



Universidad de Valladolid

MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO FIN DE MÁSTER

“Competencias para la empleabilidad para ofertas afines al MBA: Búsqueda en plataformas digitales”.

PRESENTADO POR:

JORGE MARTIN VIVANCO JAIMES

TUTELADO POR:

MARÍA DEL PILAR PÉREZ SANTANA

ÍNDICE DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCION.....	10
2.	MARCO CONCEPTUAL.....	11
2.1.1	Análisis del puestos de trabajo	14
2.1.2	Selección de personal: Concepto, procesos y pruebas	16
2.1.3	Reclutamiento de candidatos	17
2.1.4	Nuevas tendencias en reclutamiento y selección	19
2.2.1	Gestión por competencias y dirección de recursos humanos.....	22
3.	METODOLOGIA	27
3.1.	Elección de los perfiles profesionales ofertados y variables de estudio	28
3.2.	Trabajo de campo.....	32
3.2.2.	Confección de la base de datos	32
3.2.3.	Análisis de los datos.....	36
4.	DISCUSION DE RESULTADOS.....	37
4.1.	Descripción general de las ofertas de empleo en España	37
4.2.	Distribución de ofertas de empleo afines al MBA	52
4.3.	Competencias blandas y ofertas de trabajo afines al MBA	58
4.4.	Competencias transversales y ofertas de trabajo afines al MBA.....	66
5.	CONCLUSIONES.....	73

6. BIBLIOGRAFIA.....	76
6.1. Libros y artículos	76
6.2. WEBGRAFIA.....	77

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 2.1 Cómo se busca empleo en la actualidad	12
Ilustración 2.2 Política de reclutamiento de candidatos	13
Ilustración 2.3 Ejemplo de ficha de puesto de trabajo.....	15
Ilustración 2.4 Algunas pruebas de criba en los procesos de selección de los candidatos..	17
Ilustración 2.5 Fuentes de reclutamiento según procedencia	18
Ilustración 2.6 Diferencias entre empleador actual e Ideal.....	21
Ilustración 2.7 Distribución porcentual de competencias recogidas en los perfiles de ofertas	26
Ilustración 2.8 Competencias principales en aumento para el año 2027	27
Ilustración 3.1 Distribución de ofertas de empleo analizadas en las fuentes de información	34
Ilustración 4.1. Ofertas Totales de Empleo por Comunidad autónoma	39
Ilustración 4.2 Ofertas de empleo por tipo de Jornada Laboral.....	40
Ilustración 4.3. Cantidad de ofertas de empleo Puestos MBA - Cataluña	40

Ilustración 4.4. Cantidad de ofertas de empleo Puestos MBA - Galicia	41
Ilustración 4.5. Cantidad de ofertas de empleo Puestos MBA - Madrid	42
Ilustración 4.6. Cantidad de ofertas de empleo Puestos MBA - Andalucía	42
Ilustración 4.7. Cantidad de ofertas de empleo Puestos MBA – Comunidad Valenciana	43
Ilustración 4.8. Cantidad de ofertas de empleo Puestos MBA – País Vasco	43
Ilustración 4.9. Cantidad de ofertas de empleo Puestos MBA – Islas Baleares	44
Ilustración 4.10. Cantidad de ofertas de empleo Puestos MBA – Islas Canarias	44
Ilustración 4.11. Cantidad de ofertas de empleo Puestos MBA – Cantabria	45
Ilustración 4.12. Ofertas de empleo Puestos MBA – Castilla y León	46
Ilustración 4.13 Jornada laboral más solicitada - Cataluña	48
Ilustración 4.14 Jornada laboral más solicitada - Madrid.....	48
Ilustración 4.15. Jornada laboral más solicitada - Galicia.....	49
Ilustración 4.16 Jornada laboral más solicitada - Andalucía.....	49
Ilustración 4.17. Jornada laboral más solicitada - Com. Valenciana	50
Ilustración 4.18. Jornada laboral más solicitada - País Vasco.....	50
Ilustración 4.19 Jornada laboral más solicitada - Islas Baleares.....	51
Ilustración 4.20. Jornada laboral más solicitada – Islas Canarias	52
Ilustración 4.21. Jornada laboral más solicitada - Castilla y León	52
Ilustración 4.22. Vacantes relacionadas con puestos MBA	53

Ilustración 4.23 Distribución de ofertas para puestos MBA.....	55
Ilustración 4.24. Puestos MBA más demandados por plataforma - Infojobs.....	57
Ilustración 4.25 Puestos MBA más demandados por plataforma - LinkedIn	58
Ilustración 4.26 Distribución de Competencias según Puesto MBA	60
Ilustración 4.27 Competencias Soft más demandadas en Marketing	60
Ilustración 4.28 Competencias Soft más demandadas en RRHH	61
Ilustración 4.29 Competencias Soft más demandadas en Finanzas.....	62
Ilustración 4.30 Competencias Soft más demandadas en Contabilidad	62
Ilustración 4.31 Competencias Soft más demandadas en Contabilidad	63
Ilustración 4.32 Competencias Soft más demandadas en Dirección estratégica.....	63
Ilustración 4.33 Competencias Soft más demandadas en Gestión de proyectos	64
Ilustración 4.34 Competencias Soft más demandadas en Jurídico Fiscal	64
Ilustración 4.35 Competencias Soft más demandadas en Responsabilidad social	65
Ilustración 4.36 Distribución de Competencias Transversales según Puesto MBA.....	67
Ilustración 4.37 Competencias Transversales más demandadas en Marketing	68
Ilustración 4.38 Competencias Transversales más demandadas en RRHH	68
Ilustración 4.39 Competencias Transversales más demandadas en Finanzas	69
Ilustración 4.40 Competencias Transversales más demandadas en Contabilidad.....	69
Ilustración 4.41 Competencias Transversales más demandadas en Operaciones.....	70

Ilustración 4.42 Competencias Transversales más demandadas en Dirección estratégica.....	70
Ilustración 4.43 Competencias Transversales más demandadas en dirección por proyectos	71
Ilustración 4.44 Competencias Transversales más demandadas en Jurídico-Fiscal.....	71
Ilustración 4.45 Competencias Transversales más demandadas en Responsabilidad social Corporativa	72

