TRABAJO DE FIN DE GRADO

NUEVAS TENDENCIAS EN SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL: EL CASO DE BBVA.

(New trends in personnel selection and recruitment: the case of BBVA.)

Autor: Dª. Rocío Vela Colmenero.

Tutor/es: D. Juan Carlos Pérez Mesa.

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos.

Facultad de Derecho.

UNIVERSIDAD DE ALMERÍA

Curso Académico: 2013 / 2014

Almería, Septiembre de 2014

ÍNDICE

1. **Introducción……...pag.2**
   1.1.Objetivos……pag.3
2. **Nuevas tendencias en selección y reclutamiento……..pag.4**
   2.1 Contexto histórico de la selección y reclutamiento de personal……....pag.4
   2.2 Definición: selección y reclutamiento de personal……...pag.6
   2.3 Tipología de la selección y fuentes de reclutamiento……...pag.7
      2.3.1 distintas técnicas y métodos de selección de personal……pag.10
   2.4 Fases del proceso de selección y del reclutamiento…….,.pag.12
   2.5 Actuales tendencias de reclutamiento y selección de personal…….pag.14
3. **El caso concreto del BBVA……...pag.21**
   3.1 historia de la empresa……pag.21
   3.2 Política de la empresa……....pag.24
   3.3 Cultura de la empresa……pag.25
   3.4 Estructura organizativa……..pag.25
   3.5 Tendencias novedosas en selección y reclutamiento utilizadas en el BBVA……...pag.27
4. **Conclusiones……...pag.29**
5. **Bibliografía…….pag.31**

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS.

En el presente proyecto, se expondrán dos de los procesos principales de la administración de los recursos humanos en el ámbito empresarial, concretamente las funciones de reclutamiento y selección de personal, con el objetivo de analizar las tendencias actuales. Posteriormente, se realizará un estudio sobre una organización pionera en estos procesos: Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA). Esta empresa es un claro ejemplo de la incorporación de innovaciones en lo que concierne al reclutamiento y la selección como consecuencia de tener que aumentar su competitividad en un mercado cada vez más global.

En primer lugar, se realizará un análisis sobre el contexto histórico de los recursos humanos, centrándonos en las técnicas de selección y reclutamiento. Se estudiará cómo ha evolucionado el concepto a lo largo de los años gracias a los numerosos e importantes cambios tecnológicos que se han producido y que las empresas han tenido que asumir a la hora de proyectar hacia el futuro sus respectivas organizaciones.

Seguidamente, se realiza una revisión bibliográfica que plasmará cómo ciertos autores han enfocado estas técnicas, sus respectivas definiciones, a qué conclusiones han llegado sobre su impacto en la rentabilidad empresarial, la influencia del mercado de trabajo en las tendencias…etc. Por ejemplo, es conveniente destacar el cambio en los procesos de reclutamiento y selección de personal en la actual recesión económica que estamos viviendo, las organizaciones ya no sólo buscan candidatos altamente cualificados que se adapten adecuadamente a las necesidades del puesto, sino que además, tienen en cuenta unas competencias profesionales de todo tipo, de manera que estos candidatos, ante un entorno revolucionario y muy cambiante, sepan adaptarse con facilidad y rapidez a nuevos retos. Esto quiere decir, que las empresas le otorgan igual importancia a la formación del trabajador que a su inteligencia emocional, tratándose ésta de la capacidad del individuo a adaptarse y manejarse dentro de esta innovación constante y continua.

Una vez que se hayan expuesto las definiciones, se hará mención a la tipología del reclutamiento y las diferentes pruebas de selección existentes, así como, la composición de estos procesos: cómo se llevan a cabo, de qué base parten las empresas para ponerlos en ejecución…etc. También se desarrollará las ventajas e inconvenientes de un tipo de

reclutamiento u otro, y se añadirán los puntos negativos y positivos de la utilización de una u otra prueba para seleccionar al personal. Otro aspecto a analizar serán las fases por las que pasa tanto el proceso de reclutar al personal como de seleccionar a los candidatos.

Por último, con toda la información disponible, a modo de resumen, se expondrán una serie de conclusiones sobre el tema tratado.

1.1. Objetivos.

El objetivo fundamental de este proyecto es analizar las actuales tendencias para reclutar y seleccionar personal. Por ejemplo:

1. Las redes sociales profesionales, que están en pleno auge y están cobrando mucha importancia en el campo de los recursos humanos.
2. Employer branding, la reputación corporativa del "buen empleador".
3. La contratación interna (reclutamiento interno).
4. La utilización de aplicaciones móviles, que serán una herramienta de búsqueda de trabajo para desempleados y de buenos candidatos para las empresas demandantes.
5. El Networking, es decir, tener una importante red de contactos y acudir a eventos profesionales como fórmula de contactar con empresas que buscan talento.

En cuanto a las técnicas de selección de personal novedosas del momento se pueden citar:

1. La entrevista, no es novedosa, pero sigue siendo la más utilizada por las empresas, gracias a su rapidez y eficiencia.
2. La grafología (estudio de la escritura para conocer la personalidad, actividad, inteligencia y temperamento humano). Ha sido estudiado científicamente, aunque aún no presenta la validez requerida.
3. El método clínico: engloba procedimientos como la observación, la entrevista… con una actitud metodológica y rigurosa. Con esta técnica lo que se pretende es interactuar con el individuo e integrar toda la información obtenida por los distintos canales a la vez que se construye el conocimiento del mismo y la conducta del individuo, es decir, analiza al candidato en su integridad.
4. Los centros de evaluación: esta técnica es la que mejores resultados está obteniendo dentro del campo de la selección de personal. Se trata de varios directores entrenados que evalúan el desempeño de una persona cuando pasa por diversas

situaciones de trabajo. Ésta técnica es realmente efectiva pero muy costosa ya que requiere largos periodos de tiempo.

Una vez se haya analizado todo lo referido a las técnicas novedosas en selección y reclutamiento, se estudiará el caso del banco BBVA con el objeto de estudiar cómo estas técnicas se están empleando en la realidad. A modelo de ejemplo, BBVA ha creado su propia imagen de empleador (*Employer Branding*), y ha desarrollado una feria virtual de empleo consistente en dar a conocer las ofertas de trabajo en cada una de las empresas del grupo y así hacer más ágil la gestión de los currículums. El BBVA sin duda, es un claro ejemplo de la ejecución de las actuales técnicas reclutadoras y de selección, y que intenta adaptarse al entorno complejo y cambiante en el que nos encontramos, incorporando todas las nuevas tecnologías que tenga a su alcance.

Además de todo ello, el banco BBVA está presente en redes sociales y participa activamente en ellas, por ejemplo en Facebook cuenta con un grupo llamado BBVA España Selección, destinado a candidatos para banca comercial y becas. Con todo esto, se puede concluir que BBVA se encuentra inmerso en la incorporación de nuevas tecnologías para su utilización en la selección y reclutamiento. Esta organización presta gran interés y realiza una importante inversión en este campo.

Adicionalmente como objetivo secundario este estudio tiene la finalidad de intentar buscar fórmulas para extrapolar los procesos novedosos en selección y reclutamiento a otros tipos de empresas más tradicionales (por ejemplo, pymes). En este sentido, sería conveniente que otros muchos sectores, con menor grado de desarrollo de la función de recursos humanos, se adaptasen de forma ágil y rápida a las novedades del momento y no quedar obsoletos, siempre con el objetivo de mantener una posición competitiva fuerte, ya que el capital humano es, hoy por hoy, fuente de diferenciación.

2. NUEVAS TENDENCIAS DE LA SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO.

2.1. Contexto histórico de la selección y reclutamiento de personal.

Si analizamos la selección de personal en las comunidades primitivas se puede observar que la distribución del trabajo se realizaba teniendo en cuenta las características físicas, la edad y el sexo. Se puede decir que es en la Prehistoria donde por primera vez se ubica cierta actividad de selección de individuos, aunque de una forma muy espontánea.

Se aprecian importantes diferencias en cada periodo histórico desde la Prehistoria hasta el feudalismo, pero de cada periodo se puede concluir que el proceso de selección no se institucionaliza sino que tiene un carácter natural y espontáneo. Con el feudalismo el proceso de trabajo se distinguió, desde el punto de vista tecnológico, por su poca complejidad, y desde la perspectiva social por un cierto grado de independencia y ejecución.

La transformación de la organización del trabajo y de los procesos productivos fue a partir de la Revolución Industrial inglesa de 1780, a lo que hay que sumarle la invención de la máquina de vapor y el desarrollo del transporte y de las comunicaciones que produjeron un importante avance en la industria y con ello, un relevante desarrollo en las nuevas formas de organización. Todo ello provocó una mayor socialización de los procesos y surgió la necesidad de agrupar a un conjunto de personas. Comienza a evolucionar el concepto de selección de personal.

Algunos acontecimientos históricos como la Primera y Segunda Guerra Mundial también marcaron el campo de la selección y reclutamiento de personal cuando en las confrontaciones mundiales se exigieron el reclutamiento de grupos grandes de personas y la necesidad social abrió un campo para la psicología y en especial, para la selección de personas.

