


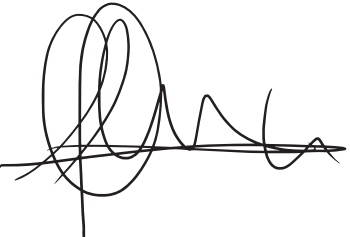
# **NUEVAS TÉCNICAS DE RECURSOS HUMANOS EN LA OFERTA DE TRABAJO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR BANCARIO**

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos Modalidad no presencial

Autor: María del Sol Terrón Flores

Tutor: Domingo Verano Tacoronte

Fecha: 20 de mayo de 2019

Firma del tutor	Firma de la alumna
<p>VERANO TACORONTE DOMINGO MANUEL</p>  <p>Firmado digitalmente por VERANO TACORONTE DOMINGO MANUEL Fecha: 2019.05.20 10:32:20 +01'00'</p> <p>Domingo Verano Tacoronte</p>	 <p>María del Sol Terrón Flores</p>

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>1.- BUSCAR Y OFRECER TRABAJO EN EL SIGLO XXI .....</b>	<b>6</b>
1.1.- PREPARARSE PARA EL EMPLEO FUTURO.....	8
<b>2.- SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE RRHH .....</b>	<b>9</b>
2.1- DIFERENCIA ENTRE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO .....	9
<b>3.- NUEVAS TENDENCIAS EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN .....</b>	<b>11</b>
3.1.- EVOLUCIÓN EN LA SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	11
3.2.- NUEVAS TÉCNICAS DE RECURSOS HUMANOS.....	12
3.2.1.- <i>Gamificación</i> .....	13
3.2.2.- <i>Inteligencia Artificial (IA)</i> .....	13
3.2.3.- <i>Inteligencia Artificial en la práctica</i> .....	14
3.2.4.- <i>Big data</i> .....	15
3.2.5.- <i>Talent Analytics</i> .....	15
3.2.6.- <i>Automatización en procesos selección</i> .....	16
3.3.- INBOUND RECRUITING .....	17
3.4.- EMPLOYER BRANDING .....	18
<b>4.- RECLUTAMIENTO EN RED (E- RECRUITING) .....</b>	<b>19</b>
4.1.- RECLUTAMIENTO A TRAVÉS DE LAS PÁGINAS WEB CORPORATIVAS .....	22
<b>5.- EL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL .....</b>	<b>22</b>
5.1.- ENTORNO COMPETITIVO DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS .....	22
5.2.- VISIÓN GLOBAL DE LAS ENTIDADES .....	23
5.3.- INFORMACIÓN SOBRE LAS ENTIDADES SOMETIDAS A ESTUDIO .....	24
<b>6.- DIMENSIONES ANALIZADAS .....</b>	<b>26</b>
<b>7.- RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LAS ENTIDADES .....</b>	<b>27</b>
7.1.- LA CAIXA .....	27
7.2.- BBVA .....	28
7.3.- SANTANDER .....	29
7.4.- BANCO SABADELL.....	30
7.5.- ING (ESPAÑA & PORTUGAL).....	31
7.6.- BANKINTER.....	32
<b>8.- CONCLUSIONES .....</b>	<b>34</b>
<b>9.- BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS .....</b>	<b>37</b>
<b>10.- ANEXO I.....</b>	<b>40</b>
<b>11.- GLOSARIO: .....</b>	<b>42</b>

## INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo tiene como objetivo el estudio de los cambios en los sistemas de reclutamiento y selección dada la evolución en los mercados de trabajo y en la gestión de los recursos humanos. Basado todo ello en la oferta de trabajo de las empresas del sector bancario, para ello, se realizará un estudio de las páginas Web de los bancos elegidos, en sus apartados de empleo, con su correspondiente análisis de resultados.

En el primer apartado de este trabajo se realizará un estudio enfocado en las nuevas tendencias de recursos humanos, en concreto, se abordarán nuevas técnicas que se llevan a cabo en esta materia como la inteligencia artificial o la automatización en procesos de selección, que aportan herramientas y prácticas innovadoras que permiten incorporar estrategias y oportunidades a las organizaciones gracias a la gestión de su capital humano.

En este primer apartado también se tratan las metodologías de marketing que utilizan las empresas a la hora de reclutar. Las empresas, a través de estos métodos, pretenden atraer a los candidatos a sus equipos y mejorar su reputación como empleador.

A través del reclutamiento en red (*e-recruiting*) se estudiará cómo Internet ha revolucionado la forma de gestionar los recursos humanos a nivel global.

En el siguiente apartado, pero aún en el marco teórico, se dará un repaso al sector bancario español. Conocer el entorno competitivo de las entidades o su visión global, relacionándolo con la transformación digital en la que estas entidades están inmersas.

A continuación, y ya entrando en el apartado de metodología del trabajo, se expondrán algunos datos relevantes de las entidades seleccionadas para el estudio, y las variables que serán analizadas de sus páginas de empleo en sus Webs corporativas. Se expone la información encontrada al analizar cada una de las Webs en base a las variables estudiadas (estética, funcionalidad e información).

En el apartado de conclusiones se relacionan los resultados hallados de dicho estudio con los conceptos teóricos. La importancia del *e-recruiting* queda manifiesta y es claro también el continuo uso del *employer branding* sin perder oportunidad de destacar sus políticas y prácticas en la dirección de los recursos humanos, procurando en todo momento mejorar su imagen como empleador para atraer talento a sus filas.

## 1.- BUSCAR Y OFRECER TRABAJO EN EL SIGLO XXI

La búsqueda de empleo, así como el reclutamiento y la selección están en una permanente evolución. En la actualidad se siguen utilizando palabras como páginas o servicio de empleo, sin embargo, se han incorporado al vocabulario términos como aplicaciones, portales de búsqueda, *networking*<sup>1</sup>, etc. Atrás quedó, al menos de forma masiva como se hacía antes, el envío de currículos vitae, especialmente a través de correo ordinario. La mayoría ya no se acuerda de inscribirse previamente en el servicio público de empleo (SEPE) porque en realidad no se contempla como una opción útil de búsqueda de empleo, según la encuesta EPA (Encuesta de Población Activa), en el 2018, tan sólo un 2,1% obtuvo su empleo gracias a la intermediación de una oficina de empleo pública<sup>2</sup>. Ahora se piensa en qué portal se dará de alta, en qué apartado de la página de la empresa podrá buscar, o si será sencillo el formulario para inscribirse.

El incremento en el uso de Internet tanto por los individuos que buscan trabajo, como por las empresas que utilizan las nuevas herramientas disponibles para llegar a sus candidatos (INE, 2018)<sup>3</sup>, así como el aumento de solicitudes por parte de unos y propuestas de vacantes por parte de otros, indica que Internet es el canal preferido para el mercado de trabajo frente a los medios convencionales<sup>4</sup>.

En esta era de la inmediatez, los que buscan trabajo online saben que tienen que estar continuamente actualizándose y estar listos para darle al clic a tiempo en aquellas ofertas que resulten más interesantes.

En la actualidad el *networking* se ha convertido en una potente herramienta para encontrar trabajo. A través del *networking* se amplía la red de contactos tanto personales como

---

1 Networking: capacidad de crear una red de contactos con el propósito de generar oportunidades laborales o de negocio.

2 Encuesta de Población Activa (EPA) año 2018. 22/03/2019 Instituto Nacional de Estadística (INE). Notas de prensa “Encuesta de Población Activa (EPA). Variables de submuestra año 2018”. Recuperado de la web oficial [www.ine.es](http://www.ine.es)

3 Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares. 2018. INE. Recuperado de [www.ine.es](http://www.ine.es)

4 El 86,1% de la población de 16 a 74 años ha usado internet en los tres últimos meses. El 72,1% lo hace a diario (TIC-H, 2018). Recuperado de [https://www.ine.es/prensa/tich\\_2018.pdf](https://www.ine.es/prensa/tich_2018.pdf)

profesionales y a partir de ahí, se puede dirigir la búsqueda hacia donde más interesa. Es habitual darse de alta en portales como LinkedIn o Facebook y/o seguir empresas en ellos.

En los nuevos portales de empleo, los internautas ya no se esconden y en muchas ocasiones dejan manifiestamente claro que les gustaría cambiar de empleo. Cuantos más lo sepan, mucho mejor, así, los profesionales de recursos humanos o cazatalentos<sup>5</sup> podrán saber a su vez, a quién pueden dirigirse para captar el tan ansiado talento.

Hay empresas que aportan a su estrategia global las técnicas de reclutamiento y selección como parte diferenciadora de la misma. Estas empresas suelen valorar a su capital humano (Chiavenato, 2007) como uno de sus activos más importantes y valiosos. En estos modelos se contemplan los recursos humanos como una inversión, no como un coste. El rendimiento de una persona puede ser directamente proporcional a su satisfacción, o a su compromiso con la organización.