INDICE DE TABLAS

Tabla 2. 1 Ventajas e inconvenientes del reclutamiento Externo versus Interno.....	19
Tabla 2. 2 Tipología de competencias.....	23
Tabla 2. 3 Las competencias para mejorar la empleabilidad	24
Tabla 3. 1 Áreas funcionales objeto de estudio y asignaturas MBA relacionadas	29
Tabla 3. 2 Variables a analizar en ofertas de empleo relativas al MBA.....	29
Tabla 3. 3 Competencias transversales y suaves solicitadas en las ofertas de empleo	31
Tabla 3. 4 Top plataformas de empleo y mercado laboral (2023)	32
Tabla 3. 5 Ficha técnica de trabajo de campo	36
Tabla 4. 1 Ofertas Totales de empleo publicadas en plataformas digitales.....	38
Tabla 4. 2 Ofertas totales de empleo publicadas relacionadas con puestos MBA.....	38
Tabla 4. 3 Tipo de jornada laboral por comunidad autónoma	47
Tabla 4. 4 Ofertas de empleo de perfiles MBA y plataformas utilizadas para su difusión...	56
Tabla 4. 5 Distribución de competencias.....	66
Tabla 4. 6 Las competencias transversales más demandadas	72

RESUMEN

En un mundo laboral tan dinámico y complejo como el actual, las empresas tienen que realizar un gran esfuerzo por buscar y captar talento para sus organizaciones. Cada vez más, independientemente del puesto de trabajo y del sector de actividad, han tomado un especial protagonismo las competencias transversales y suaves, como elemento distintivo en los candidatos a los procesos de selección de personal.

En particular, este trabajo se centra en analizar cuáles son las competencias transversales y/o suaves más demandadas en el territorio español, para ofertas laborales afines a perfiles MBA (Universidad de Valladolid).

En concreto, se hace una búsqueda en tres plataformas digitales claves para buscar candidatos y buscar empleo: LinkedIn, Infojobs e Indeed. Se han analizado 10.863 ofertas publicadas en estas tres plataformas, entre diciembre 2023-febrero 2024 y se analiza de un modo descriptivo la base de datos obtenida.

Algunos de los principales resultados son que: los puestos del área de marketing son los más demandados; es en Cataluña donde se ofrecen más vacantes; la mayor parte de puestos vacantes ofrecen jornadas laborales completas y algunas de las competencias suaves/transversales más demandadas son la comunicación, el trabajo en equipo y el inglés, entre otras.

Palabras clave: Reclutamiento digital; competencias suaves; competencias transversales; perfiles MBA; ámbito español.

ABSTRACT

In a world of work as dynamic and complex as the current one, companies have to make a great effort to search for and attract talent for their organizations. Increasingly, regardless of the job position and the sector of activity, transversal and soft skills have taken on a special role, as a distinctive element in candidates for personnel selection processes.

Namely, this work focuses on analyzing which are the transversal and/or soft skills most in demand in the Spanish territory, for job offers related to MBA profiles (University of Valladolid).

Specifically, a search is carried out on three key digital platforms to find candidates and look for jobs: LinkedIn, Infojobs and Indeed. 10,863 offers published on these three platforms have been analyzed between December 2023 and February 2024 and the database obtained is analyzed descriptively.

Some of the main results are that: positions in the marketing area are the most in demand; it is in Catalonia where the most vacancies are offered; most vacancy positions offer full working hours and some of the most in-demand soft/transverse skills are communication, teamwork and English, among others.

Keywords: Digital recruitment; soft skills; transversal skills; MBA Profiles; Spanish area.

1. INTRODUCCION

En el contexto actual, marcado por la rápida evolución tecnológica y la globalización, está suponiendo a las organizaciones un gran esfuerzo de adaptación, entre otros aspectos, en sus procesos para atraer talento que les permita diferenciarse y conseguir ventajas competitivas y sostenibles.

La automatización, impulsada por la inteligencia artificial y la robótica, está revolucionando el empleo, los puestos de trabajo y la gestión de los recursos humanos en estas organizaciones. Las tareas repetitivas y poco complejas son sustituidas por tecnología y los puestos más tradicionales son sustituidos por otros más creativos e innovadores. Es en estos segundos donde las empresas están focalizando sus esfuerzos por encontrar “a los mejores candidatos del mercado laboral” para integrarlos en sus organizaciones.

En este nuevo panorama, están tomando un especial protagonismo, las competencias transversales y las blandas o soft skills. Este tipo de competencias son especialmente interesantes ante la necesidad de flexibilidad en las empresas, ya que permiten que el empleado que las posee pueda desarrollar diversas tareas, diversos puestos de trabajo, en diversos contextos laborales o geográficos. No obstante lo anterior, las competencias técnicas, específicas o hard serán condición necesaria para ejercer cada actividad profesional en un puesto de trabajo, sin embargo, suelen resultar insuficientes. Se requiere empleados completos que aglutinen saber, saber hacer y ser.

La importancia de este tipo de competencias no sólo es para las empresas empleadoras, sino, también, para los futuros empleados (candidatos actuales) que quieren insertarse laboralmente en ellas, siendo claves para su empleabilidad. Diversos estudios así lo avalan. McKinsey Global Institute las considera responsables del 85% del éxito laboral o World Economic Forum las destaca porque ocuparán los diez primeros puestos en el ranking de habilidades necesarias en el trabajo para el próximo año 2025.

Este es mi caso, futuro candidato cuando termine mi MBA en la Universidad de Valladolid y, por tanto, motivación esencial del presente trabajo. El contar con este tipo de competencias creo

que supondrá un valor añadido a la hora de buscar trabajo y tener éxito en esta compleja tarea. Considero que pueden marcar “la diferencia” y ayudar a crear mi propia marca personal.

Con lo anterior, el objetivo de este trabajo de fin de máster será analizar, de forma descriptiva, diversas ofertas de empleo o laborales publicadas digitalmente. En particular en tres plataformas: LinkedIn, Infojobs e Indeed, para el caso de nueve perfiles profesionales afines al MBA de la Universidad de Valladolid –Dirección Estratégica; Marketing, Finanzas, Contabilidad, Fiscal y jurídico, Operaciones, Recursos humanos, Dirección de proyectos y RSC.

