio mencionado, se elaborará en el apartado de resultados un resumen con el nivel de conexión que existe entre el ranking de bancos según sus activos totales y el ranking de estos según el número total de variables que cumplen en las tres clases de reclutamiento online.

El trabajo terminará con un conjunto de conclusiones sobre cómo, con qué frecuencia y cuáles de las distintas entidades financieras ven en el reclutamiento online una manera directa de persuadir y atraer a los mejores profesionales hacia sus ofertas de trabajo.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. El reclutamiento online

#### 2.1.1. Definición del reclutamiento online

El reclutamiento es uno de los procesos más importantes de la gestión de Recursos Humanos con los que cuenta una empresa. Martínez (2015, p. 163) define el reclutamiento de la siguiente manera: “Es el conjunto de procedimientos utilizados para la localización, atracción y captación de candidatos potencialmente válidos que participen libre y voluntariamente en el proceso de selección de personas para cubrir una vacante dentro de una empresa u organización”. Es una actividad cuyo objetivo inmediato es atraer candidatos entre quienes elegir a los futuros integrantes de la organización (Chiavenato, 2011).

El reclutamiento de personal es un proceso de gran relevancia, no solo para el área de Recursos Humanos (RRHH), sino para la organización en su conjunto (Buenadicha, 2015). Es el condicionante clave para que el procedimiento de selección de nuevos trabajadores se lleve a cabo de manera más adecuada y eficiente (Buenadicha, 2015). Por lo tanto, podríamos definir el reclutamiento de personal como la fase previa al proceso de selección de nuevas incorporaciones en una empresa.

Y si a esta definición le añadimos la palabra *online*, no es más que, atraer al mayor número de candidatos posibles utilizando herramientas digitales como es Internet., lo que en la actualidad se denomina “Reclutamiento 2.0”. Dicho reclutamiento está formado por distintos métodos virtuales por donde las empresas pretenden llamar la atención de los posibles aspirantes al puesto de trabajo. Consiste en utilizar redes sociales y webs de empleo (o webs de las propias empresas) para buscar personas con perfiles que puedan resultar valiosos para un equipo de trabajo (Infoempleo, 2018).

El reclutamiento 2.0 es la evolución del modelo de reclutamiento tradicional adaptado a las nuevas tecnologías (Gimeno, 2014). Un ejemplo claro de esta

evolución es el cambio que existe en la elaboración del currículum vitae convencional al currículum vitae 2.0, el cual no es más que un currículum vitae (CV) online al que se le puede incorporar diferentes páginas web o archivos (Pin et al, 2011). Es una manera eficaz y rápida de conocer al candidato sin la necesidad del formato tradicional a papel.

En la actualidad, cada vez son más las empresas que utilizan el reclutamiento online como manera para captar y posteriormente seleccionar candidatos, sustituyendo así, al reclutamiento tradicional que consiste en atraer al mayor número de personas hacia un puesto a través de herramientas cotidianas como pueden ser la captación mediante terceros (conocidos, empleados, proveedores o clientes), o bien, utilizando medios de comunicación, por ejemplo, la prensa escrita.

Además, cabe destacar que, si una empresa elige la opción de reclutarse de manera online, es importante determinar la estrategia a seguir. Un artículo realizado por LaboralNews (2012) explica que es fundamental alinear la estrategia de reclutamiento con los objetivos que se pretenden conseguir. Además, los objetivos pueden ser diversos y la estrategia en cada red social también y, como consecuencia de esto, todos los miembros del equipo de RRHH deben conocer sus funciones y responsabilidades dentro de dicha estrategia.

### **2.1.2. Tipos de reclutamiento online más utilizados**

La tecnología ha transformado la forma en que las organizaciones reclutan, seleccionan, motivan y retienen empleados (Stone et al, 2015), motivo por el cual dichas organizaciones utilizan, en la actualidad, diferentes maneras para captar personal a través de Internet, suponiendo cada una de ellas tiempos y costes diferentes. Por tanto, es importante hacer una clasificación de los tres tipos de reclutamiento online más utilizados por los profesionales y por los usuarios o candidatos al puesto. A continuación los ordenaremos de mayor a menor utilización según datos sacados del Informe Infoempleo-Adecco (2017):

## 1. Portales de empleo.

Un portal de empleo o bolsa de empleo es un sitio web especializado creado con el objetivo de apoyar a los usuarios y a las empresas a cubrir sus necesidades laborales, brindando a dichos usuarios o candidatos información de las empresas y de las vacantes disponibles que éstas ofrecen y permitiendo a los reclutadores publicar nuevas ofertas de empleo (Grados, 2013). Por lo que, observando algunas de estas páginas web de empleo se puede apreciar que existen servicios exclusivos, por un lado, para las empresas y, por otro lado, para los usuarios que buscan trabajo, dividiendo a dichas páginas en dos secciones bien diferenciadas: empresas y candidatos.

Con respecto a las empresas, los portales no solo les da la opción de publicar la oferta de trabajo y su posterior proceso de reclutamiento y selección, además, pueden pedir a dichos portales la opción de que éstos realicen pruebas online con la finalidad de ofrecer estadísticas sobre las ofertas que publican y así saber cuáles son más atractivas para los usuarios o candidatos al puesto. Otro de los servicios consiste en que la organización puede delegar en dichas páginas la opción de hacerse cargo de los primeros procesos de reclutamiento, reduciendo así el número de candidatos que encajen con el perfil de la vacante que ofertan, para que, posteriormente, la empresa decida qué persona se adapta mejor a las necesidades del puesto. Por último, si la empresa ofertante así lo quisiera, los portales pueden ayudar a éstas a la hora de hacer atractiva una oferta que quieran publicar a través de expertos que proporcionan las webs mencionadas.

Por el lado de los usuarios o candidatos al puesto, los portales de empleo no solo brindan la posibilidad de inscribirse a múltiples ofertas de distintas empresas y realizar el seguimiento del estado de sus candidaturas, sino que también suelen tener secciones de interés para estos, como noticias relacionadas con el mundo laboral, consejos a la hora de presentarse a una entrevista, etc.

Por estos motivos, los portales de empleo se mantienen como la primera opción a la que acuden los candidatos que están en búsqueda activa de empleo en

España, recibiendo la confianza del 98% de los usuarios (Infoempleo-Adecco, 2017).

Tres de los portales de empleo más populares en España son los siguientes:

- InfoJobs: InfoJobs es la web de empleo líder en España, la cual cuenta con sus propias redes sociales para promocionar dicha web, contando con más de 182.000 seguidores en su página de Twitter (Laboralnews, 2015) y que tiene un sistema muy sencillo de funcionamiento para que cualquier candidato pueda registrar su CV. Mediante un formato ya preestablecido, se busca las ofertas de trabajo en función de las preferencias del usuario y, las empresas reclutadoras, publican sus puestos vacantes y reciben los CV de los candidatos que cumplan las necesidades de dichos puestos. Además, las empresas pueden realizar búsquedas directas sin necesidad de que el candidato se apunte a su oferta, accediendo a su CV que está visible para todos (InfoJobs, 2018).
- Infoempleo: Es similar a InfoJobs, ya que el usuario puede inscribirse de manera gratuita y subir su CV para que las empresas puedan tenerlo en cuenta a la hora de reclutar nuevos miembros al equipo de trabajo. La diferencia principal con su precedente es la realización de diversos informes y publicaciones relevantes acerca del mercado laboral y el ámbito educativo (Infoempleo, 2018).
- Empléate: Empléate es el nuevo portal nacional de empleo creado por el Ministerio de España con la colaboración de las Comunidades Autónomas, la Obra Social “La Caixa” y otras empresas privadas que cuenta con miles de trabajos públicos y privados en diferentes sectores profesionales. Consiste en un portal sencillo con características semejantes a las nombradas anteriormente, en el cual las personas que buscan oportunidades de trabajo pueden subir sus CV y crear alertas de empleo para que lleguen a sus correos electrónicos sin necesidad de buscar en la propia web. Es decir, según tu perfil profesional, el portal en sí mismo es capaz de enviarte al correo ofertas que se adapten a tus estudios y preferencias (Empléate, 2018).