Hoy más que nunca los profesionales de RRHH deben ser conscientes que las empresas, ni siquiera las grandes empresas, son dueñas de su capital humano y que no tienen la potestad de evitar que muchos de sus colaboradores abandonen, muy a su pesar, sus filas. Importante destacar el coste económico que se produce con estas salidas indeseadas (Selección, contratación y formación, entre otros), y el coste por las inversiones realizadas en los trabajadores que abandonan la organización, fuga de talentos y de conocimiento (habilidades, destrezas, experiencia, etc), emocionales, pérdida de liderazgo, y otros.

Las empresas que mejor se adapten a esta evolución, serán las que tengan más probabilidad de tener y/o mantener su éxito en este campo.

Se mantiene una convicción, casi, generalizada, y es que, con mejor talento, se alcanzarán mejores resultados gracias a la competitividad y desempeño que servirá de ventaja competitiva frente a sus rivales (Porter, 1987).

Esta lucha por el talento (Lowell, Claudia, & Weiss, 2016) no se debe librar únicamente en los departamentos de recursos humanos, en los procesos de selección o reclutamiento. Esta,

---

<sup>5</sup> La Real Academia Española, RAE, define al cazatalentos como la persona dedicada a buscar individuos idóneos para ser contratados por compañías necesitadas de ellos.

debe ser una enfrenta global de toda la organización. Cada uno de los responsables de departamento o división, y especialmente la dirección o gerencia, debe asumir esta estrategia e interiorizar el valor del talento como parte de la mentalidad de toda la organización.

### **1.1.- PREPARARSE PARA EL EMPLEO FUTURO.**

La evolución digital y global sigue su camino y, por tanto, las vidas laborales de los trabajadores tendrán que adaptarse.

Algunas de las situaciones a las que las empresas y profesionales deberán adaptarse son (Kasriel, 2017):

1. La robótica y la inteligencia artificial serán un factor importante para la creación de puestos de trabajo.
2. Si no se implantan las medidas adecuadas, no habrá falta de empleos, lo que habrá será una necesidad de personas con el perfil adecuado para ocupar esos puestos.
3. Dado que los empleos del futuro tienden hacia un trabajo en remoto, esto facilitará que las personas puedan vivir donde elijan y dará comienzo una nueva batalla entre ciudades o áreas locales por atraer esta nueva fuerza laboral móvil. Libertad geográfica.
4. Será indispensable el aprendizaje continuado de nuevas habilidades para adaptarse al enorme cambio tecnológico que acontecerá.

Que los cambios están muy próximos, parece un hecho, lo que compete ahora, es saber qué es lo que se puede hacer para procurar los mejores resultados. Algunas de las recomendaciones manifestadas durante el Foro Económico Mundial fueron (Kasriel S. , 2019):

1. Repasar la educación: Que desarrolle habilidades para adaptarse a los cambios con rapidez, modificar la creencia de que tanto el trabajo como el conocimiento sean estáticos, centrar la formación profesional en las habilidades y hacer las prácticas profesionales más accesibles y asequibles, reforzar aquellas destrezas de las personas en las que las máquinas están todavía lejos, por ejemplo, trabajo en equipo, creatividad, espíritu empresarial, entre otros.



2. Flexibilidad y libertad en el trabajo: Medidas de conciliación e inclusión, tanto las empresas como los Gobiernos tienen herramientas para avanzar en esta línea. Flexibilizar horarios, contratar personas con discapacidad o permitir el teletrabajo, son algunas de las medidas en esta dirección.

## **2.- SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE RRHH**

### **2.1- DIFERENCIA ENTRE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO**

No es poco frecuente que se utilicen ambas palabras como sinónimos; sin embargo, y pese a que son dos conceptos que suelen ir ligados, se deben tener presentes algunas diferencias.

Debemos entender por selección de personal cuando en una organización hay una plaza vacante que se desea cubrir y hay que elegir al candidato que mejor encaje en el perfil solicitado. Para ello se llevarán a cabo determinadas iniciativas o acciones para, finalmente, cubrir ese puesto. Este proceso comienza con la identificación de la necesidad de la plaza y concluye con la contratación.

Sin embargo, el reclutamiento no implica que en ese momento exista una vacante que haya que cubrir. Se trata más bien de una serie de procedimientos encaminados a atraer a potenciales candidatos que en un momento determinado puedan satisfacer las necesidades profesionales de una organización.

Algunas de las diferencias esenciales entre selección y reclutamiento son:

1. El reclutamiento puede ser una etapa inicial del proceso de selección de personal si la empresa tiene previsto iniciar dicho proceso con la atracción del talento en su respectivo sector.
2. Sin embargo, el reclutamiento no tiene por qué integrar un proceso de selección de personal. Algunas empresas destinan recursos y herramientas para una permanente labor de atracción del talento que sólo se materializa si alguno de los perfiles recabados en el mercado se ajusta a sus necesidades.

3. El reclutamiento no exige necesariamente la acción coordinada del área de Recursos Humanos. A veces son los candidatos de alto talento los que llegan por su cuenta tocando las puertas de una empresa. En cambio, un proceso de selección de personal sí que es exclusividad de ésta.

El reclutamiento puede ser interno o externo (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2008).

El reclutamiento interno se produce cuando surge la necesidad de cubrir un puesto de trabajo y para ello la empresa acude a la promoción de sus empleados (movimientos verticales), a los traslados de éstos (movimientos horizontales), o trasladados con promoción (movimientos diagonales). Los métodos para anunciar internamente la oferta de puestos a cubrir son diversos, el tablón de anuncios (físico o virtual), la intranet de la empresa u otros métodos como boletines, circulares, reuniones, etc.

El reclutamiento externo se dirige a candidatos reales o potenciales, desempleados o empleados en otras organizaciones, incluso, antiguos empleados de la organización.

Las fuentes de reclutamiento que pueden utilizar las organizaciones son diversas (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2008).

Algunas de ellas son:

1. Solicitudes espontáneas de candidatos que se presentaron espontáneamente o en otros reclutamientos.
2. Recomendación y referencias de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
3. Contactos con sindicatos y otras organizaciones laborales.
4. Instituciones técnicas y educativas.
5. Servicios públicos de empleo y agencias privadas de colocación.
6. Colegios profesionales.
7. Consultoras de reclutamiento y selección y agencias de cazatalentos.
8. Anuncios en periódicos y en revistas.
9. Empresas de Trabajo Temporal (ETT).

10. Internet: Portales de empleo, listas de correo, grupos de noticias, anuncio en el “sitio web”.
11. Otras fuentes de reclutamiento: Instituciones militares, centros especiales de empleo para personas con discapacidad e incluso, la Iglesia (Verano & Medina, 2015).

### **3.- NUEVAS TENDENCIAS EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

#### **3.1.- EVOLUCIÓN EN LA SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Hasta hace no mucho tiempo, las prácticas más habituales de las empresas se basaban principalmente en comunicar con candidatos a través de teléfono o correo y publicar ofertas en distintos canales tales como prensa o radio, siempre esperando la llegada de algún candidato “salvador”, que cumpliera con las expectativas y necesidades de la organización. Este método, además de costoso en dinero, también lo era en tiempo y, lo que es peor, no siempre garantizaba buenos resultados. El enfoque era más bien de Dirección de Personal y tenía mucho peso la labor administrativa relacionada no sólo con la contratación, sino también con el pago de los salarios a través de las nóminas, cuadrantes de horarios, cumplimiento de normas, etc. La Dirección de recursos humanos hasta entonces no estaba alineada con la estrategia de la organización.

A partir de los años 80-90 surge la Dirección Estratégica de los recursos Humanos DRRHH (Claver, Gascó, & Llopis, 1996), en parte promovido por los nuevos retos a los que las empresas han tenido que hacer frente, tales como la globalización de mercados, reestructuración de sectores, entornos cambiantes, competencia internacional, nuevos estándares de responsabilidad social, así como cambios en la oferta de mano de obra. La Dirección estratégica de recursos humanos (Butler, Ferris, & Napier, 1991) se basa en el uso de un conjunto de prácticas de RRHH al objeto de que la empresa u organización mejoren sus resultados (Melián, 2014).

A partir de entonces, empiezan a considerarse a los recursos humanos como una posible ventaja competitiva frente a sus competidores (Verano-Tacoronte, Sosa-Cabrera, & Suarez-Falcón, 2016), en el competitivo mundo empresarial actual el éxito depende cada vez más de una gestión eficaz de los RRHH (Barney & Wrigth, 1998) (Melián, 2014).

La tendencia actual de los departamentos de recursos humanos se encamina hacia la selección de personal con el talento necesario que más adelante podrán desarrollar. Deben preocuparse por captar el mejor talento, y una vez conseguido, tendrán de ayudar a desarrollarlo (Bretones & Rodríguez, 2008). Además, tendrán que procurar la satisfacción de los empleados a través de medidas de conciliación o de vida saludable, entre otros. Tendrán que comunicar la cultura de la empresa, adaptarse a las necesidades de los trabajadores, procurarles unas remuneraciones equitativas y alineadas tanto con el mercado interno como externo, sin olvidar la formación y la motivación de los empleados. Según un estudio realizado por LinkedIn sobre el talento, el 83% de los responsables de reclutamiento consideran el talento como la prioridad número uno para su compañía.