Disciplinas científicas como la Psicología, más concretamente la Psicología del trabajo, el desarrollo de la misma, movimientos sociales en la década de los setenta, los continuos cambios en la gestión de los recursos humanos y la novedosa gestión por competencias completan parte de la historia de la selección de personal.

Algunos precursores de la administración y la selección de personal fueron Frederick Taylor en EE.UU y Fayol en Francia. La idea de Taylor fue seleccionar a los mejores

hombres para un puesto de trabajo, enseñarlos para utilizar métodos eficientes y ergonomía del trabajo concediendo incentivos para los mejores empleados.

Con los continuos avances en la tecnología a lo largo de la historia y los descubrimientos en diversos campos, la sociedad ha ido avanzando a pasos agigantados, y con ellos las organizaciones se han visto obligadas a adaptarse rápidamente a un entorno cambiante, renovando continuamente sus formas de trabajar para no quedar obsoletas. De ahí, que también hayan tenido que cambiar a cada instante la forma de reclutar al personal y de seleccionarlo.

La selección y el reclutamiento ha experimentado diversos cambios, y en la actualidad, al encontrarnos ante un mundo globalizado, y con bastantes avances en lo que concierne a aspectos tecnológicos, las empresas se ven obligadas a replantear sus estrategias y como es evidente, en el modo de manejar al personal, por lo que si fusionamos las continuas innovaciones tecnológicas con el modo de seleccionar a las personas, nos encontramos con novedosas tendencias en reclutamiento y selección las cuales las empresas utilizan en función de su actividad y de sus posibilidades, y que se expondrán más adelante.

2.2. Definición: selección y reclutamiento de personal.

El reclutamiento se puede definir como un proceso técnico en el que se le entregan a la empresa el mayor número de candidatos posibles idóneos, contando la empresa con una gran cantidad de solicitudes. El proceso empieza identificando los puestos vacantes de la empresa y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo (B. Werther jr y K. Davis, 2000).

Otra definición del proceso de reclutamiento es un conjunto de técnicas y métodos destinados a atraer candidatos muy cualificados y que sean capaces de ocupar los cargos vacantes dentro de la organización (Chiavenato, 2000).

Estos autores llegaron a estas conclusiones teniendo en cuenta que para llegar a la fase del reclutamiento y atraer a los candidatos idóneos para el puesto, primero deben hacer un estudio de las necesidades de la empresa y analizar los puestos vacantes que requiere la empresa. Esto se realiza a través del llamado análisis y descripción de puestos de trabajo. Una vez se han obtenido todos los datos necesarios, sirven de gran ayuda para especificar las necesidades de los puestos vacantes. También hay que señalar, que al igual que se tiene

en cuenta las necesidades del puesto a cubrir también se debe de estudiar las características de la persona que lo va a realizar.

La principal labor del reclutamiento es captar a las personas más aptas para cubrir el puesto, una vez hecho esto, la organización será más competitiva y más eficiente.

Respecto a la definición de selección, se trata de elegir a la persona adecuada para el puesto adecuado, es decir, hay que escoger entre los reclutados a los más adecuados para el puesto, pero debe hacerse rigurosamente con el fin de no obtener ningún error, ya que cualquier fallo tendría como resultado no obtener el éxito deseado (Sikula F., 1986).

Otro concepto más completo de la selección de personal es un proceso consistente en la elección del individuo correcto para el puesto adecuado. Consiste en realizar un estudio de los candidatos reclutados y escoger el correcto para el cargo vacante existente en la organización, tratando de aumentar o mantener el desempeño del personal así como la eficiencia y la eficacia de la empresa (Chiavenato, 2003).

Con la selección de personal lo que se pretende es solucionar dos de los problemas fundamentales, que es la adecuación del hombre al cargo y la eficiencia del hombre en el cargo (Scott. S, 2001).

Durante mucho tiempo sólo se buscaba que el hombre se ajustara completamente con los requisitos requeridos en el puesto vacante, si éste cumplía las características demandadas, era contratado en el puesto, sin tener en cuenta habilidades personales, más bien se centraban en que el candidato cumpliera con las habilidades técnicas. Sin embargo, actualmente, además de tener muy en cuenta que la persona tenga la cualificación exigida para el puesto, se demanda habilidades interpersonales, es decir que la persona tenga actitudes polivalentes, resolutivas, creativos, capaces de adaptarse rápidamente a un entorno cambiante y que sean personas orientadas al cliente y a los resultados de las empresas. Todo ello es debido a la recesión actual económica, las empresas se han vuelto más exigentes con el fin de ser altamente competitivas y no entrar en la inminente inestabilidad a la que están expuestas continuamente, por tanto han experimentado grandes cambios en sus organizaciones en diversos campos, y dentro de ellos, en el campo de la selección y el reclutamiento, por ello, ahora (las organizaciones ya no sólo buscan candidatos altamente cualificados que se adapten perfectamente a las necesidades del puesto, sino que además, tienen en cuenta unas competencias profesionales pluridimensionales de manera que estos candidatos, ante un entorno revolucionario y muy

cambiante, sepan adaptarse con facilidad y rapidez a la ejecución de nuevos retos. Quiere decir esto, que las empresas le otorgan igual importancia a la formación del trabajador que a su inteligencia emocional, tratándose ésta de la capacidad del individuo a adaptarse y manejarse dentro de esta innovación constante y continua) (Soriano, 2010).

2.3. Tipología de la selección y fuentes de reclutamiento.

A continuación se hará mención a las distintas fuentes de reclutamiento y a las distintas técnicas y métodos que componen el proceso de la selección y se señalarán las ventajas e inconvenientes que conllevan uno u otro tipo de reclutamiento y de técnicas de selección.

Algunos autores distinguen sólo dos fuentes de reclutamiento, como es el reclutamiento interno y el reclutamiento externo (B. Werther, 2000).

Otros, además de distinguir el reclutamiento interno y externo, señalan otro que se denomina reclutamiento mixto (Chiavenato, 2000).

Según Chiavenato, las fuentes de reclutamiento son aquellos lugares de origen donde pueden encontrarse los recursos humanos requeridos para cubrir las necesidades de una organización. Distingue los tres tipos de reclutamiento citados anteriormente; el reclutamiento interno consistente en que los mismos empleados de la propia empresa son reubicados ya sean ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). Este último se refiere a los planes de carrera o profesionalización dentro de la empresa.

Muchos aspectos que se tienen en cuenta a la hora de llevar a cabo el reclutamiento interno son los resultados obtenidos en las pruebas de selección por el candidato interno cuando ingresó en la organización. También se sirven de resultados de programas de entrenamiento en los que participó el candidato, de análisis y descripción del puesto actual que está desempeñando el individuo y del puesto al que se quiere transferir para evaluar la diferencia entre los dos y estimar los cambios necesarios.

Alguna de las fuentes del reclutamiento interno son empleados que se retiran y actualmente se está poniendo de moda otra fuente de reclutamiento interno que son las referencias y recomendaciones de los propios empleados de la empresa. Ésta última tiene un gran éxito ya que al ser un propio empleado de la empresa el que aconseja, es muy probable que se base en un juicio muy acertado ya que está en juego su reputación.

Las principales ventajas que se derivan del reclutamiento interno son: que es más económico para la empresa pues se ahorran muchos gastos en temas de anuncios, prensa, honorarios de empresas de reclutamiento, etc… Otra ventaja es que se caracteriza por su rapidez ya que evita los costes de tiempo que se plantean en el reclutamiento externo al centrarse sólo en candidatos internos de la empresa. Presenta una mayor validez y seguridad, ya que el candidato es conocido por la empresa por lo que no necesita periodo experimental. Es una fuente de motivación para los empleados, pues les otorga expectativas de superación y progreso dentro de la organización, a la vez que desarrolla un espíritu de competencia entre los empleados de la empresa, teniendo en cuenta que las oportunidades sólo se ofertan a quienes demuestren ser capaces de desempeñarlas. Por último, en el reclutamiento interno se aprovechan las inversiones de la empresa en entrenamiento de personas que a veces sólo tienen recompensa cuando el empleado ocupa cargos altos y de gran complejidad.

Respecto a las desventajas del reclutamiento interno podemos citar que exige que los empleados nuevos tengan un gran potencial de desarrollo para aprender, a veces puede generar conflictos de intereses, puesto que al ofrecer oportunidades de crecimiento dentro de la empresa crea una actitud negativa entre el personal que no consiguen llegar a esas posibilidades. Además si el reclutamiento interno se practica continuamente, puede hacer llevar a los empleados a limitar la política empresarial y las directrices de la organización. Por último hay que señalar que este tipo de reclutamiento no puede hacerse en términos globales dentro de la organización.