## **2. Páginas web corporativas**

Las páginas web se utilizan como portales o páginas online donde sus visitantes obtienen información dinámica de la compañía siendo un espacio en el cual se puede interactuar, compartir y comunicar contenidos.

En la actualidad, la mayoría de las empresas que cuentan con una web propia, incluyen en ella un apartado de “trabaja con nosotros” con la finalidad de atraer candidatos hacia sus puestos ofertantes. Además, la innovación de algunas empresas ha ido más allá y han creado una web de empleo independiente para que los interesados puedan acceder de manera directa a las ofertas de trabajo sin necesidad de introducirse en la página principal de la empresa para buscar dicha sección. Esto significaría que la organización le da mucha importancia a reclutar y, posteriormente, seleccionar a un candidato de manera online, ya que elaborar una página web de empleo independiente supone centrar sus esfuerzos en hacer una web atractiva para atraer nuevos talentos utilizando una estrategia adecuada.

Se sitúan en segunda posición elegida por el 55% de los candidatos, además, del 33% que eligen a veces esta opción como medio para encontrar nuevas oportunidades de trabajo (Infoempleo-Adecco, 2017).

## **3. Redes sociales**

Una red social es una estructura social formada por personas o entidades conectadas entre sí por algún tipo de relación o interés común. Dentro de Internet, las redes sociales ocupan, en la actualidad, un lugar relevante en el campo de las relaciones personales y profesionales, siendo una manera moderna de utilizar y entender esta red informática (Ponce, 2012).

En el mundo de atraer nuevos talentos a la empresa es importante señalar las redes sociales profesionales como medios específicos para ello. Estas redes sociales fueron creadas para que las empresas puedan colocar en sus perfiles la información relevante de éstas con respecto al área de trabajo y, a su vez, las personas interesadas en encontrar trabajo puedan explicar en sus perfiles información acerca de sus datos académicos, competencias y habilidades. Es

decir, la información se proporciona para que los profesionales puedan revisar los perfiles de otras personas y contactar con las que son de su interés para el reclutamiento (Grados, 2013). Cuando hablamos de este tipo de red social, tenemos que hacer referencia a *LinkedIn* como red profesional por excelencia, situándose en primera posición con el 71% de aceptación entre los candidatos (Infoempleo-Adecco, 2017).

LinkedIn es la mayor red profesional del mundo con más de 546 millones de usuarios en más de 200 países y consiste en la creación de un perfil profesional atractivo para establecer una comunicación virtual entre empresa y candidato, en el cual se ofrece un buscador para que ambos puedan establecer sus preferencias con respecto a la ubicación, experiencia o imagen de la empresa. Su misión es conectar a profesionales de todo el mundo para ayudarles a ser más productivos y alcanzar todas sus metas laborales. A finales de 2016 fue comprado por Microsoft, lo que unió a la principal nube del mundo con la principal red profesional del mundo (LinkedIn, 2018).

Otra red social profesional que se encuentra actualmente en el mercado es *Xing*. Xing es una plataforma de *networking online* que tiene funciones parecidas a LinkedIn, motivo por el cual es uno de sus competidores directos. Ofrece numerosas opciones para contactar, buscar personas por nombre, ciudad, empresa, etc. y, establecer así, nuevas conexiones entre profesionales del sector (Xing, 2018).

Cabe destacar que el 78% de los usuarios o candidatos al puesto utilizan las redes sociales para encontrar empleo, y el 73% de éstos contestaron que lo que más les llama la atención de los perfiles de las empresas en redes sociales son las ofertas de empleo. Asimismo, por la parte de los reclutadores, el 87% de ellos afirman que las usan para atraer talento (Infoempleo-Adecco, 2017).

### **2.1.3. Ventajas y desventajas del reclutamiento online**

Una vez definido el concepto de reclutamiento 2.0, es importante señalar los aspectos positivos y negativos que tiene este método de RRHH para una

organización. Para ello, hemos elaborado la siguiente tabla (tabla 1) extrayendo de Grados (2013) y Rojas (2010) las conclusiones oportunas:

**Tabla 1. Ventajas y desventajas del reclutamiento online**

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Ahorro en tiempo de captación de personal	Discriminación hacia los no usuarios
Menores costes de reclutamiento	Privacidad de los datos
Mayor accesibilidad a candidatos activos y pasivos	Se tarda tiempo en definir la estrategia y crear un buen networking
Incremento de la imagen de marca	Mayor exposición a la crítica social
Procesamiento automático de los datos	Seguimiento e interacción de una única persona encargada del reclutamiento online
Disponibilidad durante 24 hrs., los 365 días del año	
Las distancias se acortan. Globalización	
Mayores oportunidades para empresas pequeñas	

Elaboración propia. Fuente: Grados (2013) y Rojas (2010).

Como se aprecia en la tabla 1, existen más ventajas que desventajas a la hora de elegir el reclutamiento online según las conclusiones que he extraído de ambas fuentes.

Dentro de las ventajas, podemos encontrar el tiempo que se ahorra el reclutador en captar personal. Como ya comentamos anteriormente, es instantáneo el tiempo que la empresa tarda en recibir los CV de los candidatos a través de este reclutamiento. Sin embargo, con ahorro de tiempo no solo nos referimos a esto, también es importante destacar la rapidez con la que las empresas pueden colocar nuevas ofertas en Internet que llegue a dichos candidatos inmediatamente. Además, una vez que la empresa recibe los CV, el procesamiento de los datos es automático, esto sirve, entre otras cosas, para que el departamento de Recursos Humanos pueda hacer llegar de manera automática los informes de cada candidato a los directores de la empresa sin necesidad de redactar un e-mail con los datos de cada usuario que supondría ralentizar el proceso. Otra ventaja es el ahorro en costes ya que, poder reclutar personal a través de Internet, ayuda a que las

organizaciones ahorren un dinero que antes gastaban en medios impresos. Esto a su vez consigue que las pymes tengan mayores oportunidades de captar futuros empleados, debido a que al ser de pequeño o mediano tamaño, no cuentan con un patrimonio neto tan alto como las grandes empresas. Por otro lado, un punto positivo de este tipo de reclutamiento es que acorta distancias entre la compañía y los candidatos, es decir, éstos pueden encontrar ofertas de trabajo que no tengan que ver con empresas de su ciudad natal. Por este motivo, se consigue llegar a más candidatos, ya sean activos o pasivos. La diferencia entre ambos es evidente. Los activos son las personas que buscan empleo de manera activa debido a que su situación laboral es inactiva y los candidatos pasivos son aquellos que cuentan con un salario predeterminado pero, a través de Internet, pueden llegar a ciertas ofertas que cubran mejor sus necesidades y así arriesgarse a cambiar su trabajo por otro. Asimismo, la red facilita información durante todas las horas del día, proporcionando así una ventaja para las empresas que reclutan a través de ella, ya que sus ofertas están visibles las 24 horas del día, los 365 días del año. Por último, uno de los puntos fuertes de que las organizaciones hagan uso del e-recruitment es la mejora de su imagen de marca.