Tal como se recoge en la web de Randstad en su sección de Tendencias 360, “La transformación digital, la automatización de procesos o la captación de talento experto en nuevas tecnologías se posicionan como los principales retos para 2019.

### **3.2.- NUEVAS TÉCNICAS DE RECURSOS HUMANOS.**

En un momento en el que la tecnología, el análisis de datos y nuevas herramientas se están incorporando al día a día de multitud de organizaciones, el papel de los departamentos de recursos humanos está cambiando, en parte por la utilización de nuevas herramientas, incorporación de estrategias o nuevas oportunidades en su campo.

Desde el año 2013, los equipos de recursos humanos incrementaron la inversión en medición y análisis. Las organizaciones que lideran esta apuesta están duplicando sus mejoras en reclutamiento, y triplicando sus capacidades de desarrollo de liderazgo (Bersin, 2014)

Algunas técnicas son muy innovadoras. Realizar entrevistas de trabajado a través de video conferencia (video entrevistas), ejecución de juegos online, aplicaciones móviles o incluso los novedosos juegos de escape (scape room), son algunos ejemplos. La realidad virtual ya

no se debe vincular en exclusiva a juegos de entretenimiento, sino también a otros campos como el que nos ocupa.

Algunos ejemplos de nuevas técnicas en RRHH:

### **3.2.1.- Gamificación**

La gamificación es el uso de la mecánica del juego para impulsar la participación en escenarios empresariales que no son juegos y para cambiar los comportamientos en una audiencia objetivo para lograr resultados comerciales. Muchos tipos de juegos incluyen la mecánica del juego como puntos, desafíos, tablas de clasificación, reglas e incentivos que hacen que el juego sea divertido (Gartner, 2011). Con la gamificación se consiguen niveles de participación mayores y más profundos.

BBVA lo describe en su propia página corporativa “Es el proceso de usar teoría y mecánica del juego para enganchar a los usuarios. Este concepto vale tanto para aplicaciones para clientes como para empleados, dentro del modelo de negocio de la compañía” (BBVA, 2013).

### **3.2.2.- Inteligencia Artificial (IA)**

Dicen las empresas especializadas en el reclutamiento que la inteligencia artificial permite tomar las mejores decisiones en la contratación (Bersin, 2017).

Según el CEO de la consultora HAYS, Alistair Cox, “Precisión, idoneidad del candidato y retención del talento son algunos de los beneficios que aporta la IA a las organizaciones”, Cox señala también que, “aunque la IA está cambiando el sector, el factor humano se mantiene como elemento clave en el proceso de selección” (Cox, 2017).

Aunque parece insuperable que el final adecuado de una contratación pase por un contacto humano, hay muchos pasos que en la actualidad se agilizan a través de la IA. Hoy en día, son muchos los portales de Internet que, como LinkedIn, ya cuentan con algoritmos que pueden clasificar la idoneidad de los candidatos a través de la información que ha aportado

cada uno de ellos. Los propios algoritmos se van retroalimentando y cada vez serán más precisos a la hora de proponer al candidato más apropiado para una organización.

Gracias también a la IA se podrá analizar mucha y muy variada información de, por ejemplo, cuál es la época en la que se producen más salidas no deseadas en la empresa. (FitzEnz & Mattox, 2014). Los más optimistas apuntan que la IA facilitará unos modelos predictivos y análisis de datos avanzados que podrán predecir, incluso, el rendimiento futuro del candidato, o el estado de ánimo de un empleado. La IA, dicen, pueden percibir información que el ojo humano no puede.

### **3.2.3.- Inteligencia Artificial en la práctica**

En primer lugar, se define lo que hoy en día se conoce como “*bot*”, siendo esta palabra el diminutivo de robot. Se pone un software a disposición del usuario para que puedan mantener una conversación entre ambos. A través de algoritmos, que son, definidos de una forma básica, como un conjunto de instrucciones sencillas que se desarrollan por un ordenador, de cara a solucionar un problema, se puede llegar a un reclutamiento predictivo, o a un filtrado entre multitud de solicitudes, según dicen los expertos, de una manera más objetiva e igualitaria, ya que no se producen sesgos o prejuicios.

Algunos ejemplos de cómo ya está implantado en el día a día del reclutamiento el uso de la IA:

*Chatbots* o asistentes virtuales: Aunque no son exactamente lo mismo, los *chatbot* son programas informáticos interactivos capaces de mantener una conversación con seres humanos. Previamente hay que “enseñarles” cómo se aplican determinadas palabras o qué responder a ciertas preguntas. Estos programas son utilizados para realizar unos primeros filtros en función de determinados parámetros como experiencia, formación, idiomas, etc. Este tipo de software, además, no se ven influidos por sesgos, prejuicios, efectos halo o similar, aunque alguien podría siempre recordar que al final, quien programa tales algoritmos, son personas que pueden tener sus propios prejuicios. El objetivo al utilizar estos procesos es reducir el tiempo empleado por los gestores de recursos humanos encargados de estas tareas. Un chatbot de recursos humanos puede realizar preguntas

concretas (*killer questions*), solicitar información adicional o, simplemente solicitar documentación de cara a la contratación, a través de una serie de preguntas.

1. Amplificar la visión de las ofertas de empleo publicando en diversas redes sociales y/o sitios especializados búsqueda de empleo.
2. Realización de informes y análisis para obtener información sobre el estado del proceso o el estado de las entrevistas.
3. Análisis de los currículos.
4. Seguimiento de las aplicaciones
5. Actualización de hojas de cálculo.
6. Envío de llamadas, correos y mensajes para actualizar a los postulantes sobre su estado en el proceso.

### 3.2.4.- Big data

Se refiere al tratamiento y almacenaje de enormes cantidades de datos. Esto, aplicado a la selección de rrhh, puede entenderse como el estudio de datos y comportamientos, con el espíritu de predecir comportamientos futuros. El análisis de esta información descubre patrones a los que no se podría llegar sin estas herramientas. Como ejemplo de big data en el reclutamiento, cabe mencionar a la *startup*<sup>6</sup> Evolv, que estudia millones de datos que tratan de encontrar correlaciones entre el comportamiento de los candidatos en el proceso de selección y su rendimiento en el puesto de trabajo. Este estudio descubrió que aquellos aspirantes que habían instalado navegadores distintos de los estándares, como Chrome o Firefox, tenían mejor rendimiento en el trabajo (Izquierdo, 2014).

### 3.2.5.- Talent Analytics

El Talent Analytics, vertiente del *big data*, traducido al español como análisis del talento, se centra en aplicar estadísticas y tecnología a grandes grupos de personas para tomar mejores decisiones organizativas y operativas. El departamento de RR.HH. está

---

<sup>6</sup> Startup: Empresa emergente, normalmente con un alto componente tecnológico, con grandes posibilidades de crecimiento y que, por lo general, respalda una idea innovadora que sobresale de la línea general del mercado.

evolucionando hacia una función basada en datos, con un enfoque que pasa de simplemente reportar datos a permitir que la empresa tome decisiones informadas sobre el talento, predice el rendimiento de los empleados y realice una planificación avanzada de la fuerza laboral.

Sólo el 14% de las empresas tienen implantado algún tipo de programa de análisis de talento, pero más del 60% desearía desarrollando (Houston & Bersin, 2014).

### **3.2.6.- Automatización en procesos selección**

Según el estudio *Brand Employment* publicado por Randstad, para cada oferta de empleo que surge en España se presentan entre 800 y 1.300 personas, una elevada carga de trabajo, que puede resolverse introduciendo en las primeras fases de selección automatización de procesos.

Empresas especializadas como Talent Clue proponen evolucionar hacia los procesos de automatización bajo estos slogans: “*Automatiza todo lo que no deberías estar haciendo manualmente, ¿De dónde vienen tus mejores candidatos?, ¿Publicas en los canales adecuados?*” (Talentclue.com).

Además, la filosofía de la automatización en procesos de selección defiende la aceleración de estos procesos basándose en la facilidad para gestionar los datos y pruebas a los candidatos y, de este modo, además, minorar el tiempo que transcurre desde que un candidato se inscribe en una oferta de empleo, hasta que saben si es realmente o no un potencial colaborador. En el fondo se trata de lograr un ahorro en tiempo y dinero de aquellos encargados de seleccionar a los futuros empleados.