Otro tipo de reclutamiento, llamado reclutamiento externo, es aquel en el que la empresa recurre a candidatos fuera de la organización. Para ello, la organización utiliza técnicas o canales para captarlos como pueden ser archivos de candidatos, anuncios de prensa, carteles, presentación de candidatos por empleados, contactos con sindicatos, con universidades o escuelas, conferencias en las mismas universidades y escuelas, contactos con otras organizaciones, anuncios en diarios, revistas, agencias de reclutamiento… También se utilizan a través de referencias de los propios empleados de la empresa, de entidades estatales ya que se sirven de informes de investigaciones acerca de la situación del mercado laboral actual, de agencias privadas, de compañías de ubicación de profesionales… entre muchas otras.

En cuanto a las ventajas del reclutamiento externo se podría decir que es muy apropiado debido a la entrada de “sangre nueva” en la organización, ya que aporta nuevos

conocimientos, nuevas experiencias y enriquece las relaciones de los recursos humanos de la empresa, además de aprovechar las inversiones en desarrollo de personal y capacitación efectuadas por los propios candidatos o por otras empresas.

Las desventajas de este tipo de reclutamiento, al contrario de lo que ocurre con el reclutamiento interno, es que se invierte bastante tiempo y es mucho más costoso ya que precisa de inversiones. También hay que añadir que es menos seguro que el interno ya que a los candidatos a los que se capta son extraños a la organización. Cuando las oportunidades y las vacantes dentro de la empresa se monopolizan, llega a frustrar al personal, pues estos perciben barreras que se oponen a su desarrollo profesional.

Por último, el reclutamiento mixto, como su propio nombre indica, mezcla tanto fuentes internas como externas de recursos humanos. Este tipo de reclutamiento surge como necesidad para afrontar las ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo y son muchas las empresas las que han adoptado esta solución. Se puede adoptar de tres maneras distintas:

- Primeramente se utiliza el reclutamiento externo seguido del reclutamiento interno. En el caso que el primero no de los resultados esperados, a la empresa le interesa más la entrada de nuevo personal que la transformación.
- Reclutamiento interno y a continuación, reclutamiento externo, aquel en el que la empresa prioriza a sus empleados en un conflicto o en la competencia por las oportunidades.
- Simultáneamente se compaginan el reclutamiento interno y el externo. La empresa lo que busca es rellenar la vacante existente, sin darle importancia ya sea mediante la transformación o por nueva entrada de personal.

2.3.1. Distintas técnicas y métodos de selección de personal.

Como ya se ha señalado anteriormente la selección de personal consiste en elegir entre los candidatos al más idóneo para la vacante, atendiendo a los requerimientos que exige dicho puesto (Chiavenato, 2000).

Chiavenato además explica que el proceso de selección debe basarse en técnicas, las cuales se basan en buscar información acerca del candidato y sus características personales y

también habría que analizar el cargo que se pretende suplir. La búsqueda de información se puede realizar a través de:

- Un análisis de la solicitud del empleado, en la cual se realiza una verificación de los datos recogidos en la solicitud por el jefe inmediato, concretando los requisitos que el candidato debe poseer.
- Un análisis del cargo: proporcionará información de las características y requerimientos que el aspirante debe tener.
- Un análisis de cargo en el mercado: se examinaría en otras organizaciones los contenidos y requisitos de un cargo que va a crearse en la empresa, para tener una leve idea de cómo construirlo en su propia organización.
- Aplicar la técnica de los incidentes críticos: anotación sistemática de todas las actitudes, y cómo se comportan las personas que desempeñan el cargo a considerar, hay que evaluarlo definiendo si ha tenido un peor o mejor desempeño en el trabajo, con el objetivo de identificar las características deseables (desempeño bueno) y las no deseables (peor desempeño).
- Hipótesis de trabajo: esta técnica se utiliza como última opción, es decir, cuando de las anteriores técnicas no se pueda aplicar ninguna. En esta técnica se realiza una predicción aproximada de cómo debe componerse el cargo y lo que debe de exigirse al ocupante a dicho puesto.

Chiavenato clasifica las técnicas de selección de la siguiente manera:

- Entrevista de selección: es la más usual y común, el entrevistador formula una serie de preguntas que han sido programadas anteriormente y las respuestas del candidato son anotadas con el fin de conocer mejor al aspirante atendiendo a sus conocimientos y experiencias.
- Test psicométrico: en esta técnica se evalúa psicológicamente al candidato conociendo sus rasgos innatos (aptitudes), ya que estos rasgos una vez han sido descubiertos pueden transformarse en habilidades personales, ya sea habilidad verbal, manual,etc…
- Pruebas de conocimiento o de capacidad: en este tipo de pruebas se pretende medir los conocimientos de los aspirantes mediante preguntas escritas, como si fuera una especie de examen. Los candidatos deberán responder de la misma manera. Estas

pruebas tienen el objetivo de evaluar si el candidato presenta algún tipo de conocimiento en idiomas, en temas numéricos, habilidades informáticas, etc…

- Técnicas de simulación: se trata de pruebas en las que un psicólogo debe estar presente, puesto que los aspirantes representan teatralmente un cargo determinado de la empresa, y el psicólogo debe estudiar y evaluar si se adecúa correctamente al papel a desempeñar. Estas pruebas se llevan a cabo sobre todo cuando los cargos a ocupar exigen un gran contacto con el personal de la empresa, puesto que la dramatización es un indicador muy fiable a la hora de evaluar.

Existen otras técnicas de selección como la grafología, aunque no es muy común, en la que se evalúa el tipo de letra del candidato, y la técnica de los Headhunters. Esta última traducida al español se denominaría cazatalentos. Está siendo muy utilizada en la actualidad por las organizaciones y se trata de empresas especializadas que buscan a los mejores profesionales para posicionarlos en cargos altos en la organización que haya contratado el servicio. Estas empresas Headhunters realizan desde el primer paso como es la selección hasta culminar con el proceso analizando los curriculums de los postulantes. El único inconveniente de esta técnica es que es muy costosa, y no todas las organizaciones se pueden permitir contratar un servicio como tal.

Todas las técnicas expuestas anteriormente tienen sus ventajas y desventajas, por ejemplo, la contratación de los Headhunters, su principal ventaja es la captación de recursos humanos realmente capaces para desempeñar el puesto a ocupar, ya que son profesionales en la búsqueda entre la adecuación del hombre al cargo a desempeñar. Su desventaja es que son realmente costosas.

En la entrevista, la técnica más común, su principal ventaja es que se realiza cara a cara con el candidato, por lo que se puede realizar un estudio más enriquecedor del aspirante, observando su actitud y comportamiento y se le puede preguntar sobre áreas que son difíciles de medir en otros ejercicios. Una de las desventajas de la entrevista es que requiere mucho tiempo y entrenamiento para poder llevarse a cabo.

2.4. Fases del proceso de selección de personal y del reclutamiento.

Tanto la selección de personal como el reclutamiento pasan por una serie de etapas que se pueden distinguir de la siguiente manera; en primer lugar, en el reclutamiento se pueden

diferenciar dos fases, la primera fase llamada necesidad de personal, y la segunda fase, requisición de personal (Chiavenato, 2000).

Según este autor, en la primera fase de necesidad de personal, se hace una investigación interna de la organización para detectar cuáles son las necesidades de personal que existen, en qué punto se producen y cuáles van a ser los factores a tener en cuenta. Algunos de dichos factores son: el índice de rotación del personal (IRP), las condiciones del mercado, los permisos, las vacantes, los planes de expansión previstos, los cuadros de promoción y entrenamiento, el índice de ausentismo por vacaciones, etc…

En la segunda fase, requisición de personal, se trata de juntar los requisitos del puesto a ocupar, y deberá recoger la siguiente información: la denominación del puesto con su correspondiente definición desarrollada, en qué unidad se encuentra ubicado dicho puesto, hay que realizar una descripción sobre las tareas del cargo así como sus relaciones jerárquicas verticales y horizontales, la remuneración, las condiciones en las que se va a desempeñar su ocupación (ya sea dentro o fuera de la empresa) y todo tipo de características personales, físicas, habilidades personales, etc… Por ejemplo en las características personales, los aspectos a tener en cuenta serían la edad, el sexo, el estado civil… En las características físicas, la destreza visual, olfativa, auditiva y manual. En las habilidades y condiciones personales: la responsabilidad, iniciativa, facilidad para tratar con el público, capacidad para escuchar a los demás, capacidad de análisis, pensamiento abstracto, numérico y verbal…

Chiavenato también destacaba que en el reclutamiento hay que hacer tanto una investigación interna como externa. La investigación interna tenía como objetivo determinar las políticas de reclutamiento describiendo los propósitos, así como organizar el reclutamiento y delegar la responsabilidad y la autoridad apropiadas para cada actividad, usar técnicas para atraer a los recursos humanos y evaluar el programa de reclutamiento respecto a los resultados conseguidos. Mientras que en la investigación externa se centraba en el mercado de recursos humanos, segmentarlo, y analizarlo en función de las características de la organización con relación a los aspirantes que quiere atraer y reclutar. El mercado de recursos humanos se podría segmentar de la siguiente manera; por un lado, candidatos desempleados, aquellos que busquen mejores salarios o mejores condiciones laborales, mejores resultados sociales, mejores cargos o las personas que están empleadas pero que no quieren mejores oportunidades. Por otro lado, en la otra segmentación se incluiría mano de obra calificada, especializada, técnicos, supervisores y ejecutivos.