La marca de empleador o también llamado *employer branding* es el proceso de creación de una buena imagen de marca por parte de la empresa con la finalidad de que resulte representativo, atractivo y deseado para trabajar (Verano, 2016). Con respecto a esto, Bondarouk et al (2012) referenciado por Verano (2016) descubrió que existe una relación positiva entre la marca de empleador y la atracción de candidatos, definiendo, además, que de las distintas maneras que existen para transmitir a dichos candidatos la imagen de marca la utilización de las páginas web de las empresas ocupa un rol fundamental a la hora de ofrecer información a los interesados, incluso más que las propias redes sociales.

Sin embargo, no todo son aspectos positivos. Como desventajas, podemos señalar que no todas las personas que buscan empleo lo hacen por la vía online, discriminando así a un porcentaje de la población que podría estar interesado en las ofertas de trabajo de una determinada empresa. Otro aspecto negativo es la visibilidad diaria y continua de Internet que produce una mayor exposición a la crítica social que tendría que soportar la empresa que recluta de esta manera.

También, otro inconveniente fundamental es la preocupación de las personas por la privacidad de los datos. Esto provoca que los usuarios no se fíen por completo de enviar de manera online sus CV. Y por último, cabe destacar que la empresa necesita elaborar una buena estrategia de reclutamiento online y su correspondiente *networking* (trabajo en red), lo que supondría un mayor tiempo de elaboración de dichas tareas. Junto a esto, podría ser perjudicial para la empresa que se asignara a un único responsable para llevar a cabo el seguimiento de las redes sociales o páginas online utilizadas para la captación, debido a que, si esa persona dejara de trabajar en la organización podría producir un deterioro instantáneo del reclutamiento en cuestión.

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Descripción del sector bancario español**

A pesar de que a mediados de 2007 se produjo una fuerte crisis financiera internacional que afectó a gran parte del sector, no fue hasta 2009 cuando las entidades de crédito se vieron negativamente afectadas (Banco de España, 2017).

La primera consecuencia fue la desaparición casi completa de las cajas de ahorros quedando actualmente solo dos de ellas, ambas con reducido tamaño. El resto de entidades se han visto inmersas en determinados procesos de integración que consistían en traspasar su negocio financiero a un banco y convertirse en fundaciones para seguir llevando a cabo la obra social que venían desarrollando con anterioridad, dejando así a miles de personas sin empleo. (Banco de España, 2017).

Por otro lado, vemos como la reestructuración del sistema financiero ha conllevado a realizar una fuerte reducción del número de entidades bancarias que ha ido disminuyendo en los últimos diez años (Banco de España, 2017). Como consecuencia de la disminución de oficinas bancarias en España, se produce también una disminución de los distintos puntos de ventas, lo que conlleva a las entidades a adentrarse en el sistema de banca online como alternativa para seguir ofreciendo productos a sus clientes. De ahí a que los bancos cada vez exijan más formación a la hora de reclutar personal, ya que cuentan con menos plazas para

cubrir puestos en sus oficinas y quieren escoger a las personas mejor formadas para los puestos ofertantes. Además, en la nueva normativa de MiFID II<sup>1</sup> es imprescindible que los empleados dedicados a servicios financieros reciban una formación específica con la intención de que haya mayor transparencia en los productos ofertados y que el cliente cuente con mayor información de esos productos y sus respectivas comisiones (Comisión Nacional del Mercado de Valores, 2018).

Sin embargo, no todo han sido aspectos negativos en los últimos años. Durante el comienzo del siglo XXI, la gran banca española, en su intención de internacionalizarse, se centró fundamentalmente en dos mercados: Europa e Iberoamérica, concentrando el 73% del total de las inversiones en el exterior (Sierra, 2007). Es por este motivo, entre otros, que las entidades bancarias españolas más internacionales utilizan cada vez más el reclutamiento online para captar personal y comunicarse con el resto del mundo a través de Internet.

Además, la búsqueda de una mayor dimensión, a través de fusiones y adquisiciones bancarias, dará como resultado una mayor utilización del reclutamiento online ya que contarán con mayores recursos y activos económicos para poder explotar este tipo de reclutamiento. Este aumento de tamaño de las entidades bancarias dará lugar a dos grandes grupos en España como son Santander y BBVA (AEB, 2018).

### **3.1.1. Entidades bancarias analizadas**

Para llevar a cabo el estudio del reclutamiento online, se ha elaborado una tabla (véase tabla 2) en la cual se ha determinado el posicionamiento de los primeros diez bancos españoles con mayor número de activos a nivel mundial y nacional con fecha de 31/12/2016. Dicha tabla se ha confeccionado con información proporcionada de *Economipedia* con datos que han extraído de la Asociación Española de Banca (AEB).

Este ranking nos servirá para analizar cómo se reclutan de manera virtual las entidades bancarias españolas más importantes según sus activos totales y el número de empleados que tiene cada una de ellas.

---

<sup>1</sup> MiFID II es la Directiva 2014/65/EU relativa a los mercados de instrumento financieros.

**Tabla 2. Ranking de los diez primeros bancos españoles por activos totales**

Ranking	Banco	Total activos globales (miles de millones)	Total activos en España (miles de millones)
1	Santander	1.487,05	464,70
2	BBVA	731,85	346,40
3	CaixaBank	347,93	347,90
4	Bankia	229,10	229,10
5	Sabadell	212,51	148,90
6	Bankinter	67,18	67,18
7	Unicaja	58,00	58,00
8	Ibercaja	57,90	57,90
9	Kutxabank	56,60	56,60
10	Abanca	48,30	48,30

Elaboración propia. Fuentes: Economipedia con datos sacados de la AEB (2017).

### **3.2. Revisión de las páginas web, redes sociales y portales de empleo**

En cuanto a la revisión de las páginas web de cada banco existen dos tipos de reclutamiento online a través de ellas. Por una parte, estudiaremos si cuentan con una página web especializada para reclutar personal desde la que se pueda acceder de manera directa a través del navegador y, en caso de existir, investigar las características diferenciadoras que usan para dicha captación, como podrían ser:

- Explicación detallada acerca de la finalidad por la que se ha creado la página y su correspondiente política de reclutamiento, de manera que, cualquier usuario pueda entrar y entender que es una web dedicada al reclutamiento online.
- Se observará las distintas ofertas de trabajo, en las que los candidatos puedan decidir qué tipo de empleo les gusta más y si es necesario redactar el CV de forma online o, simplemente, se tendría que adjuntar el documento ya elaborado por el aspirante al puesto. Y además, si se expresa de forma clara y directa el tipo de retribución salarial y el plan de formación correspondiente (en caso de que hiciera falta).

- También, si existen becas y ofertas de prácticas para alumnos que se encuentran cursando su último año de carrera, en las cuáles analizaríamos los requisitos que deberían cumplir y el tipo de formación que recibirían por parte de la empresa.
- Asimismo, para personas que les interese trabajar fuera de España, se verificará si existe una sección dedicada al empleo internacional. Se revisará si esta sección nos redirige directamente a la página del país seleccionado y a los diferentes puestos de trabajo que ofertan.