Algunos de los pasos que se pueden automatizar son:

1. Recoger todos los datos que se precisan de los candidatos



2. Entrevista a los aspirantes. Se puede solicitar una entrevista presencial o seguir con el modo digital y realizar una entrevista por ejemplo a través de incorporar un video del aspirante en la plataforma establecida.
3. También es posible realizar ciertas pruebas analíticas.
4. Si se hace alguna prueba a los aspirantes a través de formularios, o las recién mencionadas pruebas analíticas, la automatización puede encargarse de su corrección.
5. Se avisa de forma automática a los potenciales empleados, tanto de la recepción de su candidatura como si sigue o no en el proceso de selección evitando así cientos de emails por parte de las empresas.

Por el momento parece que sólo grandes compañías se pueden permitir recurrir a este tipo de tecnología.

### 3.3.- INBOUND RECRUITING

El término *inbound recruiting* o reclutamiento entrante, es un término que se utiliza para describir las nuevas metodologías de marketing que se aplican en reclutamiento. Su objetivo es atraer a los mejores profesionales de forma continuada, haya o no plazas vacantes en el momento. Las organizaciones que lo implantan quieren que los potenciales colaboradores se sientan atraídos por las empresas que lo practican y no simplemente se limitan a esperar a que el aspirante ideal aparezca por arte de magia.

El proceso de *inbound recruiting* consta de 4 fases: Atrae, Convierte, Contrata y Enamora.

1. Atraer al talento adecuado. Todos los miembros de la empresa pueden colaborar a difundir la cultura, los valores y los logros de la organización. Según Glassdoor<sup>7</sup> el 69% de

---

<sup>7</sup> Glassdoor: Es una de las webs de trabajo y reclutamiento más grandes del mundo. Se basa en la transparencia. Publica ofertas de empleo combinado con información relevante aportada por otros empleados tal como: calificación de aprobación de ejecutivos, información sobre salarios, preguntas de entrevistas, beneficios, etc. Información elaborada a partir de la web oficial <https://www.glassdoor.com/about-us/>

personas no aceptaría un trabajo en una empresa con mala reputación aunque no tuvieran trabajo.

2. Convertir: El objetivo es convertir a los visitantes en candidatos, obtener sus datos a través de sencillos formularios que no les hagan desistir a la primera de cambio.

3. Contratar: No dejar escapar al talento. Si interesa, se contacta para ejecutar la contratación. En la agilidad en la comunicación está la diferencia entre contratar al candidato perfecto o perderlo.

4. Enamorar: Hayan sido seleccionados o no, si se ha conseguido calar al aspirante, se conseguirá que se conviertan en prescriptores de la empresa y es posible que la recomienden a otros candidatos. Hay que causarles la mejor impresión, como si de clientes se tratasen.

IMAGEN 1: PROCESO INBOUND RECRUITING



Fuente: Talent Clue

### 3.4.- EMPLOYER BRANDING

“*Employer branding* (generación de reputación como empleador): Conjunto de acciones de comunicación que las empresas dirigen a sus empleados actuales y potenciales para difundir sus políticas y prácticas de DRRHH más atractivas a través de distintos medios,

con el fin de mejorar su reputación de cara al mercado de trabajo.” (Verano & Medina, 2015).

En el fondo el employer branding no es otra cosa que trabajar la marca como empleador. Tener una buena reputación (Edwards, 2010) en este sentido puede ser una gran ventaja frente a otros. Hoy en día, antes de inscribirse en una oferta de empleo, prácticamente todos los candidatos, tratan de buscar información online de la organización en cuestión para hacerse con una opinión. Con suerte, si los responsables han hecho bien su trabajo, conseguirán que ésta sea favorable.

#### **4.- RECLUTAMIENTO EN RED (E- RECRUITING)**

Internet está influyendo y cambiando la forma en que se gestionan los recursos humanos especialmente en cómo se atraen y captan los mejores candidatos para las vacantes. (Laumer, Eckhardt, & Weitzel, 2010) (Capelli, 2001). El *e-recruitment* evoluciona constantemente no sólo en cuanto a volumen de uso, sino también en las técnicas y herramientas utilizadas. El *e-recruitment* se fundamenta principalmente en tres modalidades: a través de las páginas Web corporativas en sus apartados de empleo, a través de portales de empleo, o de las redes sociales (Buenadicha, 2015).

La mayoría de los candidatos, un 95% según Bernard Hodes Group, reconoce que su primera aproximación con una organización es visitando su página de empleo. Según Glassdoor, un 79% de los candidatos busca empleo en las redes sociales. Y el 65% de los mismos, según Adecco, sigue a marcas en redes sociales para estar al día de sus ofertas de empleo. LinkedIn parece estar a la cabeza de las redes sociales más utilizada por las empresas españolas para captar talento, siendo la mejor valorada por los profesionales de recursos humanos.

Parece que hay que seguir siendo muy cautos con los perfiles en las redes sociales, puesto que la mayoría de las empresas, antes de tomar una decisión con un finalista, chequea sus redes sociales <sup>8</sup>.

Cada día más empresas están presentes en redes sociales, siendo Facebook la red que cuenta con mayor presencia de éstas. A continuación se expone un gráfico con la información resumen del informe elaborado por Adecco (V Edición del Informe Infoempleo – Adecco sobre Redes Sociales y Mercado de Trabajo en España (2016)).

---

<sup>8</sup> Un 86% según el informe Adeccos sobre Redes sociales y mercado de trabajo en España (2016)

## IMAGEN 2: CÓMO USAN LAS REDES SOCIALES LOS PROFESIONALES Y SELECCIONADORES



Fuente: Adecco

El reclutamiento a través de la red presenta algunas ventajas para todos los intervinientes (Ehrhart & Ziegert, 2005) como la rapidez, reducción de costes, disponibilidad horaria y de ubicación, agilidad en la gestión, acceso a varios canales o aspirantes, posibilidad de introducir alertas, etc.

También cabe mencionar algún inconveniente como la posible frialdad inicial, lo que se sube a la red, permanece en la red para lo bueno o lo malo, riesgo en la seguridad o privacidad (Thomas & Ray, 2000).

#### **4.1.- RECLUTAMIENTO A TRAVÉS DE LAS PÁGINAS WEB CORPORATIVAS**

La página Web corporativa es el espacio en la red donde las empresas exponen aquello que consideran importante. Les sirve de escaparate para dar a conocer la información sobre la organización, sus productos o servicios, ubicación, medios de contacto, etc.

Siendo habitual que las empresas cuenten con páginas Web corporativas, algunas presentan, además, un apartado específico para publicar sus ofertas de empleo o establecer contacto con candidatos con fines de reclutamiento.

En la Web corporativa es también donde las organizaciones ponen en práctica su imagen de marca y como empleador, aspectos éstos que pueden influir de forma positiva en la decisión de un aspirante de solicitar empleo o inscribirse en dicha organización. (Verano-Tacoronte, Sosa-Cabrera, & Suarez-Falcón, 2016).

### **5.- EL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL**

El sistema financiero español es el conjunto de entidades que se dedican a realizar operaciones de intermediación captando el excedente de los ahorradores y canalizándolo hacia los prestatarios públicos o privados (Calvo, Parejo, Rodríguez Saiz, Cuervo, & Alcalde, 2018).

#### **5.1.- ENTORNO COMPETITIVO DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS**

Los bancos están atravesando en estos momentos una transformación hacia un nuevo entorno digital que se caracteriza principalmente por su nueva forma de relacionarse con los clientes, así como por tener que enfrentarse a un público cada vez más exigente que cuenta con más formación y con mayores expectativas. Además, el abanico de los bancos se ha abierto, y ha pasado de ser básicamente un sistema hermético compuesto por bancos y cajas, a tener que competir con otros nuevos modelos de hacer banca, con plataformas disruptivas<sup>9</sup> como modelo de negocio, cambiando la forma en que se presta y consumen

---

<sup>9</sup> Según la RAE, *disrupción* significa “rotura o interrupción brusca”. “Un proceso o un modo de hacer las cosas (...) que se impone y desbanca a los que venían empleándose”, añade la Fundación del Español Urgente.

servicios financieros. Esta combinación obliga a las entidades a establecer una estrategia de transformación que combine la tecnología y el trato personalizado hacia sus clientes de cara a nuevo entorno competitivo (Ocaña & Uría, 2017)<sup>10</sup>.

Hoy en día, los bancos deben adaptarse a la transformación digital en general, que incluye, entre otros, el consumo de enormes cantidades de datos (*big data*), y la inteligencia artificial. En este nuevo entorno, las entidades tienen que adaptarse, además, a un marco de regulación, de normas de acceso a datos y a la política de competencia. Fuente: BBVA Reseach (Fernández\_de\_Lis & Urbiola, 2019).

## 5.2.- VISIÓN GLOBAL DE LAS ENTIDADES

En la actualidad, las entidades financieras, en los tiempos adversos que corren, especialmente en su sector, tienen que aumentar el foco en una estrategia de crecimiento, para ello, estas entidades profundizan en las estrategias sobre las capacidades de sus profesionales y la gestión del talento para procurar alcanzar el éxito. Deberán generar más confianza en el sector y para ello tendrán que demostrar su comportamiento ético a través de sus políticas de responsabilidad social y una mayor transparencia (Ocaña & Uría, 2017).