El trabajo se estructura en las siguientes partes. En primer lugar, se establecen las bases conceptuales. Posteriormente, se describe la metodología utilizada para desarrollar el trabajo de campo. A continuación, se destacan los principales resultados obtenidos, para cerrar con un apartado de conclusiones e implicaciones.

2. MARCO CONCEPTUAL

En este apartado se recogen las bases conceptuales de este trabajo fin de master. Por un lado, las relativas a los procesos para atraer talento a las organizaciones. Por otro, las que se refieren a la diversidad de competencias que pueden exigirse en cada puesto de trabajo para su correcto desarrollo y, por ende, exigible a los candidatos que traten de ocuparles.

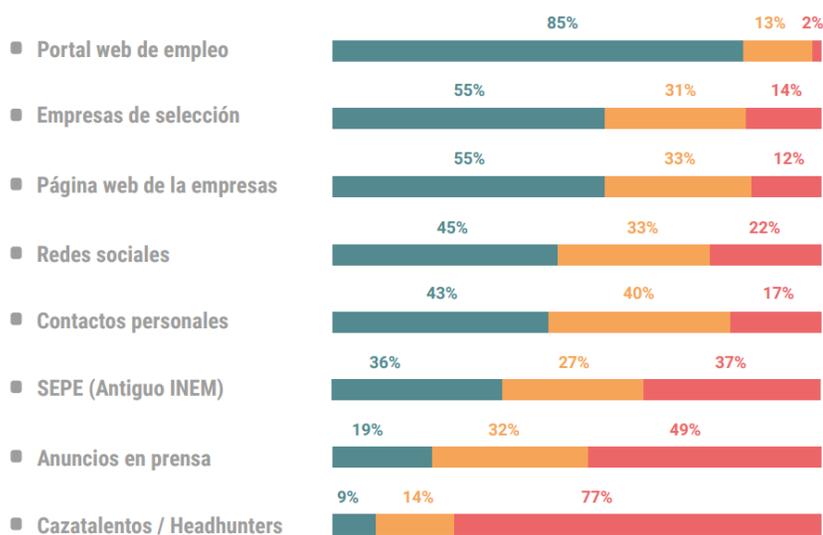
Las personas son uno de los recursos claves para las organizaciones a la hora de competir y ser sostenibles en el tiempo. Hasta principios del siglo XX las empresas no empezaron, realmente, a dar importancia a la gestión de los recursos humanos, es en ese momento que las empresas empiezan a entender el valor que tiene en la organización y lo complejo que puede ser gestionar este activo.

Precisamente, la complejidad radica en el carácter humano del hombre que es un ser complejo y debe tratarse como tal, por lo tanto los directivos deben ser conscientes de las particularidades de cada individuo y deben aprender de extraer o capitalizar lo mejor de cada uno de ellos. En la actualidad las necesidades de los empleados y la forma de buscar empleo han

cambiado, las personas han evolucionado y las organizaciones deben aprender a gestionar esa evolución, ya los empleados de hoy no son como los de la generación pasada; están más preparados, tienen más conocimiento y acceso a cantidad de información que antes no se tenía, las capacidades y las habilidades de antes y ahora no son las mismas. Probablemente cuando se busque un nuevo empleo o se quiera emprender los objetivos de la generación actual serán muy diferentes a las generaciones pasadas.

Véase, ilustración 2.1., a continuación, para observar cómo se busca empleo en la actualidad y, por tanto, cómo deben actuar empleadores y candidatos ante los nuevos retos tecnológicos y de cambios constantes en el entorno en general, en el mercado laboral en particular, si quieren atraer talento, especialmente el más joven y el que más se adecue al perfil solicitado.

Ilustración 2.1 Cómo se busca empleo en la actualidad



Fuente: Informe Infoempleo Adecco, Redes sociales y mercado de trabajo (2017).

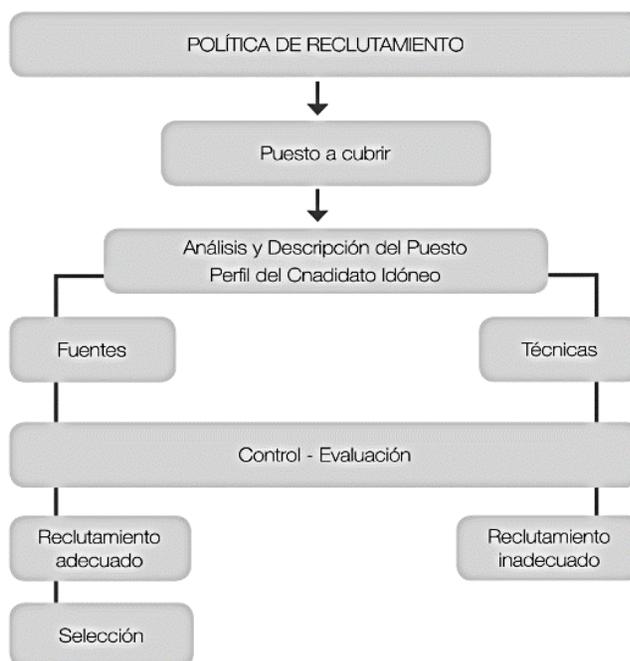
Por lo tanto, es esencial para las empresas gestionar adecuadamente los recursos humanos, independientemente del puesto en que se trabaje; no cabe duda que nos interrelacionaremos con personas y trabajaremos juntos para lograr objetivos y de esto, también, dependerá nuestro éxito en las empresas. Con los años, esta gestión ha pasado de ser una actividad administrativa a una función de integración y coordinación entre los distintos niveles y áreas de la organización;

también se ha aprendido a escuchar, a apoyar e intervenir, para comprender las necesidades y emociones de los empleados. En la actualidad, existe un amplio consenso que considera que el recurso humano es lo más importante en la organización y, con ello, la función de recursos humanos se convierte en estratégica, ya que debe alinear intereses de la empresa con los propios de las personas que trabajan en ella. Tarea nada sencilla en la práctica (De la Calle y Ortiz, 2018).