En el caso de que la entidad bancaria no tenga una página específica de reclutamiento, se estudiará si en la web principal de la empresa hacen hincapié en el reclutamiento vía online. Para valorar la importancia que le dan a este tipo de reclutamiento sería oportuno observar si cuentan con una sección para el empleo dentro de dicha web y si es así ver el tipo de información que ofrece acerca de las políticas de recursos humanos utilizadas y las posibles ofertas de trabajo que ponen a disposición de los usuarios.

En lo que respecta a las redes sociales, se analizará solamente la red profesional más importante del mundo, LinkedIn, por lo que los aspectos a analizar en ella son los siguientes:

- Primero, interesará observar cómo se vende la empresa de cara a reclutar personal, qué compromiso tiene el banco seleccionado con respecto a sus empleados y la importancia que le da al reclutamiento a través de esta red social.
- Se analizará, también, los diferentes puestos que ofertan las entidades bancarias. Con respecto a esto, se podrá visualizar el número de empleados que reclutan por cada puesto de trabajo que ofertan, sus respectivos salarios, y, si dichas ofertas se distribuyen por las diferentes Comunidades Autónomas de España. Igualmente, será interesante saber si al elegir un puesto de trabajo concreto, LinkedIn, redirige al candidato a la página principal de la empresa para adjuntar/redactar el CV o si, directamente, lo puede hacer a través de la red social. Otro aspecto importante será ver si se especifica qué serie de

requisitos académicos y formativos suelen pedir a la hora de trabajar en un banco.

- Además, LinkedIn deja que las personas interesadas en trabajar en cualquier empresa puedan leer experiencias de otros que anteriormente han trabajado en ese sector laboral, por lo que se observará si las entidades bancarias cuentan con reseñas positivas o negativas que puedan influir en los usuarios o interesados en el puesto ofertante.
- Por otro lado, resultará atractivo estudiar si dicho portal ofrece información a la persona que busca trabajo sobre el número de empleados que tenga la entidad seleccionada y que hayan estudiado en la misma universidad que dicha persona. Esto ayudará a reclutar nuevos perfiles ya que puede incentivar a los recién graduados a la hora de presentarse como candidatos.

Para finalizar, se examinará el portal de empleo de referencia a nivel europeo, llamado, InfoJobs. En dicho portal se estudiará el número de bancos que utilizan esta vía online para reclutar personal y a su vez, cuantos puestos diferentes ofertan en cada Comunidad Autónoma. Además, se investigará si explican de forma detallada los requisitos que debe tener una persona para apuntarse en ciertas ofertas de trabajo y si dedican espacio a políticas de RRHH como pueden ser la retribución salarial y la formación necesaria a cargo de la empresa. Asimismo, se observará si este portal de empleo obliga a los aspirantes a crear un perfil con sus datos personales y profesionales o directamente pueden adjuntar un CV ya elaborado previamente por ellos.

En resumen, analizando estas tres maneras de reclutamiento 2.0, se podrá determinar la importancia que le da una entidad bancaria a captar personal a través de Internet.

### **3.2.1. Validez del análisis de contenidos de las páginas web, redes sociales y portales de empleo**

Con el fin de validar las evaluaciones realizadas por la estudiante, el tutor del trabajo revisó las puntuaciones asignadas al 50% de las entidades bancarias. A

partir de esa revisión se resolvieron las discrepancias y se analizó la totalidad de las entidades.

### **3.3. Análisis de los estadísticos utilizados**

Para realizar el análisis oportuno se utilizará como herramienta el programa Microsoft Excel con la finalidad de llegar a través de estadísticos descriptivos como pueden ser la frecuencia, la media, la suma, el valor mínimo y máximo, entre otros, a los resultados esperados.

Debido a que se analizan sólo 10 entidades bancarias, no resulta oportuno utilizar el análisis de correlación entre el grado de sofisticación de las páginas web, redes sociales y portales de empleo y el tamaño y grado de internacionalización de las entidades.

## **4. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Con respecto al análisis de los resultados de los tres tipos de reclutamiento online utilizados por el sector bancario, se ha observado, de manera individual, si los diez primeros bancos españoles utilizan las páginas corporativas, las redes sociales y los portales de empleo para captar nuevos candidatos.

Inicialmente se ha estudiado las páginas web corporativas de cada banco y se han analizado diferentes variables con la finalidad de obtener conclusiones objetivas de si las entidades financieras utilizan esta vía como método de reclutamiento online. En las tablas que se muestra a continuación (véase tabla 3, tabla 4 y tabla 5) se señala con una “X” las variables que los distintos bancos cumplen para la captación de personal en sus páginas corporativas. Como ya señalamos en el apartado de “metodología” se ha diferenciado por un lado, los bancos que tienen una página de empleo independiente y, por otro lado, aquellos que cuentan con una simple sección dentro de su página principal corporativa.

**Tabla 3. Análisis de los bancos con página de empleo independiente**

BANCOS	Cuenta con página de empleo propia				
	¿Existe información detallada de la empresa y su política de reclutamiento?	¿Se explican los puestos ofertantes y si se necesita formación previa?	¿Se detalla el tipo de retribución salarial?	¿Apartado para becas y ofertas de prácticas?	¿Sección dedicada al empleo internacional?
Santander	X	X		X	X
BBVA	X	X		X	X
CaixaBank					
Bankia					
Sabadell	X	X		X	
Bankinter					
Unicaja					
Ibercaja					
Kutxabank					
Abanca	X			X	X

Elaboración propia.

Como se aprecia en la tabla anterior, cuatro de los diez bancos seleccionados tendrían página de empleo independiente para que los usuarios pudieran acceder de manera directa a las ofertas de trabajo que estas entidades publican.

**Tabla 4. Análisis de los bancos con una sección de empleo dentro de su página web principal**

BANCOS	Cuenta con una sección de empleo dentro de su página principal				
	¿Dicha sección te redirige a una página de empleo independiente?	En caso de que sea una sección, ¿explica las políticas de RRHH utilizadas?	En caso de que sea una sección, ¿ofrece información sobre los puestos ofertantes?	En caso de que sea una sección, ¿explica el tipo de retribución salarial?	En caso de que sea una sección, ¿existe apartado para becas y ofertas de prácticas?
Santander	X				
BBVA	X				
CaixaBank		X	X		X
Bankia					
Sabadell	X				
Bankinter		X			X
Unicaja					
Ibercaja		X			
Kutxabank					
Abanca	X				

Elaboración propia.

El resto de bancos que reclutan personal a través de las páginas web optan por tener una sección dentro de su página corporativa principal.

**Tabla 5. Análisis de ambas opciones del reclutamiento online a través de las páginas corporativas**

BANCOS	En ambas opciones						
	¿Existen comentarios o videos de experiencias de otros empleados?	¿Debe registrarse el candidato en dicha página para poder inscribirse a una oferta?	En caso de que sí deba registrarse, ¿puede hacerlo a través de su perfil en redes sociales?	¿Solo existen ofertas para personas especializadas en ADE?	En caso de seleccionar un puesto específico, ¿explica los requisitos que debe cumplir el candidato?	¿El candidato o debe adjuntar su CV ya redactado?	¿Existe la opción de redirigir al candidato hacia el portal de empleo o red social de la empresa si existiera?
Santander	X	X			X	X	X
BBVA	X	X	X		X	X	X
CaixaBank		X	X		X	X	X
Bankia							
Sabadell		X	X		X	X	X
Bankinter	X	X				X	X
Unicaja							
Ibercaja						X	
Kutxabank		X	X			X	
Abanca	X	X				X	X

Elaboración propia.