El mayor o menor éxito de estas entidades proviene, en parte, del talento de sus colaboradores. Aquellas que incorporan un talento superior al resto, sabiendo aprovecharlo, presentan una ventaja competitiva frente a sus rivales (Verano-Tacoronte, Sosa-Cabrera, & Suarez-Falcón, 2016).

Las organizaciones que trabajan el alto rendimiento suelen ser más eficaces que el resto. Existe una fuerte correlación entre el rendimiento financiero y la prioridad que las organizaciones otorgan al desarrollo del talento (Deloitte, 2015).

---

<sup>10</sup> **Funcas** es una institución de carácter privado, sin ánimo de lucro, creada y financiada por la CECA dentro de su Obra Social, para el desempeño de actividades que redunden en beneficio de la sociedad española, promuevan el ahorro y contribuyan a extender el conocimiento de las cajas de ahorros facilitando su servicio a la sociedad.

### 5.3.- INFORMACIÓN SOBRE LAS ENTIDADES SOMETIDAS A ESTUDIO

Para la elaboración de este apartado se ha optado por una serie de entidades que, bajo el criterio de la estudiante, se consideran más relevantes a nivel nacional. Aunque casi todas ellas cuentan con presencia internacional, el análisis se ha enfocado en el ámbito nacional. Pese a que ING es una entidad Holandesa, para este estudio se ha tenido en cuenta la división de España y Portugal, que cuenta con presencia en Banca de particulares desde 1999. Las tres primeras, Caixabank, BBVA y Santander podrían encajarse en las entidades de mayor tamaño, excluyendo las diferencias entre ellas por el ámbito internacional. Banco Sabadell ha sido incorporada por ser especialmente reconocida como banco líder de empresas. ING representa la banca digital e innovación y, por su parte Bankinter, representa una entidad modesta comparada con las más grandes, pero que, sin embargo, cuenta con popularidad en cuanto a banca de particulares, banca privada (capitales más elevados) o digitalización y tecnología.

En los test de estrés realizados por la autoridad bancaria europea (EBA), cinco de los seis bancos analizados, se encuentran entre las 48 mejores entidades según los datos analizados en dichas pruebas, estos son ING (Holanda), Santander, que es la entidad nacional que consigue la mejor nota, Caixabank, como el segundo más solvente, BBVA y Banco Sabadell.



**TABLA 1: INFORMACIÓN Y DATOS DE LAS ENTIDADES ANALIZADAS**

	Nº CLIENES	Nº EMPLEADOS	Nº DE OFICINAS	ACTIVOS (MILES DE MILLONES €)	CAPITALIZACIÓN BURSÁTIL (MILLONES DE EUROS)	MISIÓN, VISION Y VALORES
<b>CAIXABANK</b> Constitución 1844	13 millones	37740	6000	342	23.248	MISIÓN: Contribuir al bienestar financiero de nuestros clientes y al progreso de toda la sociedad. VISIÓN: ser un grupo financiero líder e innovador, con el mejor servicio al cliente y referente en banca socialmente responsable. <b>COMPROMISO SOCIAL</b>
<b>BBVA</b> constitución 1857 (Banco de Bilbao)	73 millones. 10 millones en España	30000	3200	677 (de activo total)	30.909	MISIÓN: aportar las mejores soluciones a sus clientes, un crecimiento rentable y sostenido a sus accionistas y progreso en las sociedades en las que está presente VISIÓN: trabajamos por un futuro mejor para las personas <b>UN BANCO DIGITAL QUE MIRA HACÍA EL FUTURO.</b>
<b>BANCO SANTANDER</b> fecha constitución 1857	120,8 millones, de los cuales 12,8 millones en España	23000	2.820	1.444	88.410	MISIÓN: Contribuir al progreso de las personas y de las empresas. VISIÓN: Ser el mejor banco comercial ganándonos la confianza de nuestros empleados, clientes, accionistas y de la sociedad. <b>SENCILLO, PERSONAL Y JUSTO.</b>
<b>Banco Sabadell</b> fecha constitución 1881	11,9 millones	15302	1880	177	5106	VISIÓN: Ser un banco que piensa, decide y actúa priorizando el largo plazo MISION: Ofrecer las mejores soluciones bancarias y financieras a los clientes. Valores: Voluntad de servicio, proximidad, innovación, etc."
<b>ING</b> Fecha constitucion 1999 (como Banco particulares en España)	3,39 millones	1.200	28'	n/a	45.000	"Creemos en tu derecho a progresar", "creemos en el derecho al progreso tecnológico", "replanteemos la forma de hacer banca".
<b>Bankinter</b> Fecha constitución 1965	n/a	5600	364	76	6.000	Valores de marca: Agilidad, entusiasmo, integridad y originalidad.

Fuente: Elaboración propia a partir de la web oficial de la AEB (Asociación Española de Banca) y las propias webs corporativas de las entidades.

## 6.- DIMENSIONES ANALIZADAS

Para el estudio se han analizado principalmente las páginas webs de cada una de las entidades elegidas en sus apartados de trabajo, emulando a un aspirante cualquiera. Todas las entidades cuentan con apartados específicos en sus Webs corporativas dedicados al empleo, cada uno lo denomina de forma diferente, “trabaja con nosotros” o “careers” son los más empleados. Estos apartados son muy útiles tanto para los aspirantes como para los reclutadores, estos últimos aprovechan su espacio para poner en práctica el *employer branding*, para atraer a los potenciales empleados (Cober, Brown, Keeping, Levy, & D, 2004).

Los parámetros analizados de las páginas web de las entidades han sido tres: aspectos estéticos, información y funcionalidades. A continuación, se describen los aspectos sobre los que se ha basado dicho estudio.

### **Aspectos estéticos:**

La estética tiene cierta importancia a la hora de captar la atención en general, y el talento en particular. Se han observado aspectos con importancia visual tales como logos, colores, fotos o videos. Además, el orden o la simplicidad también han sido tenidos en cuenta.

### **Funcionalidad:**

Entendida ésta como la capacidad para la navegación y para interactuar en un sitio web y utilizarlo para lograr un objetivo (Cober, Brown, Keeping, Levy, & D, 2004). Se ha tenido en cuenta la posibilidad de navegar en cada una de las páginas utilizando diferentes idiomas, tanto nacionales como internacionales, si las páginas web tienen alguna herramienta específica, si se puede aplicar directamente a puestos vacantes y/o es factible incorporar un currículum, si el candidato tiene posibilidad de registrarse para tener la opción de acceder a sus candidaturas, si se puede filtrar en función de parámetros tales como ubicación, puesto o departamento.

### **Información:**

Se ha hecho un revisión cuantitativa y cualitativa de la información proporcionada por las organizaciones. La empresa facilita información sobre sí misma y ésta debe ser relevante para el postulante (Gale, 2001). Algunos estudios muestran que existe una correlación positiva entre la cantidad de información facilitada y la atracción hacia el reclutador. (Maurer, Howe, & Lee, 1992).

Los contenidos que se han buscado en cada página web han sido: Información relacionada directamente con el puesto como salario, beneficios sociales, planes de carrera, misión y visión de la organización, responsabilidades a asumir.

Además, se ha valorado la información acerca de ambiente laboral, diversidad o reputación.

## **7.- RESULTADOS DEL ANALISIS DE LAS ENTIDADES**

De la revisión de las páginas web corporativas de los bancos seleccionados se han obtenido los siguientes resultados:

### **7.1.- LA CAIXA**

#### **Estética:**

La página de empleo presenta los colores corporativos utilizados de forma suave y sobria. Muestra fotos de supuestos empleados, no se han encontrado vídeos. La página resulta simple y ordenada, facilitando la navegación.

#### **Funcionalidad:**

La entidad da la opción de navegación en diferentes idiomas (castellano, catalán e inglés); no dispone de herramienta específica para gestión de solicitudes. Sí se puede aplicar directamente a las vacantes ofertadas y también se puede incorporar el CV. Dispone de filtros en cuanto a ubicación y tipo de oferta (beca, prácticas o contrato laboral).

### **Información:**

La información concreta de los puestos es escasa. No informa sobre salario, aunque se indica que se puede aspirar a un contrato indefinido. Sí se dan a conocer las funciones de cada vacante. No se mencionan beneficios sociales. Los planes de carrera se tratan de forma básica. Sí se traslada la información relacionada con la organización en cuanto a misión y visión. El postulante puede conocer los requisitos de cada puesto.

### **7.2.- BBVA**

#### **Estética:**

La página de empleo presenta los colores corporativos, al ser el azul corporativo un color oscuro y fuerte, ha dado la impresión de seriedad. La página ofrece un apartado de “conócenos” que contiene fotos, aunque a la fecha de la realización del informe, en distintos intentos, no se podían ver. La página resulta sencilla y ordenada.