2.1. Atracción de talento a las organizaciones

En este primer apartado nos detenemos en describir cómo se procede para realizar la compleja tarea de seleccionar el personal para la empresa. Por un lado, es necesario realizar un adecuado análisis de puestos de trabajo como paso previo. En segundo lugar, entender su diversas definiciones, así como, los procesos inherentes que contiene dicha práctica de recursos humanos. Véase, ilustración 2.2., a continuación.

Ilustración 2.2 Política de reclutamiento de candidatos



Fuente: Amo (2019).

La importancia de dicha captación de talento para la empresa, supone que se diseñe con esmero y que persiga objetivos tanto organizativos como funcionales del propio área funcional de recursos humanos. Los resultados de la empresa dependerán, en gran medida, del capital humano con el que cuente para desarrollar su actividad como tal. Esta relevancia se va a plasmar, por tanto, en planificar cuidadosamente dichos procesos de selección de personal (Porret, 2007).

Según apunta Bonache y Cabrera (2002), la política de selección de personal contiene cuatro procesos consecutivos que permiten completar con la elección del “mejor candidato posible” para cada puesto vacante en cuestión: análisis de puestos de trabajo, reclutamiento de candidatos, pruebas de selección y socialización o acogida del nuevo empleado.

2.1.1 Análisis del puestos de trabajo

El paso previo a reclutar candidatos en toda organización debería ser analizar los puestos de trabajo de la misma. En caso contrario, no se tiene asegurado el éxito en la elección del mismo, si antes no se tiene claro que perfil idoneo debe tener el candidato a cada puesto vacante de la empresa.

Se recopilará información de cada puesto de trabajo a través de una labor de recogida de información sobre el mismo, ya sea el responsable del puesto y/o el responsable de recursos humanos, a través de diversas fuentes (observación, entrevistas, cuestionarios, etc) de los que trabajan o se relacionan con dicho puesto, para posteriormente definir la ficha de puesto de trabajo de cada uno (De la Calle y Ortiz, 2018). Con todas estas fichas de puestos de trabajo se formará el manual de puestos de trabajo de cada área. Dicho manual es realmente importante, no sólo para los procesos de selección de personal y acogida de nuevos empleados, sino como una referencia para todo empleado que quiera ocupar un determinado puesto en la organización.

Dicha ficha de puesto contiene varias partes. Una primera la identificación y localización del puesto en la estructura organizativa de la empresa, nombre del puesto de trabajo y área funcional a la que pertenece.

La segunda describirá la misión general del mismo, así como, la necesidad o no de trayectoria previa en la empresa hasta llegar a dicho puesto. La tercera, por su parte, recogerá las principales tareas a desarrollar en la misma.

La cuarta parte debe describir las principales responsabilidades y obligaciones a asumir por la persona que lo ocupe. Y, por último, la quinta y, no menos importante, será la especificación del puesto o profesiograma. Ésta supone definir claramente que conocimientos, destrezas, habilidades, características personales, experiencia profesional debe tener el empleado idóneo para el puesto.

Véase, a continuación, la ilustración 2.3. con un ejemplo de ficha de puesto de trabajo.

Ilustración 2.3 Ejemplo de ficha de puesto de trabajo

<p>AREA COMERCIAL</p> <p>NOMBRE DEL PUESTO: RESPONSABLE DE INVESTIGACION DE MERCADOS</p> <p>MISION: Analizar la información tanto de carácter interno como externo, respecto a la posición de la empresa, sus productos y servicios en el mercado, la competencia en cada segmento y la evolución de los distintos mercados.</p> <p>TRAYECTORIA DEL PUESTO: Técnico en Marketing Responsable de investigación de mercados Director de marketing Técnicos de estudio de mercado</p> <p>RESPONSABILIDADES BASICAS: Definir proyectos de investigación de mercado de la empresa por producto, sectores, consumidores, etc. Analizar la posición de la organización y sus productos respecto al mercado y competencia. Evaluar los resultados de las campañas, de publicidad, respecto a al mercado: : Impacto, imagen, posición, etc. Supervisar la calidad de los estudios de mercado e investigaciones realizadas.</p> <p>FORMACION REQUERIDA: Títulos superiores Master Especializado.</p>

Fuente: De la Calle y Ortiz (2018).

2.1.2 Selección de personal: Concepto, procesos y pruebas

Una vez analizados los puestos de trabajo, se puede iniciar la selección de personal. Se puede definir como aquel proceso por el cual se busca, entre los candidatos que se presentan al proceso de selección, aquellos más idóneos para el puesto vacante en particular o, para la organización en general. En ocasiones las empresas no están seleccionando un candidato para un puesto concreto, sino alguien que se “ajuste” a los valores y objetivos de la misma (Mondy, 2010; Chiavenato, 2011; Gómez-Mejía *et al.*, 2016).

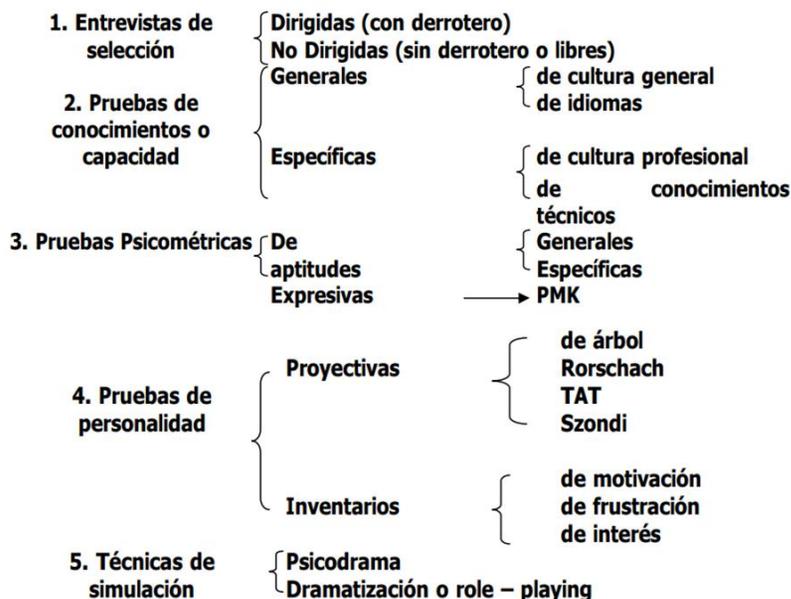
Para conseguirlo, como indican Dolan *et al.* (2014) se aplica a la batería o conjunto de candidatos diversas pruebas de criba o selección que permitan recopilar la máxima información posible de cada uno de los candidatos, con el objeto de comprobar su valía y rendimiento futuro si entrasen como trabajadores de la empresa.