Recopilando la información obtenida de las tres tablas anteriores, existen variables que se cumplen en la mayoría de las entidades bancarias. Por ejemplo, los ocho bancos que utilizan las páginas web corporativas para reclutar empleados dan información detallada de la empresa y su correspondiente política de reclutamiento, sea una página de empleo independiente como una sección dentro de su página principal.

Además, otra variable que se repite con frecuencia en la totalidad de los bancos que utilizan este tipo de reclutamiento online es que los candidatos deben registrarse en las correspondientes páginas para poder inscribirse en una oferta de trabajo. En relación a esto, la mayoría de las entidades proporciona a los candidatos que se registran y seleccionan una oferta que les resulta de interés un espacio para adjuntar un CV ya redactado, sin necesidad de hacer un CV de manera online dentro de dichas páginas.

Sin embargo, también cabe destacar que, aunque parece fundamental la información explícita del puesto ofertante para que los candidatos puedan elegir según sus preferencias, no todos los bancos exponen dicha información. Curiosamente, Santander, BBVA, CaixaBank y Sabadell son los únicos bancos que detallan los puestos ofertantes.

Asimismo, es importante señalar que ningún banco detalla la retribución salarial de las vacantes ofertadas ni tampoco existen bancos que solo publiquen ofertas para personas especializadas en ADE, ya que ponen a disposición de los candidatos distintos puestos de trabajo que corresponden con diferentes especialidades.

Por otro lado, existen características interesantes que diferencian la captación de un banco a través de las web con respecto a otro. Entre estas características destacan las siguientes:

- Una de las curiosidades más relevantes que se ha contemplado es que BBVA y Bankinter a la hora de que un candidato quiera información sobre experiencias de otros trabajadores en dichos bancos, ambos le redirigen a una página independiente de Youtube<sup>2</sup> en la cual existen vídeos donde los empleados dan a conocer sus experiencias. Esto es un detonante diferenciador a la hora de captar personal de manera online, ya que es atractivo hacia el candidato escuchar buenas reseñas de parte de los empleados, que puede ser más atractivo que otros que solo añaden comentarios escritos de sus empleados o simplemente no añaden esta información.
- Otro aspecto interesante es que Bankia explica en su página corporativa que no publica actualmente ofertas de empleo. Cuando se busca un perfil profesional específico para incorporar a dicha entidad, ésta recurre habitualmente a empresas especializadas en esta materia para que participen en los procesos de selección.
- Como se ha mencionado anteriormente, la mayoría de los bancos proponen un espacio para que los candidatos adjunten sus CV ya redactados, excepto Ibercaja que, además de esta opción, exige a los candidatos interesados en un puesto a redactar un CV de manera online rellenando sus datos.

---

<sup>2</sup> Ejemplo de página de Youtube del BBVA: <https://www.youtube.com/user/BBVAespana>

- Por último, Abanca, a pesar de ser el banco que cierra el top 10 de los mejores bancos españoles, lleva a cabo acciones bastante modernas dentro del reclutamiento online. En concreto, tiene una sección dentro de su página de empleo en la cual los expertos en RRHH dan consejos a los usuarios de cómo buscar empleo a través de Internet.

Posteriormente al análisis de las páginas web corporativas, también se ha elaborado las siguientes tablas (véase tabla 6 y tabla 7) con los resultados obtenidos de estudiar la red social profesional más importante del mundo que es LinkedIn. Asimismo se ha marcado con una “X” aquellas variables que se cumplen en cada banco a la hora de reclutar personal a través de esta red social.

Partiendo de la base que todos estos bancos cuentan con un perfil en LinkedIn, se ha entrado a analizar las siguientes variables:

**Tabla 6. Análisis del reclutamiento online a través de LinkedIn**

BANCOS	¿Existe información detallada de la empresa en la sección “sobre nosotros”?	¿Cuenta con distintas ofertas en la sección “ver empleos”?	En caso de que sí haya ofertas, ¿explica su correspondiente retribución salarial?	¿Hay becas y ofertas de prácticas?	¿Existen vacantes para puestos directivos?	¿Solo existen ofertas para personas especializadas en ADE?
Santander	X	X		X	X	
BBVA	X	X			X	
CaixaBank	X	X				
Bankia	X					
Sabadell	X	X		X		
Bankinter	X					
Unicaja						
Ibercaja	X					
Kutxabank	X					
Abanca	X					

Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla 6, de las variables analizadas en LinkedIn, todos los bancos que cuentan con perfil en esta red social expresan en la sección “trabaja con nosotros” información detallada de la empresa y a que se dedica.

Al igual que sucede en las páginas web, vuelve a ocurrir que los bancos que publican ofertas de empleo en LinkedIn no solo se centran en personas especializadas en ADE y que en ninguna de estas ofertas detallan la retribución salarial que el candidato obtendría en caso de ser elegido. Esto último puede ser

una estrategia de cara a sus competidores para que no ofrezcan puestos con un salario superior que produciría la atracción inmediata de los usuarios o interesados al puesto.

**Tabla 7. Análisis del reclutamiento online a través de LinkedIn (Continuación)**

BANCOS	Una vez seleccionado el puesto, ¿redirige al candidato a su página web de empleo?	Una vez seleccionado el puesto, ¿explica los requisitos que debe cumplir el candidato?	¿Se puede adjuntar CV directamente a través de la red social?	¿Existen comentarios o videos de experiencias de otros empleados?	¿Se ha contratado a personas de la ULPGC con perfil en LinkedIn?	¿Existe información de los empleados acerca de cuál es el mínimo de nivel educativo que tiene que tener un futuro candidato?
Santander	X	X	X		X	X
BBVA	X	X	X	X	X	X
CaixaBank	X	X			X	X
Bankia					X	
Sabadell		X	X		X	X
Bankinter					X	
Unicaja						
Ibercaja						
Kutxabank						
Abanca					X	

Elaboración propia.

Además, otra de las variables que más cumplen las entidades bancarias en este tipo de reclutamiento online es que la mayoría de ellas han contratado a personas de la ULPGC que cuentan con un perfil en LinkedIn. Que LinkedIn proporcione esta clase de información ayuda a la atracción y motivación de candidatos que hayan estudiado en la ULPGC a la hora de inscribirse en nuevos empleos, ya que se pueden ver con posibilidades de contratación.

Asimismo, los bancos también utilizan este tipo de reclutamiento para hacer un perfil atractivo que llame la atención de los futuros empleados. Es por esto que se detallará a continuación las particularidades que utilizan algunas entidades para ser diferenciado de las demás:

- Como primer particularidad, cabe destacar que Santander la mayoría de los puestos que ofrece son internacionales (vacantes en Chile, Argentina, etc.). De ahí a que las grandes empresas utilicen las redes sociales y el reclutamiento online general para reclutar personal y así internacionalizarse.

- Cabe destacar también que BBVA realiza varias acciones en LinkedIn que parecen resultar interesantes. En primer lugar, ofrece en el centro de su perfil, justo al lado de la información de la empresa, un vídeo con enlace directo a la página de Youtube con consejos para los candidatos reclutados de cómo hacer un CV brillante. Además asocia el perfil del candidato con los puestos de la empresa que mejor compagina, de manera que ya orienta a la persona hacia las vacantes concretas y BBVA evita captar perfiles erróneos hacia los distintos puestos. Y por último, es importante mencionar que dicha entidad es la que cuenta con más empleados de la ULPGC con perfil en LinkedIn (más de 50 personas).