En cuanto a las etapas del proceso de selección, existen una serie de pasos para decidir cuáles de los candidatos tienen que ser contratados. Los pasos del proceso de selección son los siguientes: en primer lugar, la recepción preliminar de solicitudes, seguidamente la entrevista inicial, las pruebas psicométricas, el examen médico, la entrevista final y por último, si el candidato pasa todas las pruebas con éxito, la contratación (Chiavenato, 2000).

El primer paso, que se corresponde con la recepción de solicitudes consiste en un estudio de las solicitudes de empleo y se revisa la documentación presentada por los aspirantes. Se puede realizar en dos sentidos; que la organización elija a sus empleados o los empleados eligen a las empresas. Este paso se utiliza para obtener información importante de los candidatos al puesto.

El segundo paso, la entrevista inicial, se lleva a cabo una vez han sido revisadas todas las solicitudes de empleo, de esta manera se escoge al aspirante que mejor se ajuste a las necesidades del puesto a suplir. Para realizar la entrevista, ésta debe haber sido preparada de antemano, además el entrevistador debe crear un ambiente de confianza que facilite las respuestas del entrevistado. La entrevista es un instrumento muy valioso porque sirve para aclarar la hoja de solicitud del aspirante. Dependiendo de cómo sea el aspirante, el entrevistador debe estar preparado para comportarse de una manera u otra y saber manejar la situación correctamente.

Las pruebas psicométricas, tercer paso del proceso de selección, sirve para tener referencias acerca de la capacidad intelectual y personalidad del aspirante. Existen varios tipos de pruebas psicométricas: las de personalidad, de inteligencia, de intereses, de rendimiento y de aptitud. También se debe tener en cuenta la verificación de las capacidades de los aspirantes al puesto, para ello se debe realizar revisión de pruebas, y comprender su destreza y habilidad física, la velocidad y exactitud con que la desempeña, etc…

El examen médico, cuarto paso, la organización lo que pretende en esta prueba es comprobar que el candidato reúne las condiciones de salud y físicas correctas para el buen desempeño de dicho puesto. En esta prueba se comprueba la salud física y mental del individuo, la agudeza de sus sentidos, si presenta enfermedades contagiosas o hereditarias, detectar indicios de alcoholismo o cualquier otra droga, prevenir enfermedades para evitar la indemnización por riesgos profesionales, entre muchas otras.

En la entrevista final son los supervisores los que deciden si aceptan o rechazan al candidato para que ocupe el puesto.

Por último, la contratación, si el proceso de selección culmina en la aceptación del individuo, éste será contratado por la organización, y ya pueden complementar sus datos para completar su expediente. Los datos que se exigen pueden ser fotografías, se podría fijar su sueldo, las prestaciones de las que puede tener beneficio, duración del contrato y de la jornada de trabajo, etc..

2.5. Actuales tendencias de reclutamiento y selección de personal

Durante mucho tiempo, las empresas han actuado de forma pasiva de manera que esperaban que los candidatos llegaran a la empresa, pero con el paso del tiempo, las organizaciones han ido adoptando un comportamiento activo, y son ellas las que se preocupan de buscar a sus propios empleados atendiendo a unas necesidades estudiadas previamente, y de esta manera, encontrar al candidato más idóneo para el puesto que pretenden cubrir. A la actitud de las empresas de ser ellas las que busquen a sus propios candidatos, hay que añadirle la revolución tecnológica, y los numerosos cambios con continuas innovaciones tecnológicas que han experimentado con el paso del tiempo. Por todos estos acontecimientos, actualmente existen unas tendencias en selección y reclutamiento de personal bastante novedosas que muchas empresas han puesto en funcionamiento, pero también hay muchas otras que aún siguen con los métodos tradicionales, ya sea por falta de financiación o porque se muestran reacias a adaptarse a un mundo novedoso y cambiante.

Las tendencias que sobresalieron en los años 2012 y 2013 fueron las redes sociales corporativas, la estrategia de Recruitment 2.0 (Reclutamiento), la incorporación de la cultura digital en las organizaciones y los Corporate Careers Websites (ofertas de empleo en la web) y Comunidades de Talento. Todas estas innovaciones se deben a la gran revolución digital y sobre todo, al auge de las redes sociales que se han impuesto en la sociedad.

Muchas empresas han empezado adoptar redes sociales corporativas internas como medio para comunicarse ya que ahorran en tiempo y coste, el gasto en comunicación interna se reduce y a su vez, se incrementa el grado de satisfacción de los empleados. Un estudio de Google realizado en siete países a más de tres mil profesionales de distintas empresas pone

de manifiesto que la incorporación de redes sociales corporativas en una empresa aumenta la productividad en un 20%, además de colocar a la empresa en una gran posición competitiva. Entre esos siete países, uno de ellos es España. Las empresas que posean estos instrumentos serán más exitosas, más competitivas y con mayor capacidad para atraer y retener talento.

Otra de las tendencias a destacar en el campo de la selección y el reclutamiento de personal es la estrategia de Employer Branding (imagen del "buen empleador") en la que se potencia la imagen de la empresa para darle una mayor reputación. Esta estrategia se gestiona a través de los Corporate Careers Websites, en la que la web de la empresa tendrá un espacio social para todo tipo de candidatos.

Las organizaciones se han visto obligadas a pasar de la prohibición del uso de las redes sociales en el trabajo, a potenciarlas para que sean usadas por los empleados en su lugar de trabajo. Con la integración de la cultura digital en una empresa, éstas se encuentran mejor informadas y preparadas gracias a las interacciones que se producen en las redes sociales y se convierten en organizaciones innovadoras y ágiles para adaptarse a los continuos cambios.

Por último, la estrategia de Recruitment 2.0 consiste en que los reclutadores no sólo se limitarán a buscar candidatos contrastando la correspondiente información, sino que su labor también comprenderá participar en redes sociales, conversar con los posibles candidatos y establecer lazos con ellos, aprovecharse de los servicios de empleo como Linkedin, Facebook, Twitter, etc… También se profesionalizarán los procesos de Recruitment y se crearán perfiles corporativos en las redes sociales que serán dirigidos desde las áreas de Recursos Humanos. Dentro de esta estrategia de Recruitment, existe el Mobile Recruitment, que consiste en el diseño de plataformas móviles (apps) para gestionar y relacionar el talento potencial de los candidatos.

Con todas estas nuevas tendencias desarrolladas en 2012 y 2013, las empresas adquieren una mayor diversidad y competitividad, ya que se sirven de empleados más autónomos y más colaboradores dentro del seno de la empresa.

En cuanto a las nuevas tendencias que crecerán en este año 2014, entre algunas de ellas se encuentran las anteriormente nombradas en los años 2012 y 2013, como por ejemplo las redes sociales, que seguirán creciendo año tras año. Un estudio realizado por Jobsite en 2012 nos informa que durante ese tiempo un 66% de los reclutadores utilizaba Facebook

para captar talentos y un 97% Linkedin, a su vez que también nos informa que incluso un 10% de los jóvenes ha sido rechazado en un puesto de trabajo a causa de sus perfiles en las redes sociales, por lo que éstas están adquiriendo gran importancia conforme va pasando el tiempo.

Otra estrategia ya nombrada es el Employer Branding, en la que la imagen de la empresa hay que mejorarla continuamente para tener una importante reputación corporativa. Ésta es una estrategia muy utilizada para captar a talentos que ayuden a tener un mejor beneficio en las empresas.

Una de las novedades más sobresalientes es la aplicación de los dispositivos móviles, éstas apps se utilizarán tanto por parte de los usuarios para la búsqueda de empleo como por los profesionales de recursos humanos para captar a los candidatos idóneos para los puestos que pretenden cubrir.

Existen otras dos estrategias, utilizadas con frecuencia en este año, y son la contratación interna y el Networking. La contratación interna es muy ventajosa en una organización, ya que hay muchos talentos desaprovechados dentro de las empresas y hay que darles la oportunidad de crecer y promocionarse para que se sientan realizados. A su vez que ésta estrategia permite ahorrar en tiempo y gastos y motiva al personal al observar éstos posibilidades de aumentos de sueldos, ascensos o cualquier tipo de recompensa. El Networking, consiste en aprovechar eventos, ferias de empleo y cualquier otro tipo de encuentros para contactar con profesionales y captar a personas talentosas. El BBVA es un claro ejemplo del uso de una feria de empleo virtual, además de utilizar la estrategia Employer Branding. Se realizará un análisis más concreto de esta organización más adelante.

En cuanto a las técnicas que sobresalen en el campo de la selección de personal, las más destacadas entre otras, son el método clínico, los tests psicológicos, centros de evaluación, la entrevista, el examen médico, la grafología, las muestras de trabajo incluso se han hecho pruebas de ADN y el polígrafo.