Esta selección de personal contiene, a su vez, tres procesos consecutivos que permiten dicha elección del mejor candidato: el reclutamiento, las pruebas de criba y la socialización o acogida una vez elegido (Gómez-Mejía *et al.*, 2016).

Por un lado, el reclutamiento tiene como objetivo primordial atraer a candidatos, en cantidad y cualificación adecuada, para someterse posteriormente a las diversas pruebas de criba. El realizar un inadecuado reclutamiento ralentiza y perjudica, posteriormente, las pruebas de criba y éxito en la elección final.

Posteriormente, se someterá a dicha población de candidatos a diversas pruebas de criba que nos permitan discernir quien es el adecuado para el puesto vacante. Algunas de las principales pruebas para seleccionar entre los candidatos más habituales son las que resume la siguiente ilustración 2.4., a continuación. En cada tipo de prueba se trata de conocer diversos conocimientos, rasgos de personalidad, aptitudes, actitudes, etc del candidato, luego será importante elegir cuantas aplicar en cada caso y en qué orden serán más efectivas para realizar una buena elección.

Ilustración 2.4 Algunas pruebas de criba en los procesos de selección de los candidatos



Fuente: Chiavenato, (2001).

La última etapa, supone que el candidato ya ha sido contratado y ha iniciado su actividad en la empresa. Para que se integre lo antes posible en su trabajo y en la organización, se procede, en muchas de ellas, a desarrollar procesos de acogida o socialización de los nuevos empleados. Cuanto antes se “sienta parte de la empresa” mejor será su aportación a la misma. Para esta acogida se debe informar al nuevo empleado de temas claves de la empresa (cultura, eventos, etc) y de cuestiones relativas a su puesto de trabajo, así como, se le presenta a las diversas personas con las que va a colaborar (compañeros, clientes, etc) o de las que va a depender jerárquicamente (superior jerárquico).

2.1.3 Reclutamiento de candidatos

Para poder proceder a las pruebas de criba que acabamos de describir, un paso previo, en la mayor parte de las ocasiones, es el reclutamiento de candidatos. En ciertos casos no se requiere de un reclutamiento de candidatos y se procede, directamente, a aplicar alguna prueba de criba. Por ejemplo, cuando se capta un determinado candidato en la competencia.

Este proceso supone atraer candidatos, en cantidad y perfil adecuado, dentro o fuera de la empresa que quieran someterse a las posteriores pruebas de criba.

Normalmente, el reclutamiento nace de una oferta de un puesto vacante. Este se oferta en medios de comunicación internos de la empresa (intranet, revista, app empleado, email, etc) o bien externos (Ln, infojobs, prensa digital, etc). En dicha oferta sería interesante clarificar el perfil idóneo que se busca para ese puesto en particular, sin embargo, no siempre se conoce lo que se busca y, por tanto, se realizan reclutamientos inadecuados de candidatos.

Amo (2019) explica que cuando el área de recursos humanos ha recibido la solicitud de puesto vacante dentro de la empresa, se analiza el puesto concreto y se eligen cuáles serán las fuentes de reclutamiento más adecuadas para encontrar los candidatos con mayor idoneidad para el mismo. Elegir que sea un reclutamiento interno o externo dependerá de la urgencia del área solicitante (más rápido el interno), el perfil profesional buscado (a más complejo más necesidad de buscarlo fuera) o los recursos económicos disponibles para este proceso (siendo menos costoso el interno).

En algunos casos, ya que ambas fuentes de reclutamiento tienen ventajas y desventajas se puede optar por un reclutamiento mixto.

Véase ilustración 2.5., a continuación, para observar diversas fuentes de reclutamiento según la procedencia del candidato, de dentro o de fuera de la organización.

Ilustración 2.5 Fuentes de reclutamiento según procedencia



Fuente: Interimin Group (2021).

Así, las fuentes de reclutamiento pueden ser externas o internas, cada una con sus ventajas e inconvenientes, vease tabla 2.1. a continuación. Las primeras suponen buscar candidatos en fuentes ajenas a la organización (universidades, consultoras, colegios profesionales, etc), según el tipo de perfil buscado en cada puesto vacante. Las segundas suponen buscar entre los empleados de la empresa o personas que hayan sido de la empresa en el pasado (becarios o alumnos en practicas), o bien, personas conocidas por los empleados (recomendaciones) que son, sometidos posteriormente a pruebas de criba, pero la oferta de empleo no ha sido publicada en medios externos de comunicación. Esta última forma de proceder aunque tiene la ventaja de ser poco costosa puede provocar, posteriormente, muchas desventajas para la organización que habría que valorar antes de aplicarla.

Tabla 2. 1 Ventajas e inconvenientes del reclutamiento Externo versus Interno

Reclutamiento externo	Reclutamiento Interno
Ventajas	Ventajas
Personal nuevo en la organización, personal mas modeable y flexible, conocer nuevas formas de hacer las cosas y nuevas metodologias.	Personal que ya conoce las normas de la organización, ahorro de los gastos en el proceso de selección, ahorro de tiempo en la formacion, reduce el riesgo de rechazo e inadaptacion, mantenimiento de la masa salarial.
Desventajas	Desventajas
Riego de fracaso, aumento d elos costes y desequilibrios salariales. Reclutamiento Interno: se aplica a la busqueda de perfiles dentro del personal propio d ela organización.	Favoritismo, se reduce el aprendizaje y el conocimiento que aporta el personal nuevo.