El resto de bancos no cuenta con características destacables en la red social pero sí existen ciertas curiosidades tales como:

- CaixaBank, por ejemplo, solo oferta puestos de trabajo para personas sin experiencia o con mandos de poca responsabilidad.
- Por otro lado, existen bancos que, a pesar de tener perfil en LinkedIn, no disponen de ofertas de empleo actualmente. Dichos bancos son: Bankia, Bankinter, Ibercaja, Kutxabank y Abanca. Además, este último es el único de todos ellos que cuenta con empleados de la ULPGC con perfil en LinkedIn, en concreto, cinco empleados.
- Otro dato curioso sorprendente es que Unicaja ni siquiera explica detalladamente información de la empresa ni noticias relevantes. Tiene perfil en LinkedIn, pero bastante vacía y sin actividad.

Para finalizar con el análisis de los diferentes tipos de reclutamiento online, se ha elaborado las siguientes tablas (tabla 8 y tabla 9) en relación al portal del empleo evaluado, InfoJobs. Al igual que en los otros dos estudios realizados, se ha seleccionado con una “X” aquellas variables que los bancos desempeñan en este caso.

**Tabla 8. Análisis del reclutamiento online a través de InfoJobs**

BANCOS	¿Utiliza InfoJobs para reclutar personal de manera online?	En caso de que sí, en la sección “empleo”, ¿se puede buscar el banco directamente y ver sus ofertas?	En caso de que sí, ¿tiene publicado más de 10 ofertas de trabajo en el año 2018?	En caso de que sí, ¿ofertan vacantes para candidatos en prácticas?	En caso de que sí, ¿solo existen ofertas para personas especializadas en ADE?
Santander	X	X		X	
BBVA	X	X	X	X	
CaixaBank	X	X	X	X	
Bankia					
Sabadell	X	X			
Bankinter	X	X			
Unicaja					
Ibercaja					
Kutxabank	X	X		X	
Abanca					

Elaboración propia.

Cabe señalar que seis de los diez bancos analizados utilizan InfoJobs para captar nuevos empleados de manera online y todos ellos cuentan en la sección “empleo” para ver sus ofertas directamente.

**Tabla 9. Análisis del reclutamiento online a través de InfoJobs (Continuación)**

BANCOS	En caso de que sí ¿la empresa tiene un perfil creado en InfoJobs para dar información sobre ella?	En caso de seleccionar un puesto específico, ¿existe descripción de dicho puesto y explica los requisitos que debe cumplir el candidato?	En caso de seleccionar un puesto específico, ¿exponen la retribución salarial?	¿Es necesario que el candidato se cree un perfil online para inscribirse en una oferta de empleo?
Santander	X	X	X	X
BBVA	X	X		X
CaixaBank		X	X	X
Bankia				
Sabadell		X		X
Bankinter		X	X	X
Unicaja				
Ibercaja				
Kutxabank	X	X	X	X
Abanca				

Elaboración propia.

Asimismo, es importante subrayar que las seis entidades explican detalladamente cada puesto ofertado y los requisitos que debe cumplir el candidato, que, a su vez, debe crearse un perfil en dicho portal de empleo para inscribirse a alguna oferta en concreto.

A diferencia de los otros dos tipos de reclutamiento, en InfoJobs se puede observar que sí se detalla la retribución salarial de las vacantes ofertadas en cuatro de los seis bancos.

Los aspectos interesantes que se puede extraer de manera individual de cada banco a la hora de reclutar personal a través del portal de empleo son los siguientes:

- BBVA añade a su perfil en InfoJobs el enlace directo a su página de empleo independiente, sin embargo Santander no. Además, este último expone la retribución salarial en cada puesto que oferta, cosa que el primero prefiere mantener en el anonimato como ha hecho en los otros dos tipos de reclutamiento online.
- Por otro lado, resulta curioso que CaixaBank no cuenta con perfil propio en InfoJobs, pero sí publica ofertas a través de empresas de trabajo temporal (ETT) como puede ser Randstad. Las ETT se suelen utilizar para cargos de niveles inferiores dentro de una empresa, por lo que se puede comprobar a través de InfoJobs que los puestos que oferta CaixaBank a través de Randstad son para niveles jerárquicos inferiores.
- Bankinter de manera similar a CaixaBank tampoco cuenta con perfil propio de la empresa en InfoJobs, pero sí tiene varias ofertas disponibles a través de una empresa intermediara dedicada a poner en contacto a empresas y candidatos.

Para concluir este apartado se ha confeccionado una tabla-resumen (véase tabla 10) con el ranking de los diez bancos que, de mayor a menor, utilizan estos tres tipos de reclutamiento online. Dicha tabla se ha obtenido sumando todas las variables con la finalidad de llegar a esta conclusión:

**Tabla 10. Ranking de bancos de mayor a menor utilización del reclutamiento online**

BANCOS	Total de variables en las páginas corporativas	Total de variables en LinkedIn	Total de variables en InfoJobs	TOTAL DE VARIABLES
BBVA	11	9	7	27

Santander	10	9	7	26
CaixaBank	8	6	7	21
Sabadell	9	7	4	20
Bankinter	6	2	5	13
Kutxabank	3	1	7	11
Abanca	8	2	0	10
Ibercaja	2	1	0	3
Bankia	0	1	0	1
Unicaja	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>38</b>	<b>37</b>	<b>130</b>

Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la tabla, existen modificaciones con respecto al ranking anterior distribuidos de mayor a menor número de activos totales.

BBVA se convierte en el banco con los medios de reclutamiento online más sofisticados, seguido de Santander y CaixaBank. Esto no supone ninguna sorpresa, debido a que son los tres bancos con mayor número de recursos para financiar su reclutamiento, y además, los dos primeros son lo más internacionales.

Sin embargo, es al final de la tabla donde se producen las grandes sorpresas. Bankia aun siendo uno de los bancos más importantes del país prefiere reclutar personal a través de una empresa encargada para ello. Asimismo, se produce un cambio de roles entre Abanca y Unicaja con respecto a su número de activos y su forma de reclutamiento, ocupando Unicaja el último puesto del ranking.

## 5. CONCLUSIONES

### 5.1. Conclusiones generales

En este trabajo se ha estudiado el grado de utilización por parte de las principales entidades bancarias del país de los diferentes tipos de reclutamiento online que

existen en la actualidad. Para ello, se ha llevado a cabo un estudio sobre cuáles son los principales estilos que utilizan las empresas para reclutar personal a través de Internet y, a su vez, se ha analizado de manera individualizada si existe relación entre los bancos y dichos estilos de reclutamiento online. De este modo, uniendo el marco teórico con el análisis de resultado se han llegado a las siguientes conclusiones:

- Inicialmente, es importante resaltar que, a pesar de que el reclutamiento online es la manera más rápida y económica que tienen las empresas para encontrar nuevos talentos, existen aún bancos que prefieren otro tipo de reclutamiento más tradicional. Dichos bancos son Bankia y Unicaja que, en el caso del primero, sigue optando por la subcontratación de una empresa externa especializada en RRHH para que se encargue de los procesos de captación y selección de nuevos empleados. Sin embargo, con respecto a Unicaja no se han identificado los motivos por los cuáles no hace uso de su página web corporativa o de su perfil en LinkedIn para captar nuevos candidatos, ambos con un estado obsoleto en cuanto a empleo se refiere.
- Además, es relevante que el 98% de los usuarios que están en búsqueda activa de empleo elijan como primera opción los portales de empleo y que los bancos seleccionados, a través de los ítems analizados, dejen los portales de empleo como última opción para reclutar nuevos candidatos a los puestos ofertados. Con una diferencia bastante amplia, las entidades bancarias prefieren explotar sus páginas web, ya sea una web independiente o una sección dentro de su página principal corporativa, para resaltar sus ofertas de empleo y atraer de este modo a nuevos talentos. Quizás esto sea una estrategia por parte de los bancos para conseguir el objetivo de persuadir solo a aquellos candidatos que cumplen una serie de requisitos que a los bancos les interesa, ya que solo éstos serán los principales interesados en introducirse en dichas páginas con la finalidad de encontrar trabajo en este sector en concreto. De este modo, las entidades pueden agilizar los procesos de reclutamiento y selección.
- Con respecto a la conclusión anterior, cabe señalar que los bancos se centran más en explicar información detallada de la empresa y su política de RRHH en

las páginas web que en los otros dos medios de reclutamiento online. Esto puede resultar algo normal debido a que las páginas web fueron creadas en su momento para que los visitantes obtuvieran información dinámica de la empresa y se pudiera compartir con ellos informaciones relevantes.

- Es importante resaltar, también, que cuatro de los ocho bancos que utilizan las páginas web para reclutar personal han decidido centrar sus esfuerzos en elaborar y mantener actualizada su página de empleo independiente. Esto se puede deber a que son conscientes de que, a través de la mejora continua de su employer branding o marca como empleadora, pueden atraer al mayor número de candidatos posibles.
- Por otro lado, son los bancos más internacionales según sus activos totales, Santander y BBVA, los que cuentan con los medios de reclutamiento online más completos, lo que en principio puede resultar habitual, ya que cuentan con más sedes repartidas alrededor de los cinco continentes e Internet es la mejor manera para acortar distancias entre países. No obstante, si se compara estas empresas con Kutxabank que se encuentra en penúltimo lugar de activos totales, se puede observar como no hay tanta diferencia en el número de variables que cumplen las dos primeras con respecto a ésta.
- Finalmente, existen acciones modernas de RRHH que realizan algunos bancos en los diferentes tipos de reclutamiento que les proporciona un carácter diferenciados a la hora de reclutar personal. BBVA y Bankinter exponen en sus páginas corporativas un enlace directo a una red social no profesional, Youtube, en la cual existen vídeos donde los empleados cuentan sus experiencias. Abanca, por su parte, tiene un apartado dentro de su sección de empleo donde los expertos en RRHH de dicha entidad dan consejos a los usuarios de cómo buscar trabajo a través de Internet. Esto demuestra que dicha entidad, a pesar de ser la última en el ranking de tamaño y grado de internacionalización, cuenta con una gran filosofía de gestión y lleva a cabo mejoras en las herramientas del reclutamiento 2.0 con la intención de llamar la atención de los distintos usuarios y diferenciarse del resto de entidades.

## 5.2. Propuestas de mejora

Tras el estudio de los tres tipos de reclutamiento online más utilizados por estas diez entidades financieras, sería interesante que le dedicaran más tiempo a explotar sus perfiles en InfoJobs, debido a que es la primera opción para los usuarios que buscan empleo, y solo seis de estas entidades utilizan este portal de empleo para captar personal. Al mismo tiempo, sería conveniente que actualizaran sus ofertas de trabajo con mayor frecuencia, ya que solo BBVA y CaixaBank cuentan con más de diez ofertas de trabajo en este último año. Todo esto ayudaría a reducir aún más el tiempo que dedican estas empresas a reclutar y posteriormente seleccionar nuevos talentos para sus vacantes libres y mejorarían así su imagen como empleadora.

Además, teniendo en cuenta el tamaño de los dos bancos más importantes del país, Santander y BBVA, pienso que podrían llevar a cabo más acciones de RRHH que les diferenciara del resto, sobretodo Santander, ya que, en comparación con otras entidades que se encuentran en los últimos puestos del top 10, en cuanto a tamaño se refiere, como son Kutxabank y Abanca existe una diferencia bastante pequeña con respecto al total de variables que cumplen las primeras entidades mencionadas y estas últimas. Mi recomendación sería que actualizaran sus páginas, portales y redes sociales con frecuencia a través de vídeos que resultaran atractivos para los usuarios. Un ejemplo podría ser que los encargados de RRHH elaboraran un video de cómo es un día de trabajo en dichas entidades, de manera que consiguieran persuadir al candidato que lo está viendo para que deposite su CV en los puestos ofertados o que Santander creara una página independiente en Youtube en la cual sus empleados contaran sus experiencias como hace BBVA y Bankinter.

Por último, otra propuesta de mejora para los diez bancos analizados en sus páginas web podría ser la agregación del CV 2.0 del candidato a través de sus perfiles de LinkedIn o InfoJobs, sin la necesidad de adjuntar un CV ya redactado. De esta manera, las entidades podrían mirar los CV 2.0 de manera instantánea y ahorrar almacenaje de archivos en sus sistemas informáticos.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Banco de España (2017). “Informe sobre la crisis financiera y bancaria en España, 2008-2014”. Recuperado de [https://www.bde.es/f/webbde/Secciones/Publicaciones/OtrasPublicaciones/Fich/InformeCrisis\\_Completo\\_web.pdf](https://www.bde.es/f/webbde/Secciones/Publicaciones/OtrasPublicaciones/Fich/InformeCrisis_Completo_web.pdf)
- Bondarouk, T., Ruël, H., & Weekhout, W. (2012). “Employer Branding and its effect on organizational attractiveness via the World Wide Web: Results of quantitative and qualitative studies combined”. In 4<sup>th</sup> International e-HRM Conference “Innovation, Creativity and e-HRM”. Nottingham. Recuperado de <http://essay.utwente.nl/62993/>
- Buenadicha, M. (2015). “El reclutamiento de personal a través de los sitios Webs corporativos. Valoración desde la perspectiva de la Web como servicio electrónico y como producto”. Tesis Doctoral de la Universidad de Extremadura.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones (novena edición)*. Editorial McGraw-Hill.
- Comisión Nacional del Mercado de Valores (2017). “Preguntas y respuestas sobre la aplicación de la Directiva de MiFID II”. Recuperado de [http://www.cnmv.es/docportal/Legislacion/FAQ/FAQ\\_MiFIDII.pdf](http://www.cnmv.es/docportal/Legislacion/FAQ/FAQ_MiFIDII.pdf)
- Economipedia (2017). “Bancos más grandes de España”. Recuperado el 25 de mayo de 2018 de <http://economipedia.com/ranking/bancos-mas-grandes-espana.html>
- Empléate (2018). “Definición de Empléate”. *Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Gobierno de España*. Recuperado el día 1 de junio de 2018 de <https://www.empleate.gob.es/empleo/#/>
- Gimeno, A. (2014). “¿Qué es el Reclutamiento 2.0?”. Recuperado de <http://blog.talentclue.com/bid/247638/Qu-es-Reclutamiento-2-0>
- Grados, J.A. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal* [versión electrónica]. Editorial El Manual Moderno. Recuperado de [http://data.over-blog-kiwi.com/1/27/13/86/20170227/ob\\_0f85ec\\_887-reclutamiento-seleccin-contrataci.pdf](http://data.over-blog-kiwi.com/1/27/13/86/20170227/ob_0f85ec_887-reclutamiento-seleccin-contrataci.pdf)
- Infoempleo (2018). “Definición de Infoempleo”. Recuperado el 1 de junio de 2018 de <https://www.infoempleo.com/acercade/>