#### **Funcionalidad:**

La entidad da la opción de navegación en dos idiomas (castellano e inglés); no dispone de herramienta específica para gestión de solicitudes. Sí se puede aplicar directamente a las vacantes ofertadas y también se puede incorporar el CV. Dispone de filtros en cuanto a ubicación (nacional e internacional) y tipo de oferta (beca, prácticas o contrato laboral). Desde la propia página se puede compartir y comentar en diferentes redes sociales.

#### **Información:**

La descripción de las vacantes ofertadas es amplia. No informa sobre salario, aunque dice que la retribución será sencilla y transparente. Sí se dan a conocer requisitos y funciones de forma detallada de cada vacante. No se mencionan beneficios sociales. No se habla de planes de carrera. La misión y visión se tratan de forma escueta. Hay información facilitada en vacantes que solo se pueden ver en inglés.

BBVA se refiere de forma expresa a sus políticas de inclusión, diversidad e igualdad de oportunidades. En los requisitos de los puestos relacionan las competencias duras en cuanto a conocimientos sobre todo, pero en la información global de la entidad si se refieren a la valoración de las *soft skills* o habilidades blandas como capacidad de comunicación, o de trabajo en equipo.

### 7.3.- SANTANDER

#### **Estética:**

La página de empleo también presenta el color corporativo, siendo éste el color rojo distintivo de la entidad, lo han combinado con colores más sobrios, dando una impresión vistosa y viva, pero no resulta cargante ni estridente. Presenta fotos en la página principal de empleo, en concreto, todas son fotos de mujeres, no se han encontrado vídeos. La página resulta sencilla y ordenada, de fácil navegación. En el apartado en el que se utiliza la herramienta Taleo<sup>11</sup> para selección de puestos, visualmente aparece mucha información que a nivel estético puede resultar un poco cargante. A simple vista parece que hay gran cantidad de vacantes disponibles.

#### **Funcionalidad:**

La entidad da la opción de navegación en dos idiomas (castellano e inglés); dispone de herramienta específica para gestión de solicitudes Taleo de Oracle. Esta herramienta presenta diferentes opciones de búsqueda y filtrado, así como conocer el estado de la candidatura. Sí se puede aplicar directamente a las vacantes ofertadas y también se puede incorporar el CV. Con la herramienta Taleo se tiene a mano una pestaña propia y específica de puestos.

---

<sup>11</sup> Taleo: Software de gestión de recursos humanos de Oracle. Oracle Talent Acquisition Cloud permite a las empresas obtener, reclutar, desarrollar y retener fácilmente los mejores talentos con un paquete de software de gestión de talentos atractivo, social y rico en datos.

### **Información:**

La información concreta de los puestos es escasa en cuanto a retribución o beneficios adicionales del puesto. No informa sobre salario. Sí se dan a conocer las funciones de cada vacante de forma detallada. Los planes de carrera se tratan al inicio de la página, casi como si fuera uno de los principales pilares, no así una vez en cada uno de los puestos ofrecidos. Sí se traslada la información relacionada con la organización en cuanto a misión y visión. Gracias a la herramienta específica, Taleo, se puede acceder a multitud de puestos. También Santander se refiere de forma expresa a su orgullo de ser una empresa que presenta igualdad de oportunidades sin importarle la raza, sexo, religión, edad, condición sexual, estado civil y que, además, promueve la diversidad.

### **7.4.- BANCO SABADELL**

#### **Estética:**

La página de empleo presenta, al igual que el resto, los colores corporativos. La foto inicial del inicio traslada a la ciudad que da nombre al Banco, mientras se puede leer “Nuestras personas, nuestro valor diferencial”. Se accede fácilmente a un video que narra brevemente la historia de la entidad. Es un video sencillo pero muy agradable de ver. La página resulta simple y ordenada, facilitando la navegación. En el apartado específico de las ofertas de trabajo se puede acceder a otro video de ayuda en la navegación que explica cómo se puede aplicar a los puestos.

#### **Funcionalidad:**

La entidad da la opción de navegación en dos idiomas (castellano e inglés); no dispone de herramienta específica para gestión de solicitudes. Sí se puede aplicar directamente a las vacantes ofertadas, aunque no en todos los apartados, sólo para aquellos puestos enfocados hacia profesionales experimentados, en este apartado se dispone de un filtro para los 9 puestos que se ofertan. En la propuesta dirigida a los jóvenes o profesionales muy concretos, como el Data & Analytic program, se puede enviar el CV.

## **Información:**

La información concreta de los puestos es escasa. No informa sobre salario, aunque se indica que se puede aspirar a un contrato indefinido. Sí se dan a conocer las funciones de cada vacante. No se mencionan beneficios sociales. Los planes de carrera se tratan de forma básica. Sí se traslada la información relacionada con la organización en cuanto a misión y visión. El postulante puede conocer los requisitos de cada puesto.

## **7.5.- ING (ESPAÑA & PORTUGAL)**

### **Estética**

La página de empleo presenta los colores corporativos, al ser el naranja un color vivo, transmite cierta frescura. Desde la página de empleo se puede ver y, por supuesto, acceder a otros apartados de la Web corporativa. Esto facilita la navegación en el global de la página, pero puede despistar o restarle importancia al apartado de empleo. La primera foto a la que se accede es la de un equipo de trabajo (joven), sin embargo, al adentrarse en el “trabaja con nosotros”, la foto que se ve aparece un teléfono y unas sillas vacías, cada uno podrá sacar su propia conclusión sobre ella. La página resulta sencilla. Otras fotos de la página principal son un mini equipo de gente de más edad que la inicial, así como los sellos de los premios que han obtenido en los últimos años como empresa “*Top employer*”.

### **Funcionalidad:**

Durante la elaboración de este trabajo la página de empleo de ING presentó dificultades técnicas y operativas, ya que no permitía entrar en cada una de las vacantes publicadas a través de la herramienta Taleo. Sin embargo, una vez parecieron solventadas las incidencias, se accedió a una herramienta bastante práctica que presentaba multitud de posibilidades, especialmente de filtrado y creación de perfil en dicha página. La página tiene posibilidad de navegar en dos idiomas (castellano e inglés).

### **Información:**

La primera información disponible es el número de vacantes (54). Una vez dentro de cada propuesta se accede a información específica del puesto en cuanto a descripción, requisitos, lo que se espera del candidato, y en algunas de las ofertas se indica la aportación que dicho puesto puede hacer en la entidad. Algunas propuestas laborales hablan de remuneración y beneficios sociales, aunque no facilitan información más detallada.

## **7.6.- BANKINTER**

### **Estética:**

La página de empleo presenta, al igual que sus colegas, los colores corporativos. En este caso, su color, el naranja, en la página principal puede resultar un poco cargante porque es lo que más destaca de la página principal. En la página hay alguna foto, pero lo que destaca es un video que, según dicen en el mismo, ha sido realizado por empleados de la entidad. Se pueden ver distintos premios y reconocimientos. Enfatizan los valores al darles un lugar privilegiado en la página principal de empleo.

### **Funcionalidad:**

Desde la página principal de empleo no es fácil el acceso a apartados específicos de empleo o de vacantes. Sí se puede enviar un currículum, pero previamente hay que dar los consentimientos oportunos (antes que en el resto de páginas visitadas). No dispone de herramienta de gestión específica, pero sí se puede llegar a un apartado de bolsa de Trabajo. No se ha encontrado ningún acceso a puestos concretos.

### **Información:**

Dado que no se ha encontrado acceso a puestos concretos, no se han encontrado información específica. Toda la información se basa en la entidad, sus valores, misión y visión y testimonios de otros empleados.



**TABLA 2: Resumen y valoración de los resultados alcanzados**

	Mejor estética	Peor estética	Mejor funcionalidad	Peor funcionalidad	Mejor información	Peor información
<b>LA CAIXA</b>	Colores suaves, agradable de ver. Orden.		Tres idiomas disponibles, castellano, catalán e inglés.			
<b>BBVA</b>		Su color corporativo resulta muy oscuro				
<b>SANTANDER</b>			Cumple en todos los parámetros analizados. Mayor posibilidad de filtrado		Pese a escasez de información concreta, muestra con cierta claridad otros aspectos como descripción del puesto o requisitos.	Presenta algunas vacantes con antigüedad superior a 6 meses.
<b>B. SABADELL</b>	El video sobre su historia es bonito e invita a verlo más veces	Colores oscuros. Tamaño foto muy grande		No permite inscribirse a más de 2 candidaturas.	Muestra calendario del proceso de selección (abril-junio)	
<b>ING</b>					Amplia descripción en las vacantes ofertadas.	
<b>BANKINTER</b>				No dispone de filtros ni de acceso directo a vacantes, sólo permite incluir cv.		

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis realizado por la estudiante. Muestra una valoración personal.