Fuente: Elaboracion propia, adaptado de Porret (2007).

2.1.4 Nuevas tendencias en reclutamiento y selección

En el año 2018 LinkedIn realizó un estudio de nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personas donde identifiqué 4 tendencias principales: diversidad, nuevas técnicas de entrevista a los candidatos, análisis del Big Data e inteligencia artificial (IA). [1]

Así, se muy frecuente encontrar procesos de selección donde prioriza la diversidad de cultura, etnia, género, etc., en los candidatos como elemento fundamental y que puede aportar nuevas formas de pensar y trabajar a las organizaciones, siendo un proceso enriquecedor para las organizaciones donde ésta forma parte de su filosofía.

Así mismo, dentro de los procesos de selección también se están utilizando herramientas impulsadas por la IA para facilitar el trabajo del reclutador lo cual le permite filtrar y encontrar a los mejores perfiles dentro de un gran número de candidatos sin invertir tanto tiempo como se hacía años atrás. Se consigue cribar miles de currículums en breves espacios de tiempo con gran objetividad y efectividad, teniendo presentes el perfil requerido en cada puesto de trabajo.

Además de lo anterior, son tendencia otras dinámicas o pruebas centradas en detectar las *soft skills* o suaves (ej. Capacidad de trabajar en equipo o grado de curiosidad del candidato), cada vez más demandadas en todo tipo de puestos de trabajo y sectores de actividad.

Otra tendencia es la conocida como Audiciones laborales¹ permite observar cómo se desenvuelven los candidatos en entornos reales de trabajo.

Otras se centran en usar la tecnología para realizar las entrevistas, a través de video-llamadas, o bien, someterles a diversas pruebas a través de realidad virtual.

En línea con lo anterior, empresas y candidatos se deben esforzar, más si cabe, para encontrar candidatos y empleo, respectivamente. Por ello, se utilizar la marca empleadora (*employer branding*) (Fernández, Avelló, Gavilán y Blasco, 2014).

Por su parte, Gil (2023) en su artículo, señala que en la actualidad los candidatos están desarrollando su marca personal, buscando reputación y visibilidad dentro de un mercado laboral competitivo, es decir han empezado a crear imagen y transmitir valores para llegar a empleadores y clientes, haciendo un comparativo con las maca comerciales, nos podemos hacer

¹ **Las audiciones laborales**, también conocidas como **castings laborales** o **job auctions**, son una nueva técnica de selección de personal que se está utilizando cada vez más en España. En lugar de una entrevista tradicional, los candidatos participan en una serie de pruebas y simulaciones diseñadas para evaluar sus habilidades, aptitudes y competencias en situaciones reales o cercanas a la realidad del trabajo.

tres preguntas ¿Qué te inspira?, ¿Por qué la consumes?, ¿Por qué te identificas con ella o por qué la recomendarías?, cuando se habla de marca personal, no se habla de productos o servicios, se habla de profesionales que constantemente compiten con otros en la búsqueda de empleo.

Cuando las empresas buscan un candidato, por lo general, buscan a uno que responda las tres preguntas anteriores y que estas cubran o encajen con el perfil de la empresa, por lo tanto, la marca personal se convierte en algo transversal, donde hay coherencia entre lo que dice y lo que hace la persona, una marca bien gestionada puede ser crucial para diferenciar o hacer destacar a unos candidatos sobre otros a la hora de buscar empleo.

La ilustración 2.6., a continuación, refleja la diferencia entre lo que buscan los candidatos en los empleadores, existiendo una importante “brecha” que es importante atenuar. [2]

Ilustración 2.6 Diferencias entre empleador actual e Ideal

evaluación del empleador actual	perfil del empleador ideal
1. seguridad laboral a largo plazo	1. salarios y beneficios atractivos
2. una buena localización	2. conciliación entre trabajo y vida privada
3. salud financiera	3. un ambiente de trabajo agradable
4. muy buena reputación	4. seguridad laboral a largo plazo
5. un ambiente de trabajo agradable	5. equidad
6. contenido laboral interesante	6. desarrollo profesional
7. conciliación entre trabajo y vida privada	7. buena formación
8. salarios y beneficios atractivos	8. contenido laboral interesante
9. desarrollo profesional	9. posibilidad de trabajar a distancia/desde casa
10. retribuye a la sociedad	10. ubicación

Fuente: Randstad (2024).

2.2. Competencias y recursos humanos de la empresa

El otro eje conceptual de este trabajo son las competencias que posee el empleado, o futuro empleado (candidato) de la empresa. Gran parte de su aportación a la empresa con su actividad como profesional, depende de ellas.

2.2.1 Gestión por competencias y dirección de recursos humanos

Desde una perspectiva histórica el primer uso del concepto de competencia lo encontramos en el conocido diálogo platónico Lisis, sobre la naturaleza de la amistad, en el que se emplea la palabra “ikanótis” cuya raíz es “ikano”, un derivado de “iknoumai”, que significa “llegar”. Se traduce como la cualidad de “ser ikanos”, ser capaz, tener la habilidad de conseguir algo, una cierta destreza para lograr aquello que se pretende. [3]

El origen del uso formal de la expresión "habilidades blandas" se ha identificado en un manual de entrenamiento del ejército estadounidense de 1972 cuando el Dr. Whitmore presentó un informe donde daba a conocer las habilidades blandas en las áreas de mando, supervisión y asesoría, logró diseñar y formular un cuestionario y también formuló una definición tentativa sobre habilidades blandas, son importantes las habilidades para el trabajo ya que suponen poco o nulo contacto con máquinas y que su aplicación es general.[4]

No fue hasta 1973 cuando Humphrey afirmó célebremente que es la inteligencia social aquella que define a los humanos, más que la inteligencia cuantitativa, por lo tanto, hasta ahora muchas empresas dan más valor a las habilidades sociales o competencias blandas. [5]

En esa misma época, Mc Clelland (1973), define que una competencia es la característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o una performance superior en un determinado trabajo o situación. [6]

En el campo de los recursos humanos, son muchas las políticas que se basan en competencias claves requeridas en un puesto de trabajo o actividad, y eso repercute, directamente, en la selección de candidatos para dicho puesto vacante.