Como se ha citado en la introducción, los centros de evaluación es una de las técnicas más destacadas y con mayores resultados beneficiosos que han utilizado las empresas. Consiste en un conjunto de directores entrenados que observan el desempeño de una persona que pasa por distintas estaciones de trabajo. El procedimiento es realmente costoso, ya que

requiere la permanencia por parte de los seleccionadores y los candidatos, pero a largo plazo, es una de las técnicas con mayor eficiencia.

El examen médico, es una técnica bastante usada, y tiene el principal fin de estudiar la salud del candidato y su fuerza física para comprobar que no tiene ninguna enfermedad contagiosa y todos los aspectos cognitivos y afectivos se encuentran en perfecto estado. Todo ello se realiza con el objetivo de determinar si el candidato posee las aptitudes y las condiciones necesarias para desempeñar exitosamente el cargo.

Unido a los centros de evaluación, otra técnica muy costosa son las muestras de trabajo, ya que se realizan unas pruebas de ejecución en la que el individuo debe desarrollar su actividad de trabajo concreta lo que ocasiona gastos de tiempo y materiales, sobre todo si se toma una muestra que no es la adecuada puede estar condicionada por múltiples factores. En ocasiones es muy difícil desarrollar muestras de trabajo, por lo que se recurre a unas pruebas de simulación, casos, y juegos de roles en las que el individuo debe desempeñar papeles que le otorgan los responsables de selección. Esta técnica es muy utilizada en procesos de selección de directivos actualmente, para desempeñar cargos de gran responsabilidad.

Una técnica que también es muy usada desde los inicios en la selección de personal, al igual que la entrevista, son los test psicológicos, en el que se analiza la capacidad mental del individuo realizándole diversas pruebas de todo tipo.

Como información adicional, se aportará una serie de datos analizados por Linkedin (la página por la cual se oferta empleo), que realizó un estudio en 2013 a través de una encuesta en la cual se preguntaba a 19 países sobre las tendencias internacionales en selección de personal. Efectivamente en los resultados de la encuesta aparecen cinco principales tendencias, que se corresponden con las ya citadas anteriormente; las redes sociales profesionales, la imagen corporativa de la empresa, las contrataciones internas para conservar a los mejores empleados, la obtención de datos para tomar buenas decisiones en contratación y por último, la selección de personal a través de dispositivos móviles. A continuación, en la Tabla 1, se exponen los resultados de los encuestados de España y a nivel mundial, en lo que se refiere a los aspectos que consideran más importantes en su empresa.

Algunas de las preguntas realizadas en la encuesta fueron las siguientes:

-¿Cuál de los siguientes aspectos te parecen más o menos importantes para tu empresa?

Tabla 1.Prioridades de los encuestados en sus empresas.

Las cinco prioridades para 2013	España	Resto del mundo
Selección/búsqueda de candidatos muy cualificados	50%	44%
Mejora de la calidad del proceso de selección	26%	30%
Mejora de las técnicas de la búsqueda de candidatos	24%	18%
Imagen corporativa	19%	25%
Gestión de una base de datos de candidatos	15%	25%

Fuente: Linkedin-Talent-Solutions

Éste fue el resultado de los encuestados, se puede apreciar que la búsqueda de candidatos muy cualificados es una de sus principales prioridades, mientras que a una gestión correcta de la base de datos de los candidatos no le otorgan mucha importancia. Las peculiaridades en España son que es el país donde el elemento clave es la búsqueda del talento dentro de las empresas ya que aquellas que lo tenían como principal fin fueron situadas en el nivel más alto como empresas de calidad, además de ser el país donde más se centran en mejorar las técnicas de búsqueda de candidatos respecto a otros mercados.

-A la hora de realizar contrataciones relevantes, ¿qué fuentes de las siguientes utilizas para cubrir esos puestos vacantes destacados?

Tabla 2.Fuentes a las que recurren los encuestados para cubrir las vacantes.

Fuentes de candidatos cualificados	2011	2012	2013	Aumento(+) Disminución (-)
Portales web de empleo	12%	33%	55%	22%
Redes sociales profesionales	23%	31%	38%	7%
Contrataciones internas	30%	29%	30%	
Agencias de selección de personal	38%	43%	28%	-15%
Sistema de seguimiento de candidatos/Base de datos de candidatos interna	24%	21%	24%	5%
Programas de recomendación de empleados	27%	20%	22%	
Sitio web de empleo de la empresa	22%	23%	20%	-3%
Bases de datos de currículums en Internet	22%	14%	16%	
Sistema de gestión de candidatos de empresa	4%	3%	15%	12%
Programas de contratación en universidades	18%	13%	11%	-2%

Fuente: Linkedin-Talent-Solutions

Se puede observar en la tabla 2 que las respuestas a estas preguntas colocaron a las redes profesionales sociales en la segunda fuente de candidatos de calidad en España. Éstas cada vez influyen más en calidad de las contrataciones. En primer lugar se sigue manteniendo los portales web de empleo, ya que presentan una fuerte demanda por parte de los buscadores de empleo.

-Respecto de la imagen corporativa de la empresa, para su publicidad, ¿qué canales te parecen más eficaces?

Tabla 3. Canales interesantes para los encuestados.

Canales para comunicar la imagen corporativa	2012	2013	Aumento (+) Disminución (-)
Sitio web de la empresa	75%	80%	
Redes sociales profesionales (ej. Linkedin)	43%	71%	+28%
Redes sociales (ej. Facebook)	35%	53%	+18%
Reconocimiento público/Premios (ej. Mejor lugar para trabajar)	28%	52%	+24%
Amigos o familia, boca a boca	53%	40%	-13%
Iniciativas de relaciones públicas	20%	27%	
Marketing en motores de búsqueda	12%	24%	+12%
Anuncios de televisión	11%	16%	
Anuncios impresos	8%	10%	
Vídeos de Youtube	13%	10%	-3%

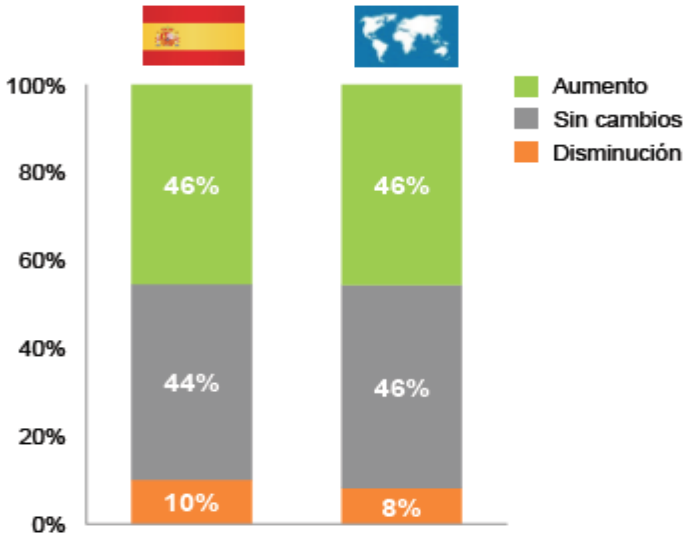
Fuente: Linkedin-Talent-Solutions

Según la tabla 3 anterior, el resultado fue en primer lugar el sitio web de la empresa como canal para mejorar la imagen corporativa de la empresa así como su reputación, seguido de ella se encuentran las redes sociales profesionales, un estupendo medio para dar a conocer la empresa, mejorar su reputación y hacerla más fuerte respecto a la competencia.

En cuanto a las contrataciones internas, valoradas como una de las mejores tendencias para captar a candidatos talentosos y así aumentar la visibilidad de tu empresa, algunas de las preguntas fueron las siguientes:

-¿Cómo variará el volumen de contratación interna de 2013 respecto a 2012?

Figura 1. Volumen de contrataciones internas.



Fuente: Linkedin-Talent-Solutions

Según las respuestas, como podemos observar en la figura 1, existe cierta similitud entre las respuestas de los españoles y las respuestas del resto del mundo. Ambos coinciden en que va haber aumento en este tipo de contratación, o en todo caso no habría ningún cambio, excluyendo casi totalmente una posible disminución de este tipo de contratación.

-¿Cuál es la razón por la que tu empresa invierte en contrataciones internas?

Entre muchas respuestas, las más destacadas fueron que las contrataciones internas dan la oportunidad de desarrollar talentos y fomentar el desarrollo profesional, aumentar la calidad de los candidatos, ahorrar costes, conservar a los mejores empleados y mejora la productividad de los empleados, gracias a que la adaptación es más rápida por parte de los empleados internos que de los externos.

Por último, como resultado de esta encuesta realizada por Linkedin se puso de manifiesto que la mayoría de empresas no invertía en la selección de personal mediante la tecnología móvil, el dato es de un 87%, mientras que si lo miramos desde el punto de vista de los candidatos que buscan información sobre nuevas oportunidades, existe un 59% que usan los dispositivos móviles para buscar puestos vacantes, y un 52% que los usan para enviar sus candidaturas a las respectivas organizaciones que les interesen.