- Infoempleo (2018). Las mejores herramientas para el reclutamiento 2.0”. Recuperado de <http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/reclutamiento/mejores-herramientas-reclutamiento-2-0/>
- Infoempleo-Adecco (2017). *IV Informe Infoempleo-Adecco sobre Redes Sociales y Mercado de Trabajo*. Recuperado de <http://www.adeccorientaempleo.com/webwp/wp-content/uploads/2017/02/Informe-2017-Empleo-y-Redes-Infoempleo-Adecco-2.pdf>
- InfoJobs (2018). “Definición de InfoJobs”. Recuperado el 1 de junio de 2018 de <https://nosotros.infojobs.net/>
- IRCO-IESE & Sargodoy Abogados (2011). “Desafíos de la dirección de las personas en la cultura 2.0: impacto del mundo 2.0 sobre Recursos Humanos y aspectos legales-laborales”. Recuperado de [http://www.comunicarseweb.com.ar/sites/default/files/biblioteca/pdf//1338489108\\_RRHH\\_Redres\\_sociales\\_IESE\\_2.0.pdf](http://www.comunicarseweb.com.ar/sites/default/files/biblioteca/pdf//1338489108_RRHH_Redres_sociales_IESE_2.0.pdf)
- LaboralNews (2012) “¿Cómo comenzamos con el Reclutamiento 2.0?”. Recuperado de <http://laboralnews.blogspot.com/2012/09/como-comenzamos-con-el-reclutamiento-20.html>
- LinkedIn (2018). “Definición de LinkedIn”. Recuperado el día 2 de junio de <https://about.linkedin.com/es-es>
- Martínez, A., Martínez, A., Cámara, M., Delgado, B., González, A. et al. (2015). *Practicum Recursos Humanos 2016*. Editorial Aranzadi, S.A.
- Ponce, Isabel (2012). “Internet-Web 2.0”. *Ministerio de de Educación y Cultura. Gobierno de España*. Recuperado de <http://recursostic.educacion.es/observatorio/web/es/internet/web-20/1043-redes-sociales?showall=1>
- Rojas, P. (2010). *Reclutamiento y selección 2.0.: La nueva forma de encontrar talento*. Editorial UOC.
- Sierra, M.P. (2007). “Estrategias de internacionalización de la gran banca española”. *Pecunia*, 5-pp. 229-272.

- Stone, D.L., Deadrick, D.L., Lukaszewski, K.M. & Johnson, R. (2015). “The influence of technology on the future of human resource management”. *Human Resource Management Review*. Vol. 25 (2)-pp. 216-231.
- Verano, D., Sosa, S. & Suárez, H. (2016). “Una evaluación de la orientación hacia los demandantes de empleo de las páginas web de las Cadenas Hoteleras Españolas”. *Revista Electrónica CECIET*. Vol. 9-pp. 1-19.
- Xing (2018). “Definición de Xing”. Recuperado el 2 de junio de <https://corporate.xing.com>

## 7. ANEXO I

	Páginas web corporativas		LinkedIn	InfoJobs
BANCOS	Página de empleo propia	Sección de empleo dentro de su página principal		
Santander	<a href="https://santander.taleo.net/careers/section/career_esp/jobsearch.ftl">https://santander.taleo.net/careers/section/career_esp/jobsearch.ftl</a>	<a href="https://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/Corporativo/Trabaja-con-nosotros.html">https://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/Corporativo/Trabaja-con-nosotros.html</a>	<a href="https://www.linkedin.com/company/banco-santander/">https://www.linkedin.com/company/banco-santander/</a>	<a href="https://bancosantander.trabajo.infojobs.net/">https://bancosantander.trabajo.infojobs.net/</a>
BBVA	<a href="https://careers.bbva.com/es/">https://careers.bbva.com/es/</a>		<a href="https://www.linkedin.com/company/bbva/">https://www.linkedin.com/company/bbva/</a>	<a href="https://bbva.trabajo.infojobs.net/home">https://bbva.trabajo.infojobs.net/home</a>
CaixaBank		<a href="https://www.caixabank.com/trabajaconnosotros_es.html">https://www.caixabank.com/trabajaconnosotros_es.html</a>	<a href="https://www.linkedin.com/company/caixabank/">https://www.linkedin.com/company/caixabank/</a>	<a href="https://www.infojobs.net/ofertas-trabajo/caixabank">https://www.infojobs.net/ofertas-trabajo/caixabank</a>
Bankia	NO	NO	<a href="https://www.linkedin.com/company/bancobankia/">https://www.linkedin.com/company/bancobankia/</a>	NO
Sabadell	<a href="https://career2.successfactors.eu/career?company=C0004183745P">https://career2.successfactors.eu/career?company=C0004183745P</a>	<a href="https://www.grupbancsabadell.com/es/XTD/INDEX/?url=/es/PERSONAS/UNETE_A_NOSOTROS/">https://www.grupbancsabadell.com/es/XTD/INDEX/?url=/es/PERSONAS/UNETE_A_NOSOTROS/</a>	<a href="https://www.linkedin.com/company/banco-sabadell/">https://www.linkedin.com/company/banco-sabadell/</a>	<a href="https://www.infojobs.net/jobsearch/search-results/list.xhtml">https://www.infojobs.net/jobsearch/search-results/list.xhtml</a>

Bankinter	NO	<a href="https://webcorporativa.bankinter.com/www2/corporativa/es/sobre_bankinter/trabaja_con_nosotros_7">https://webcorporativa.bankinter.com/www2/corporativa/es/sobre_bankinter/trabaja_con_nosotros_7</a>	<a href="https://www.linkedin.com/company/bankinter/">https://www.linkedin.com/company/bankinter/</a>	<a href="https://www.infojobs.net/ofertas-trabajo/bankinter">https://www.infojobs.net/ofertas-trabajo/bankinter</a>
Unicaja	NO	NO	<a href="https://www.linkedin.com/company/unicajabanco/">https://www.linkedin.com/company/unicajabanco/</a>	NO
Ibercaja	NO	<a href="https://www.ibercaja.com/sobre-ibercaja-banco/trabaja-con-nosotros">https://www.ibercaja.com/sobre-ibercaja-banco/trabaja-con-nosotros</a>	<a href="https://www.linkedin.com/company/ibercaja/">https://www.linkedin.com/company/ibercaja/</a>	NO
Kutxabank	NO	<a href="https://kutxabanktalent.com/es/">https://kutxabanktalent.com/es/</a>	<a href="https://www.linkedin.com/company/kutxabank/">https://www.linkedin.com/company/kutxabank/</a>	<a href="https://www.infojobs.net/ofertas-trabajo/kutxabank">https://www.infojobs.net/ofertas-trabajo/kutxabank</a>
Abanca	<a href="https://empleo.abanca.com/">https://empleo.abanca.com/</a>	<a href="http://www.abancacorporacionbancaria.com/es/">http://www.abancacorporacionbancaria.com/es/</a>	<a href="https://www.linkedin.com/company/abanca/">https://www.linkedin.com/company/abanca/</a>	NO