De todas las posibles aplicaciones, esta gestión también se lleva al terreno de la selección de personal y el análisis de puestos de trabajo. Se buscará el candidato idóneo que cuente con algunas competencias consideradas clave para el puesto de trabajo concreto, entre otro tipo de exigencias para el mismo, Mc Clelland (1973).

2.2.1.1. Tipologías de competencias

El termino competencias tiene demasiadas definiciones, clasificaciones, etc. A pesar de ser un tema muy estudiado no existe un consenso al respecto en qué son y que tipologías existen.

En nuestro caso, además, queremos estudiarlas dentro del ámbito laboral y de los recursos humanos, como parte exigible en el perfil del candidato a un puesto de trabajo vacante.

Una posible clasificación es la que ofrece Porret (2007), que diferencia entre competencias: emocionales, técnicas y corporativas. Véase, tabla 2.2. a continuación, donde se señalan algunos ejemplos de cada grupo.

Tabla 2. 2. Tipología de competencias

competencias Emocionales sociales	Iniciativa Dinamismo Responsabilidad Facilidad de trato autocontrol	liderazgo productividad flexibilidad capacidad de aprendizaje
Competencias Técnicas o específicas	Dominio de un oficio Dominio de una profesión Conocimiento de técnicas, métodos y procesos	
Competencias corporativas	conocimientos de tecnología + procesos de producción o comercialización	

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Porret (2007).

Por un lado, las competencias emocionales o sociales: están orientadas en conocer o agrupar comportamientos, necesarios para la empresa y el puesto de trabajo y son aquellas que ciertas personas poseen o ejercitan en mayor medida que otros haciéndolos más eficientes en distintas situaciones (Spencer, 1993).

Por otro, las competencias técnicas o específicas: son aquellos conocimientos adquiridos con el paso del tiempo por lo empleados, ya sea en centros de formación o realizando un trabajo u oficio, tienen experiencia realizando satisfactoriamente sus funciones, estas competencias están

referidas específicamente a las capacidades con el aspecto productivo o de servicio (Levy – Le Boyer, 2000).

Por último, las competencias corporativas: son las que tienen los empleados, que son aplicadas en el puesto de trabajo, que surge de la combinación de tecnología y el correcto conocimiento del proceso productivo o la comercialización, lo que convierte a esta competencia en una ventaja competitiva (Alamillo y Villamor, 2002).

De todas ellas, están tomando un especial protagonismo el primer grupo. Así, el Observatorio de las Ocupaciones da a conocer y pone en valor las competencias personales definidas en la clasificación ESCO (*European Skills, Competences, Qualifications and Occupations*) clasificación europea multilingüe de capacidades, competencias y ocupaciones; aporta una actualización sobre las competencias personales y contribuye a facilitar la toma de decisiones orientadas a mejorar la inserción laboral y empleabilidad en el mercado laboral en Europa; considera, además que este tema cobra vital importancia ya que la sociedad española está en constante cambio debido los cambios en su situación económica, política y ambiental.

Con lo anterior, se diferencian entre dos tipos de competencias, ambas importantes, unas más relacionadas con lo profesional y otras con lo personal (en ese ámbito profesional). En concreto: las competencias técnicas o *hard* y las suaves o *soft*. En tabla 2.3. se resumen algunas de las más importantes en cada grupo.

Tabla 2. 3 Las competencias para mejorar la empleabilidad

COMPETENCIAS PERSONALES "SOFT SKILLS"	COMPETENCIAS TÉCNICAS "HARD SKILLS"
Aprender a aprender	Competencia técnica
Capacidad de análisis	Conocimiento de los procedimientos
Comportamiento ético y respeto de los valores de la empresa	Dominio del funcionamiento de maquinaria y herramienta
Gestión de equipos y liderazgo	Titulación

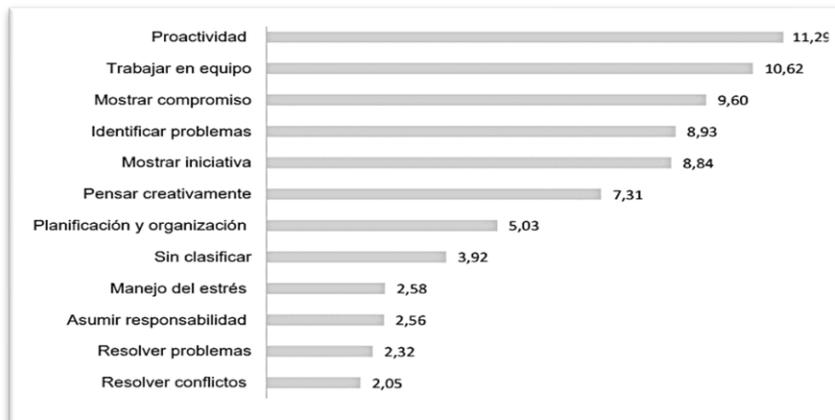
Fuente: Observatorio de ocupaciones para el empleo, adaptado de <https://www.aifile.es/que-son-las-soft-skills/>

Tomando como referencia los constantes cambios, indican que no sólo se debe contratar por conocimientos o competencias *hard* sino, también, por que el candidato posea otras características adicionales que complementan el perfil y que son importantes para lograr un óptimo desarrollo profesional. Esto puede llevar a que las personas encuentren un empleo de calidad y, sobretodo, que sea duradero en el tiempo.

Se considera que las competencias *soft* son “la caja de herramientas personal” que facilita al empleado una amplia autonomía y flexibilidad a la hora de enfrentar cualquier desafío. En el estudio realizado para conocer las principales competencias transversales para el empleo, se determinaron 13 competencias claves donde se utilizarons perfiles de ofertas de empleo de los años 2020, 2021, 2022 y los disponibles en el año 2023. Los datos se recopilaron de proyectos elaborados por el Observatorio.