## 8.- CONCLUSIONES

Tras haber analizado cada una de las entidades a través de sus páginas corporativas, las conclusiones alcanzadas son las siguientes:

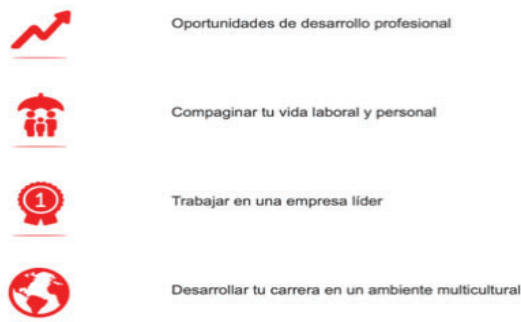
En general las seis entidades han habilitado un espacio en sus Webs corporativas a los efectos de empleo, esto denota que le dan cierta importancia a la materia. Además, se percibe que son espacios especialmente diseñados en los que, además, se ha aprovechado para trasladar sus fortalezas y llevar a cabo el *employer branding*. En mayor o menor medida, pero todas quieren ser atractivas para sus candidatos, dependiendo de cuál, le otorga una posición privilegiada a la información que en este sentido quieren trasladar. Por ejemplo, Bankinter y Sabadell muestran sus valores en primer lugar, por su parte ING y Bankinter anuncian sus logros como grandes empleadores.

Resultan especialmente atractivos los videos disponibles en Banco Sabadell, son agradables de ver, música suave, mensajes claros y sencillos. Por un lado, cuentan su trayectoria y por otro trasladan testimonios de dos jóvenes empleados de la entidad.

En general todas dan la impresión que están muy encaminadas hacia candidatos jóvenes, no sólo por los mensajes y por la forma de expresarlos, si no también varias son las entidades que dedican espacios específicos para estos perfiles.

En línea con la literatura utilizada para la elaboración del trabajo, las entidades, en su mayoría, pero especialmente Santander, presume de motivos por los que cualquier candidato desearía formar parte de su equipo, tratando de motivar a sus posibles candidatos.

### IMAGEN 3: PORTAL EMPLEO BANCO SANTANDER



Fuente: Banco Santander

Del estudio realizado no se desprende directamente la automatización en los procesos, difícil de apreciar simplemente estudiando sus espacios web, pero ya que en todas hay espacios habilitados para subir currículums, podría pensarse que aquí es cuando empiezan a utilizar las últimas tecnologías como filtrado de currículos, segmentación por perfil, ubicación, etc. En este sentido, me permito hacer una sugerencia y es que sería de utilidad si dispusieran de asistentes virtuales (*chatbots*), para solucionar consultas o incidencia durante el proceso de inscripción.

Santander, que además es la más grande en tamaño, es la que en mi opinión tiene la página de empleo más completa. Además, tiene un software específico en funcionamiento que permite muchas posibilidades a la hora de buscar las mejores vacantes o las que más se ajusten al aspirante. Este software, Taleo, es compartido por Santander e ING. Hace unas semanas, salvo error, ninguna de las dos entidades tenía disponible esta herramienta. Esto es un indicador más de la velocidad con la que evoluciona también este campo.

En línea con lo expuesto en el marco teórico del trabajo, las entidades sólo facilitan contacto a través de la red, ninguna ha publicado una dirección postal donde enviar un currículum, o un número de fax para lo mismo. Parece que solo se contemplan estos métodos de *e-recruiting*, aunque es más que probable que también utilicen otros canales. Todas tienen enlaces a sus redes sociales.

La globalización también está presente en este apartado. BBVA y Santander permiten acceder a sus candidaturas a lo largo de todo el mundo. Es posible que algunas de ellas no requieran ni siquiera presencia física.

Estas organizaciones tienen un gran tamaño y pese a pertenecer al sector bancario, ofrecen vacantes muy variadas. Los análisis de riesgo no parecen ser ya cosa de economistas, sino más bien de expertos en análisis de datos. Los perfiles requeridos están muy enfocados a la tecnología, digitalización y operaciones, por citar algunos. A pesar de solicitar perfiles técnicos específicos, también enfatizan la valoración de las habilidades blandas, ING lo anuncia de esta manera: *“El talento tiene muchas caras. Perfiles analíticos, mentes creativas, resolutivas, líderes, comunicadores, hasta el que parte de cero. Saber identificarlo y canalizarlo es uno de nuestros principales valores”*

Las entidades que, como BBVA o ING apuntan de manera firme hacia la digitalización, plantean este aspecto como un objetivo al que determinados candidatos puedan desear llegar.

En mi opinión las páginas de empleo de las entidades presentan escasez de información en lo referido a lo que los postulantes pueden esperar recibir como contraprestación. Entiendo que no se den cifras concretas, pero podían hablar de rangos salariales, o al menos de beneficios relacionados.

Por hacer una última sugerencia, le propondría a Bankinter posibilitar la inscripción a las vacantes de su organización a través de su página de empleo.

## 9.- BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

- Barney, J., & Wrigth, P. (1998). "On Becoming a Strategic Partner: The Roles of Human Resources in Gaining Competitive Advantage" *Human Resource Management*, 37(1), 31-41.
- BBVA. (09 de 10 de 2013). *Gamificación: en el negocio de la diversión*. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/gamificacion-negocio-diversion/>
- Bersin, J. (2014). Obtenido de "Global Human capital trends 2014" Informe de Deloitte Consulting LLP and Bersin para Deloitte: <https://www2.deloitte.com>
- Bersin, J. (Feb de 2017). Obtenido de Big Data in Human Resources: Talent Analytics (People Analytics) Comes of Age: <https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2013/02/17/bigdata-in-human-resources-talent-analytics-comes-of-age/#367b13774cd0>
- Bretones, D., & Rodríguez, A. (2008). *Reclutamiento y selección de personal*. Pirámide.
- Buenadicha, M. (2015). *El reclutamiento de personal a través de los sitios Web corporativos. Valoración desde la perspectiva de la Web como servicio electrónico y como producto*. Tesis Doctoral. Universidad de Extremadura.
- Butler, J., Ferris, G., & Napier, N. (1991). *Strategy and Human Resources Management*. . Cincinnati: South Western Publishing.
- Calvo, A., Parejo, J., Rodríguez Saiz, L., Cuervo, A., & Alcalde, E. (2018). *Manual del sistema financiero español. 27ª edición*. Barcelona: Planeta.
- Capelli, P. (2001). Making the most of online recruiting. *Harvard Business Review*, 79(2), 139-146.
- Chiavenato, I. (2007). *El Capital Humano de las Organizaciones. Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Claver, E., Gascó, J., & Llopis, J. (1996). *os Recursos Humanos en la Empresa: Un enfoque Directivo*. Madrid: Civitas.
- Cober, T., Brown, J., Keeping, M., Levy, E., & D. (2004). Recruitment on the net: How do organizational web site characteristics influence. *Journal of Management*,, 30(5), 623- 646.
- Cox. (2017). *La inteligencia artificial agiliza los procesos de selección*. Obtenido de Hays Recruiting Experts Worldwide. Barcelona: [www.hays.es/notas-de-prensa/la-inteligencia-artificial-agiliza-los-procesos-de-selección](http://www.hays.es/notas-de-prensa/la-inteligencia-artificial-agiliza-los-procesos-de-selección)
- Deloitte. (2015). *Deloitte University Press*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/Tendencias%20Globales%20en%20Capital%20Humano%202015.pdf>
- Edwards, M. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 5-23.
- Ehrhart, K., & Ziegert, J. (2005). *Why are individuals attracted to organizations?* *Journal of Management*, 31(6), 901-919.