3. EL CASO CONCRETO DE BBVA

3.1. Historia de la empresa

La creación de BBVA se produjo en Bilbao en 1857, siendo promovida por la Junta de Comercio como banco de emisión y descuento. Se trató de una iniciativa pionera apoyada por el crecimiento económico de la región. Esta entidad actuó en solitario hasta la última década del siglo XIX.

Posteriormente, la ley del 2 de Diciembre de 1872 creó Banco Hipotecario (BHE) con el fin de la concesión de créditos a largo plazo con la garantía de bienes inmuebles.

En 1878, Banco de Bilbao comienza a financiar proyectos de infraestructuras y de desarrollo siderúrgico y pierde la facultad de emitir billetes propios con la consiguiente reorganización como banco de préstamos y descuento.

Más tarde, en 1902, se produjo la fusión entre Banco de Bilbao y Banco del Comercio, aunque hay que señalar que ambas entidades mantienen sus propias figuras jurídicas.

Caja Postal surgió cinco años más tarde como entidad de derecho público y empezó a prestar el servicio de emisión y administración de libretas de ahorro.

Con la constitución de Banco de Crédito Industrial (BCI) en 1920 se buscaba impulsar la instalación y consolidación industrial, mediante la concesión de créditos a largo plazo. Banco de Bilbao y Banco de Vizcaya pertenecían a este consorcio.

En 1925, se creó una sociedad anónima llamada Banco de Crédito Local (BCL), con el fin de financiar a entidades locales y otras instituciones públicas.

En 1929, se constituyó Banco Exterior (BEX) con la pretensión de fomentar el comercio exterior, buscar mercados para productos nacionales y facilitar a las compañías españolas la canalización de importaciones y exportaciones.

Años más tarde, en 1960, comienza la ampliación de Banco de Bilbao aumentando su dimensión gracias a otros bancos mientras que Banco de Vizcaya se va consolidando como un banco universal moderno. La flexibilización de las normas de apertura de oficinas le permite ampliar su red comercial.

Caja Postal también comienza a expandir sus servicios mediante la apertura de cuentas corrientes, compra-venta de valores y concesión de créditos.

La ley de Ordenación Bancaria de 1962, nacionaliza BCI, BCL Y BHE y cambió el Servicio Nacional de Crédito Agrícola en Banco de Crédito Agrícola (BCA) convirtiendo a los cuatro bancos en entidades de derecho público. Posteriormente fueron convertidas en entidades oficiales de crédito por la Ley de Organización y Régimen de Crédito Oficial en 1971.

En 1980, Banco de Bilbao pretende alcanzar una mayor dimensión para acceder a los negocios financieros que surgen de los avances tecnológicos, la desregulación y la interrelación de los mercados nacionales e internacionales.

Banco de Vizcaya ayuda a los bancos a salir de la crisis y desarrollar una política de fuerte crecimiento por adquisiciones, que le lleva a formar un gran grupo bancario. La operación más importante fue la compra de la Banca Catalana en 1984. En 1988, se firmó el acuerdo de fusión de Banco de Bilbao y Banco de Vizcaya para crear BBV.

En 1991 se creó una sociedad estatal con estatuto de banco llamado Corporación Bancaria de España. Se inició con un modelo de banca federada, pero en 1998 se integraron esta corporación, BEX, BHE y Caja Postal en un solo banco operando con la marca Argentaria.

El actual banco BBVA, surge cuando BBV y Argentaria anuncian su proyecto de fusión en 1999, el 19 de Octubre. El nuevo banco surge con un tamaño importante, fuerte solvencia patrimonial y una gran estructura financiera, con una adecuada diversificación geográfica y un alto potencial de crecimiento de beneficios. A su vez, los clientes tienen un acceso más fácil a los canales, una gama de productos más amplia y el empleado cuenta con mayores oportunidades para su promoción profesional.

La integración del BBVA tuvo un desarrollo bastante modélico debido a la rapidez con que se llevaron las decisiones estratégicas, la definición de la estructura organizativa, la inmediata celeridad en la formación de grupos de trabajo y la fijación de planes por líneas de actividad. Se cumplieron con los calendarios de forma anticipada y la gran participación, entusiasmo y espíritu de colaboración contribuyeron a que las personas formaran el actual BBVA.

El proceso de integración de BBVA culmina en Febrero de 2001, adoptando una marca única y diferenciada lo que generó una imagen fuertemente posicionada en cuanto a identidad propia.

Muchas publicaciones financieras lo eligieron el mejor banco del mundo como Forbes, The Banker en el año 2000 y en 2001 mejor banco europeo (Lafferty).

Hay que añadir que BBVA, a partir de 1995 desarrolló un fuerte proceso de expansión hasta convertirse en uno de los principales players de la industria financiera. BBVA se ha consolidado como una de las entidades de referencia en la industria financiera internacional, y esta banca para afrontar el futuro, cuenta con una serie de fortalezas que son las siguientes: recurrencia de resultados, resistencia estructural en cualquier entorno y generar valor a los stakeholders. Algunos de sus objetivos son: ser uno de los bancos con mayor fortaleza estructural, mayor perfil de crecimiento de su grupo de referencia, ser el banco más eficiente y productivo para los clientes basándose en la tecnología, pretende potenciar la transversalidad y globalidad maximizando sus funciones y seguir generando valor en todas las sociedades en las que opera.

3.2. Política de la empresa

BBVA tiene como principal fin entablar relaciones duraderas con sus clientes y aportar el máximo valor posible, tanto a la sociedad como a sus grupos de interés. BBVA consigue esta meta mediante un estilo de comportamiento nuevo para todas las personas que forman el grupo, es ésa su fortaleza y también su mayor ventaja competitiva para construir el futuro esperado. Como objetivo específico presenta transmitir una experiencia diferencial que aporte valor sostenible en cada una de las relaciones que mantiene con sus grupos de interés. A consecuencia de ello, han fijado como visión: "Trabajar por un futuro mejor para las personas", es decir, pretende aportar a la sociedad todo lo que busca, como una jubilación tranquila, estudios para sus hijos, la posibilidad de poner en marcha un negocio...

Toda su actividad está encaminada a crear futuro para los stakeholders y presenta importantes implicaciones en el modelo de negocio, el comportamiento de los empleados, la cultura corporativa y la comunicación en todas sus dimensiones. BBVA lo que pretende es que la sociedad piense de ellos basándose en dos valores fundamentales: ser una entidad confiable y sencilla, dándole mayor relevancia a la sencillez, y también busca que sus clientes piensen que es el banco que más le va a beneficiar porque le hace la vida más fácil, entendiendo como vida más fácil y sencilla: agilidad y pocos trámites, conveniencia, cercanía y sencillez en el trato con las personas y un lenguaje claro, conciso, transparente y fácil de entender.

En BBVA entienden la marca como una marca experiencia, esto quiere decir, que la marca no es sólo la promesa que hacen sino también todas las experiencias que los empleados

aportan a todos los que se relacionan con BBVA. Marca y cultura no pueden ir separados en BBVA. Este banco presenta como elemento clave una buena gestión de la reputación y diferenciación sostenible.

La identidad corporativa de BBVA es un estilo de comunicación sencillo y diferencial, alineado con el posicionamiento de la marca, utilizar un lenguaje claro y conciso y una identidad visual única que permita reconocer la marca de forma rápida en todos sus canales y aplicaciones.

3.3. Cultura corporativa

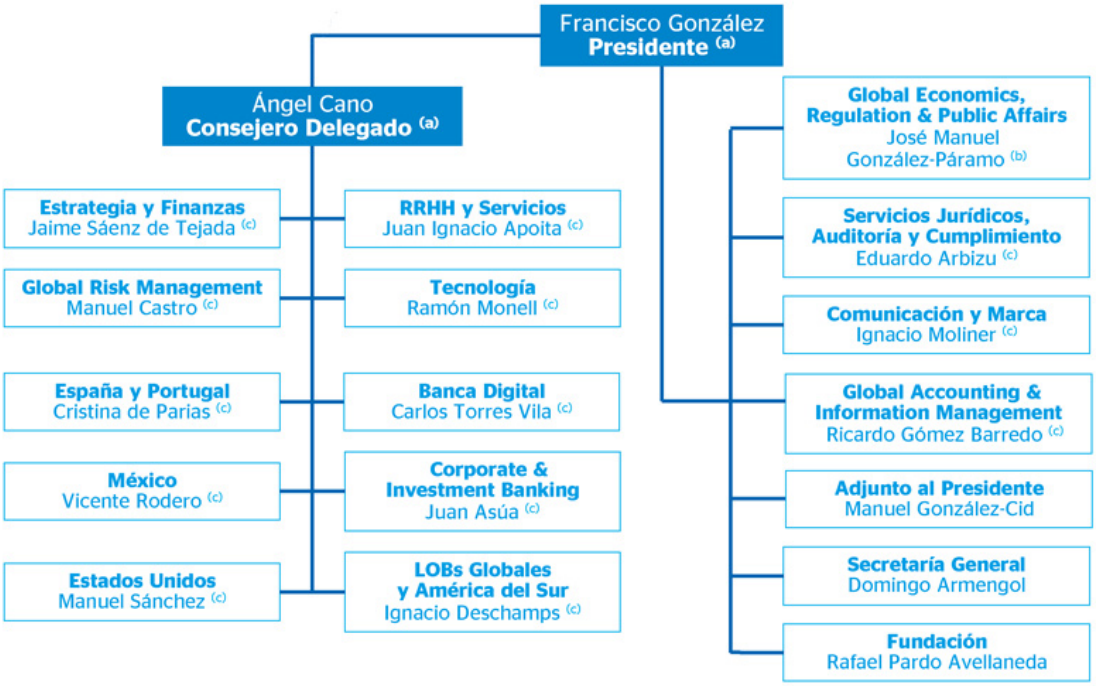
BBVA presenta una sólida cultura corporativa que define todo el grupo y que permite afrontar los retos del futuro. Los empleados de BBVA son la voz de la marca y creadores de la Experiencia BBVA. Para el desarrollo de su visión cuentan con siete principios corporativos, que se traducen en compromisos con los empleados, con los accionistas, con los clientes y con la sociedad en general, y se especifican en criterios operativos. Estos principios constituyen la base de la cultura organizativa de la empresa y son los siguientes:

- Cliente como objetivo principal del negocio.
- El equipo como impulsor para generar valor.
- Tener un estilo de gestión para generar entusiasmo.
- Crear valor para nuestros accionistas como resultado de la actividad.
- Innovar para progresar.
- Integridad personal y profesional y un comportamiento ético como forma de entender y desarrollar la actividad.
- Una responsabilidad social corporativa como compromiso con el desarrollo.

3.4. Estructura organizativa

La estructura de BBVA contribuye a potenciar la cercanía con los clientes, un estilo de gestión prudente, anticipatorio y autonomía en la toma de decisiones, impulsar la transversalidad para maximizar el valor del grupo y apostar por la innovación. A continuación, en la figura 2, se plasmará el organigrama de la empresa BBVA:

Figura 2. Organigrama de BBVA.



Fuente: BBVA

Además esta estructura se divide en Áreas de negocio y Áreas de apoyo o Funcionales.

Las Áreas de negocio comprenden las áreas geográficas y las globales. Las geográficas son franquicias líderes con un sólido posicionamiento competitivo en mercados que cuentan con una gran independencia financiera en cuanto a capital y liquidez. Existen cinco áreas geográficas: en España existe tanto la banca minorista como la banca de empresas y corporaciones, carteras, financiación y posiciones estructurales. En Eurasia se incluye la actividad desarrollada en el resto de Europa y en Asia, incluyéndose las participaciones geográficas del Grupo en Garanti (Turquía) y en China. En México también existen negocios bancarios. En América del Sur se incluye la actividad bancaria y de seguros de BBVA, y por último, en Estados Unidos existe otra área de negocio que desempeña las mismas funciones del grupo.

Las áreas globales están compuestas por Corporate&Investment Banking (CIB), que se encarga de actividades como banca de inversión, préstamos globales, mercados y servicios transaccionales para clientes internacionales e inversores institucionales. Otra área global son las líneas globales de negocias minoristas (y América del Sur) que incluye negocios globales de seguros, Asset Management y Consumer Finance, además de liderar las

franquicias de América del Sur y apoyar a Garanti en Turquía y a China. Por último, está la Banca Digital, que presenta una doble misión, acelerar el cambio del grupo e impulsar el desarrollo de nuevos negocios digitales. Ésta última área es responsable de la oferta comercial, la estrategia multicanal, el modelo de distribución…

Por otro lado, las áreas de apoyo o funcionales tienen un mercado transversal y establecen políticas corporativas, procedimientos y metodología común, es decir, las formas de actuar del BBVA. Presenta las siguientes unidades: Estrategia y Finanzas, Global Risk Management, RRHH y servicios, Tecnología, Global Economics, Regulation & Public Affairs, Servicios Jurídicos, Auditoría y Cumplimiento, Comunicación y Marca, Global Accounting & Information Management, Secretaría General y Fundación BBVA.

3.5. Tendencias novedosas en selección y reclutamiento utilizadas en BBVA

En un principio, BBVA utilizaba cinco fuentes de reclutamiento que son las usadas por la mayoría de las empresas y son los métodos clásicos utilizados desde siempre. Una de ellas son los anuncios, y el medio para anunciarse más común es la prensa. El principal problema de esta forma de reclutar es que es bastante caro, sobre todo si las publicaciones se realizan en ámbito nacional. Además de anunciarse por prensa, también se utiliza otro medio como es la radio, aunque muy poco utilizado por BBVA. El medio que más utiliza esta organización para anunciarse es Internet, en el cual se produce un importante encuentro entre oferentes y demandantes de empleo, hasta el punto de que existen plataformas dedicadas exclusivamente a ello.

Por otro lado, están las agencias de colocación, las cuales facilitan a las empresas la búsqueda de trabajadores más adecuados para sus necesidades y las bolsas de trabajo. Estas dos fuentes también han sido utilizadas por BBVA aunque no muy frecuentemente.

Por último, las recomendaciones, es una forma inmediata y sencilla de reclutar a candidatos, se trata de preguntar a los propios trabajadores de la empresa si saben de personas que se adapten al puesto requerido en la organización. Ésta técnica no es utilizada por BBVA, ya que sólo es utilizada por empresas de menor tamaño.

En cuanto a las tendencias novedosas utilizadas por BBVA, existe un campus virtual de empleo desarrollado por esta empresa con animación en 3D y contenido multimedia donde se dan a conocer ofertas de empleo en cada una de las empresas del grupo y así se hace más sencillo y ágil el proceso de captación de candidatos. Esta herramienta innovadora

permite emular las posibilidades de cualquier feria de empleo presencial de una forma cercana. Este campus se divide en varias unidades, en función de las áreas geográficas y sociedades del Grupo BBVA de acuerdo con la globalización de la entidad (América del Norte y Central, América del Sur, Europa, Asia y Pacífico). Se trata de la web 2.0. Esta web te ofrece toda la información corporativa del grupo, te informa sobre ofertas de empleo, te da la oportunidad de enviar tu currículum y la posibilidad de poder comunicarte con el departamento de selección participando en todo tipo de foros y consultas.

Gracias a la creación de este campus, BBVA reforzó su posición en las principales redes sociales, ya que no sólo estaba presente sino que participa activamente en ellas. BBVA tiene un grupo en Facebook llamado BBVA España Selección, donde existen ofertas de trabajo y además se difunden consejos para alcanzar el éxito en un proceso de selección. Este grupo va dirigido a candidatos para banca comercial y becas. Según el departamento de selección de BBVA, a través de Facebook se llega a más candidatos pero también se potencia la imagen de marca del banco, mostrándose así más cercano al cliente más joven. Se puede concluir con esto que el uso de las redes sociales presenta una doble finalidad, sirve como herramienta para reclutar a candidatos a través de la publicación de ofertas y la búsqueda de perfiles concretos, y fomenta el Employer Branding. Éste último término ya ha sido citado anteriormente, y consiste en crear una imagen de la empresa exitosa y con reputación y así atraer el talento a la organización. Una empresa que tenga una marca empleador que sea superior a la del resto es aquella en la que el valor se refleja tanto en las personas como en las acciones y en todos los niveles de negocio a todo momento.

El concepto que utiliza BBVA llamado “Experiencia BBVA” se utiliza como concepto global para implantar la marca experiencia, citada ya en el epígrafe anterior, y la cual integra unos activos necesarios para generar el Employer Branding. Estos activos son: marca, reputación y cultura corporativa. BBVA ha obtenido como resultados al utilizar la estrategia del Employer Branding una autenticidad de la marca, visibilidad, consistencia y eficacia en comunicación y en la web. Lo que BBVA pretende es captar a los mejores profesionales, de ahí a que utilice diferentes plataformas como es el campus virtual y la participación en las principales redes sociales.

La comunidad de BBVA crece cada día en las redes sociales como Facebook, Linkedin, Twitter, Youtube y Google. Dispone de 131 perfiles creados y presenta más de 3,7 millones de seguidores.

Por otro lado, una vez se acaba el proceso de reclutamiento, la selección en BBVA se realiza de la siguiente manera, atendiendo a cuatro fases: preselección, realización de pruebas, entrevistas y fase final.

En la primera fase, la preselección, es necesario realizarla ya que normalmente existe un número muy elevado de candidatos, por lo que hay que hacer una criba inicial para que el proceso no sea tan largo y costoso, lo que se busca es reducir el número de candidatos. Esta fase es importante porque de no realizarse bien, se podrían perder a los candidatos idóneos para el puesto.