- Fernández\_de\_Lis, S., & Urbiola, P. (2019). *Transformación digital y competencia en el sector financiero*. Obtenido de BBVA Research: <https://www.bbvaresearch.com>
- FitzEnz, j., & Mattox, J. R. (2014). *Predictive Analytics for human resources*. Cary, North Carolina, USA: Institute Inc.
- Gale, S. (2001). Internet recruiting: Better, cheaper, faster. *Workforce*, 80(12), 74-77.
- Gartner. (2011). *Gartner Research*. Obtenido de <https://www.gartner.com/it-glossary/gamification-2>
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos (5a edición)*. Madrid: Prentice Hall.
- Houston, J., & Bersin, J. (2014). *Deloitte Consulting LLP*. Obtenido de Talent analytics in practice: <https://www2.deloitte.com>
- iic.uam.es. (12 de marzo de 2018). *De la evaluación psicológica al Talent Analytics*. Obtenido de Instituto de Ingeniería del conocimiento: <http://iic.uam.es>
- Izquierdo, A. (2014). *Reclutamiento y Big Data: Dime qué navegador usas y te diré si te contrato*. Obtenido de <http://blog.talentclue.com>
- Kasriel, S. (2017). *4 Predictions for the future of work*. Obtenido de Foro Económico Mundial: <https://www.weforum.org/agenda/2017/12/predictions-for-freelance-work-education>
- Kasriel, S. (2019). *Qué significarán los próximos 20 años para el empleo, y cómo prepararse*. Obtenido de <https://es.weforum.org/agenda/2019/01/que-significaran-los-proximos-20-anos-para-el-empleo-y-como-prepararse/>
- Laumer, s., Eckhardt, A., & Weitzel, T. (2010). Electronic human resources management in an e-business environment. *Journal of Electronic Commerce Research*, 11(4), 240.
- Lowell, B., C. I., & Weiss, L. M. (Mayo de 2016). *McKinsey Quarterly. Making a market in talent*. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/making-a-market-in-talent>
- Maurer, S., Howe, V., & Lee, T. (1992). Organizational recruiting as marketing management: An interdisciplinary study of engineering graduates. *Personnel Psychology*, 45(4), 807-833.
- Melián, S. (2014). *Manual de Dirección Estratégica de los Recursos Humanos Pág. 21*. Ed. Universidad Las Palmas de Gran Canaria.
- Ocaña, C., & Uría, F. (2017). *El nivel de madurez digital del Sector financiero en España*. Obtenido de Funcas: [www.kpmg.es](http://www.kpmg.es)
- Porter, M. (1987). *La ventaja competitiva*. México: CECSA.
- Talentclue.com. (s.f.). *Talent Relationship Management*. Obtenido de <https://talentclue.com>
- Thomas, S. L., & Ray, K. (2000). *Recruiting and the web: High-tech hiring*. Business Horizons.

- Verano, D., & Medina, M. (2015). *Manual de Planificación, selección y formación de Recursos Humanos*. Ed. Universidad Las Palmas de Gran Canaria. Pág 154 y ss.
- Verano-Tacoronte, D., Sosa-Cabrera, S., & Suarez-Falcón, H. (2016). *Una evaluación de la orientación hacia los demandantes de empleo de las páginas web de las Cadenas Hoteleras Españolas*. Obtenido de Revista Electrónica CECIET ISSN 1852 4583 Año VI Volumen IX.
- World Economic Forum*. (2016). Obtenido de Informe Futuro del Trabajo. Foro Económico Mundial: <http://reports.weforum.org>

Páginas de empleo de las entidades sometidas a análisis

<https://careers.bbva.com/espana/es/trabaja-en-bbva/proceso-de-seleccion/>

[https://santander.taleo.net/careersection/career\\_esp/jobsearch.ftl](https://santander.taleo.net/careersection/career_esp/jobsearch.ftl)

[https://www.caixabank.com/trabajaconnosotros/queremosconocer/ofertastrabajo\\_es.htm](https://www.caixabank.com/trabajaconnosotros/queremosconocer/ofertastrabajo_es.htm)

1

<https://inggroup.taleo.net/careersection/icsespdire/joblist.ftl?lang=es>

<https://www.sabadellcareers.com/young-talent/>

[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)

## 10.- ANEXO I

Ejemplo de proyecto Talent Analytics<sup>12</sup> (iic.uam.es, 2018)

Un buen ejemplo de proyecto Talent Analytics sería el proyecto que elaboramos para una entidad bancaria. Esta entidad necesita incorporar un número de comerciales al año, algo estratégico para la empresa, y tiene un equipo de selección concreto. La entidad bancaria recibe miles de curriculums respondiendo a esta oferta de trabajo, una cantidad abrumadora que es imposible procesar.

El equipo de RRHH está seguro de que están dejando de valorar muy buenos perfiles, ya que cuando se consigue el número de candidatos que la entidad necesita, se para de mirar curriculums. Por lo tanto, hay candidatos con muy buenos perfiles que no han podido ver y candidatos no tan buenos en los que se han invertido recursos.

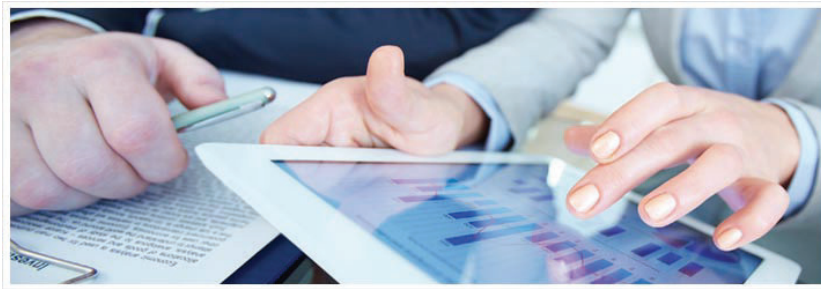
La pregunta a la que querían responder era muy concreta y estratégica: ¿Cómo puedo tener una clasificación de candidatos que dé preferencia a los que más garantías tienen de parecerse a mi personal de éxito?

Con esta pregunta, la empresa tenía muy claro lo que quería conseguir: no quería aumentar el equipo de selección y, por otro lado, querían aumentar la cantidad de perfiles excelentes que querían incorporar a nivel estratégico de cantera para su organización. En este caso es importante que se identifique muy bien quién es el grupo de éxito, es decir, quiénes son las personas a las que quieres que se parezcan los candidatos.

---

<sup>12</sup> (2018, 12 marzo) De la evaluación psicológica al Talent Analytics. [web log post]. Recopilado de <http://www.iic.uam.es>





El proceso de depuración de candidatos fue muy largo: primero pasaban por un periodo de pruebas, después volvían a hacer una evaluación, pasaban una serie de tamices y finalmente quedaba un grupo muy reducido de candidatos excelente. Y con este pequeño grupo final se entrenaba el modelo. Aunque este grupo tan pequeño nos proporcionó menos datos, lo esencial fue que eran datos de mucha calidad. Así, los resultados del primer algoritmo que desarrollamos fueron muy buenos.

Entrenamos un modelo que tiene en cuenta los datos del curriculum del candidato, además de una serie de pruebas de evaluación que nos parecieron relevantes para los perfiles. Evaluamos personalidad, inteligencia y talento comercial. Con esos datos se dio una puntuación a cada candidato en función de su grado de probabilidades de ser como los del grupo de éxito.

Cuando los técnicos seguían las recomendaciones proporcionadas por el algoritmo, es decir, cuando seleccionaban al candidato que tenía la puntuación más alta, conseguían la misma cantidad de candidatos de éxito que con los sistemas que utilizaban antes en la mitad de tiempo. El modelo está siendo entrenado con nuevos datos, incorporando textos naturales para mejorar todavía más esa predicción. Y está dando muy buenos resultados.

## 11.- GLOSARIO:

**Algoritmo:** Conjunto ordenado y finito de operaciones que permite hallar la solución de un problema.

**Eres:** Expediente de regulación de empleo. Según el Ministerio de Trabajo un Expediente de Regulación de Empleo (ERE) es un procedimiento administrativo-laboral de carácter especial dirigido a obtener de la Autoridad Laboral competente autorización para suspender o extinguir las relaciones laborales cuando concurren determinadas causas y garantizando los derechos de los trabajadores.

**Big data:** Proceso de recolección de grandes cantidades de datos y su inmediato análisis para encontrar información oculta, patrones recurrentes, nuevas correlaciones, etc.

**Employer branding:** La imagen que tiene una empresa como empleador.

**Fintech:** Concepto que aglutina aquellas empresas financieras tecnológicas que tratan de aportar nuevas ideas y que reformulan gracias a las nuevas tecnologías de la información, las aplicaciones móviles o el big data, la forma de entender y prestar los servicios financieros.

**Freelance:** Trabajador que desarrolla su actividad de manera autónoma: es decir, sin una relación fija y de dependencia con un empleador.

**Headhunter** (cazatalentos): persona dedicada a buscar individuos idóneos para ser contratados por empresas necesitadas de ellos.

**Inbound Recruiting:** Reclutamiento entrante: forma de reclutamiento cuyo objetivo es centrarse en el candidato y ayudar a las empresas a atraer el talento adecuado.

**Killer questions:** Son una serie de preguntas que determinan si el candidato debe pasar a la siguiente fase del proceso de selección o no. Son preguntas que buscan analizar rápidamente una candidatura, ya que el puesto implica una serie de requisitos indispensables.

**Millennials:** Anglismo utilizado para referirse a los jóvenes nacidos en las dos últimas décadas del siglo XX y que alcanzaron la edad adulta ya a partir del año 2000. A esta generación se la describe con unas características comunes en cuanto a un descontento generalizado y una alta atracción por la tecnología.

**Networking:** Capacidad de crear una red de contactos con el propósito de generar oportunidades laborales o de negocio.

**Talent Analytics:** Metodología y proceso de análisis de datos para recabar evidencias, a través de los datos, que permitan mejorar las decisiones organizacionales y, por tanto, mejorar la organización.

**Startup:** Empresa emergente, normalmente con un alto componente tecnológico, con grandes posibilidades de crecimiento y que, por lo general, respalda una idea innovadora que sobresale de la línea general del mercado.