En la realización de pruebas, al candidato que haya sido escogido en la preselección será objeto de diversas pruebas como psicotécnicos, pruebas de conocimiento, pruebas profesionales… con el fin de probar si el individuo es apto para el puesto.

El siguiente paso es la entrevista personal, con esta fase lo que se pretende es corroborar que la información que se haya obtenido en las pruebas anteriores es correcta, en esta fase también se intenta conocer la disposición del candidato en cuanto a horario, salario, tareas a realizar, etc…

Por último, se concluye con la fase final en la que se elige a la persona o al grupo de personas que se incorporan a la empresa. Se debe ser lo más objetivo posible y debe tenerse en cuenta la información recopilada en las fases anteriores. Una vez incorporados, hacen un examen médico, y a continuación, un periodo de prueba para saber si el candidato se adapta bien al puesto. Posteriormente habrá una fase de acogida y adaptación que deberá ser lo más breve posible.

4. CONCLUSIONES

Por último, para terminar con este trabajo sobre las nuevas tendencias en selección y reclutamiento de personal, se expondrán una serie de conclusiones que han surgido a medida que se desarrollaba el estudio y análisis del presente proyecto. En primer lugar, comentar que las técnicas en reclutamiento y selección han ido variando a lo largo de los años y evolucionando poco a poco gracias a la aparición de las nuevas tecnologías y sobre todo, al "boom" de Internet, que ha revolucionado todo lo relacionado con dichos procesos.

En un principio, la forma de reclutar se resumía en las técnicas clásicas, como anuncios de prensa, de radio, o mediante la simple forma de poner carteles en cualquier edificio de calle. Pero con la llegada de Internet, y los numerosos cambios en el aspecto tecnológico, la comunicación se volvió más fácil, los mercados empezaron a interrelacionarse ya que era mucho más cómoda la interacción, y todo ello revolucionó bastantes campos.

Si nos centramos en el tema del presente proyecto, que son las tendencias en selección y reclutamiento de personal, las continuas innovaciones en tecnología han provocado un importante cambio en este campo, ya que han surgido nuevas formas de captar talentos. Entre ellas se pueden nombrar las siguientes, ya citadas anteriormente, el uso de las redes sociales, la creación de páginas webs para dar a conocer la empresa y así atraer a profesionales, esto conlleva ganar una reputación y una imagen que destaque entre el resto, es lo que llamamos "Employer Branding", el Networking, etc…

Teniendo en cuenta las técnicas de selección y reclutamiento de personal que destacan en la actualidad, en este proyecto se plasma el caso de BBVA, que es un claro ejemplo de la utilización de muchas técnicas novedosas. BBVA hace hincapié en tendencias como la continua utilización de las redes sociales y la imagen Employer Branding, además de contar con un campus virtual de empleo donde los demandantes de empleo tienen un fácil acceso para ver las posibles ofertas de trabajo. Se puede concluir entonces, que BBVA realiza una fuerte inversión en selección y reclutamiento y que resulta una fuerte estrategia competitiva de cara al resto de empresas, ya que es primordial una buena captación de talento como fuente de diferenciación.

Cabe señalar también, que la actitud de las empresas a la hora de contratar al personal ha cambiado a lo largo del tiempo. Antes las organizaciones presentaban un comportamiento pasivo frente a la contratación de personal, ya que esperaban a que fueran los demandantes de empleo a buscar su puesto entregando sus correspondientes currículums. Pero ahora las

empresas han adoptado una actitud activa, y son ellas las que buscan a sus candidatos teniendo en cuenta su situación y las necesidades a las que debe de atender. Las empresas en la actualidad, se preocupan de atraer, captar y retener talento, ya que están bastante concienciadas que la base para que una empresa crezca, triunfe y se mantenga hasta alcanzar el éxito se encuentra en los recursos humanos. El capital humano es la principal fuente para que una organización obtenga beneficios y resultados esperados y se mantenga exitosa a largo plazo. Esta actitud de las empresas a buscar sus propios candidatos es perfecta para lograr una buena adecuación entre el puesto y la persona ya que quien más conocimiento tiene sobre las necesidades requeridas en la empresa es la propia organización.

Por otro lado, la actual crisis en la que nos encontramos inmersos, también ha influido en las técnicas en captar al personal, debido a que las empresas se han vuelto más exigentes a la hora de contratar, por lo que los profesionales de Recursos humanos de las empresas cuando quieren un individuo que se ajuste al puesto vacante, no sólo tienen en cuenta la cualificación exigida para el puesto, como solía hacerse anteriormente, sino que además de ello, el individuo debe de poseer unas habilidades interpersonales que no se adquieren mediante el conocimiento y la formación, sino que se trata de capacidades personales, como el saber escuchar, capacidad para adaptarse al cambio de forma rápida e inmediata, colaborar con el equipo, saber desenvolverse ante cualquier situación de emergencia, capacidad de delegación, etc… Esto es así, porque nos encontramos ante un mundo globalizado y muy cambiante, y las personas deben de saber reaccionar rápidamente ante cualquier imprevisto que se presente en la empresa. Todo esto ha provocado un cambio en las técnicas de selección. Actualmente las técnicas de selección más utilizadas siguen siendo las tradicionales, como la entrevista, las pruebas de personalidad, centros de evaluación… Aunque cabe destacar también, que las cartas de recomendación están cobrando importancia entre las empresas y las están empezando a desarrollar, debido a la fiabilidad de esta técnica, ya que se trata de preguntar a los propios empleados de la empresa por un candidato conocido que sea apto para el puesto vacante. La fiabilidad de esta técnica se debe a que está en juego la propia reputación del empleado al que se pide recomendación.

Por último, añadir que en aquellos sectores donde el grado de desarrollo de los recursos humanos sea muy bajo, sería conveniente que estas técnicas fueran extrapoladas, ya que las empresas que no dispongan de un alto desarrollo en este campo, deben adaptarse de forma

ágil y rápida porque mejorarán su posición competitiva. La adopción de estas últimas tendencias en reclutamiento y selección de personal es una oportunidad perfecta para desarrollarse internamente, es decir, generar recursos y capacidades con el objetivo de destacar entre el resto de empresas. En resumen, la inversión en selección y reclutamiento de personal constituye una fuerte estrategia para alcanzar el éxito en una organización.

6. BIBLIOGRAFÍA.

William B. Werther, Jr.; Keith Davis (1996): *Administración de Personal y Recursos Humanos.* Editorial: McGgraw-Hill. México.

Sikula, Andrew F. (1986): *Administración de Recursos Humanos en empresas.* Editorial: Limusa. México.

Arias Galicia, F. (1979): *Administración de Recursos Humanos.* Editorial: Trillas. México.

Chiavenato, I. (2002): *Gestión del Talento Humano.* Editorial Mc Graw Hill. Colombia.

Bohlander G., Snell S., Sherman A. (2001): *Administración de Recursos Humanos.* International Thompson Editores S.A. México.

Chiavenato, I. (2000): *Administración de recursos humanos.* Editorial Mc GrawHill: Colombia.

Alloza Losana, A. (2004): *"El caso de BBVA. La marca experiencia y la reputación Corporativa".* MK Marketing+Ventas, nº 189, pp. 112-118.

Gatewood, R.D.; Gowan, M.A.; Lautenschlager, G.J. (1993): "Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions". Academy of Managment Journal, vol.

36. núm. 2.

Empleo y emprendedores (2013): Cuatro tendencias de RRHH para 2013 [En red]. Consultado en la fecha 5 de Julio de 2014. www.empleoyemprendedores.com/2013/02/04/cuatro-tendencias-de-rr-hh-para-2013-recursos-humanos/

Gestión de recursos humanos (2013): Tendencias de selección de personal que crecerán en el 2014 [En red]. Consultado en la fecha 27 de Mayo de 2014. www.gestion.org/recursos-humanos/seleccion-personal/43339/5-tendencias-de-seleccion-de-personal-que-creceran-en-el-2014/

Linkedin (2013): Tendencias internacionales en selección de personal para 2013 [En red]. Consultado en la fecha 10 de Julio de 2014. http://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/es-es/site/pdf/tipsheets/linkedin-tendencias-internacionales-en-seleccion-de-personal-para-2013.pdf

Linkedin (2013): Talent Solutions. Global Trends Corporate [En red]. Consultado en la fecha 10 de Julio de 2014. http://business.linkedin.com/talent-solutions/c/14/2/global-trends-corporate.html

BBVA (2014): Empleo [En red]. Consultado en la fecha 12 de Julio de 2014. http://empleo.bbva.com/

BBVA (2014): Recursos Humanos. Las cuatro fases del proceso selección de personal. [En red]. Consultado en la fecha 12 de Julio de 2014. http://www.bbvacontuempresa.es/recursos-humanos/las-cuatro-fases-proceso-seleccion-personal

BBVA (2014): Recursos Humanos. Cinco fuentes de reclutamiento externo. [En red]. Consultado en la fecha de 12 de Julio de 2014. http://www.bbvacontuempresa.es/recursos-humanos/cinco-fuentes-reclutamiento-externo