En resumen Las habilidades o competencias blandas (*soft skills*) se caracterizan por ser transversales, lo que significa que aquellos en posesión de las habilidades podían aplicarlas en diferentes contextos laborales y en diferentes puestos de trabajo. “Son una combinación de habilidades sociales, habilidades de comunicación, rasgos de la personalidad, actitudes, atributos profesionales, inteligencia social e inteligencia emocional, que facultan a las personas para moverse por su entorno, trabajar bien con otros, realizar un buen desempeño, complementándose con las habilidades duras y conseguir sus objetivos” Observatorio de las Ocupaciones del SEPE (2023).

Véase, a continuación, Ilustración 2.7. con las habilidades mas demandadas.

Ilustración 2.7 Distribución porcentual de competencias recogidas en los perfiles de ofertas

Fuente: Observatorio de las Ocupaciones del SEPE (2023).

En línea con lo anterior, el Informe sobre el Futuro del empleo (*Forum Economic World*) del (2023) revela que ante la escasez de talento, las empresas están empezando a contratar por competencias. Con esta estrategia esperan hacer frente a la falta de talento cualificado y, así, impulsar la diversidad en las organizaciones y los puestos de trabajo. El estudio revela que el 97% de las empresas del mundo están considerando contratar por competencias, lo que les va a permitir ampliar y diversificar sus reservas de talento.

A continuación, en la ilustración 2.8, se recogen cuáles son algunas de las competencias que más se van a demandar en los próximos años.

Ilustración 2.8 Competencias principales en aumento para el año 2027



Fuente: Forum Economic World, (2023)

El estudio revela, además, que son diez las habilidades o competencias que están en crecimiento y serán las más demandadas desde el 2023 hasta el 2027 en todas las empresas y puestos de trabajo a nivel mundial; también revela que el 50% de todos los empleados necesitarán volver a formarse para 2025, a medida que se adopte nuevas tecnologías en las empresas. En la ilustración anterior, 2.8, podemos observar que el pensamiento crítico y la resolución de problemas están en primer y segundo lugar respectivamente y encabezan la lista de habilidades que las empresas demandarán en mayor medida en los próximos cinco años. También, se da a conocer que en el año 2023 ya se empezó a valorar, en gran medida, competencias como: la autogestión, el aprendizaje activo, la resiliencia, la tolerancia al estrés y la flexibilidad.

3. METODOLOGIA

En este apartado se recoge cómo se ha desarrollado la parte práctica de este trabajo fin de máster (TFM). Por un lado, se justifica la elección de los perfiles profesionales (ofertas de empleo) y las variables a analizar. Por otro, se describe cómo el procedimiento realizado para desarrollar el trabajo de campo (fuentes de información, confección de la base de datos y herramientas para su análisis estadístico posterior).

3.1. Elección de los perfiles profesionales ofertados y variables de estudio

El objetivo de este TFM como ya se ha comentado en la introducción de este trabajo es analizar *las competencias transversales y/o suaves* más demandadas en las ofertas laborales en España en la actualidad; ya que este tipo de perfil es muy importante a la hora de valorar a los candidatos a los diversos procesos de selección de personal de las empresas y organizaciones. En muchas ocasiones son el elemento diferenciador que supone la elección final del candidato idóneo.

Para acotar y focalizar el estudio, nos detenemos en estudiar aquellas ofertas laborales publicadas en diversos medios digitales (que luego describiremos) relacionadas con el *Máster en Administración de Empresas (MBA) de la Universidad de Valladolid*, ya que estoy cursándolo en la actualidad y creo que puede aportarme valor a la hora de emplearme al finalizarlo. Véase para más detalle de dicho título el siguiente enlace:

<https://www.uva.es/export/sites/uva/2.estudios/2.04.master/2.03.01.oferta/estudio/Master-en-Administracion-de-Empresas-MBA-00002/>

Con lo anterior, en la tabla siguiente (tabla 3.1.) se destacan las 9 áreas funcionales de la empresa objeto de estudio, en cada una de las cuales se estudiarán diversos tipos de puestos de trabajo relacionados. Para la elección de estas 9 áreas se han elegido la gran parte de las asignaturas obligatorias de dicho MBA y algunas de sus asignaturas optativas.

Tabla 3. 1 Áreas funcionales objeto de estudio y asignaturas MBA relacionadas

Dirección estratégica	Dirección estratégica I y II
Finanzas	Finanzas corporativas y Activos e inversiones financieras y Mercados e instituciones financieras.
Contabilidad	Contabilidad directiva
Dirección de operaciones	Dirección de operaciones
Dirección de Recursos humanos	Dirección de recursos humanos
Marketing	Análisis de mercado y posicionamiento; Decisiones de producto y marca; Comunicación empresarial y TICs
Dirección por Proyectos	Dirección por proyectos
Responsabilidad Social Corporativa	Entorno económico global y Empresa y sociedad
Jurídico y Fiscal	Régimen jurídico y fiscal de la empresa. Otras

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, dado el objetivo del trabajo, se han seleccionado las siguientes variables para analizar en cada una de las ofertas de empleo de cada una de las áreas antes mencionadas, por considerarlas clave en este estudio. Algunas más relacionadas con las competencias requeridas (objeto principal de este estudio) y otras que caracterizan el tipo de oferta laboral (información complementaria de la anterior). Véase tabla 3.2. a continuación.

Tabla 3. 2 Variables a analizar en ofertas de empleo relativas al MBA

Área funcional a la que pertenece el puesto de trabajo ofertado
Comunidad Autónoma donde se oferta la vacante
Tipo de jornada laboral que se ofrece (parcial/completa)
Tipo de competencia transversal o suave que se pide al candidato

Fuente: Elaboración propia.

Por último, y apoyándonos en las competencias transversales y suaves más frecuentemente solicitadas para los candidatos a los procesos de selección de personal (que hemos descrito en el marco conceptual de este trabajo), en la tabla 3.3. (a continuación), recogemos las que hemos seleccionado para estudiar en este trabajo de campo, diferenciando entre algunas de naturaleza más transversal (que son conocimientos muy polivalentes y que pueden requerirse en diversos puestos de diversos perfiles profesionales) y algunas suaves o soft más relacionadas con rasgos de personalidad del candidato. Dado que no existe una lista exhaustiva de las anteriores, nos hemos apoyado en los informes de Infoempleo-Adeco (2022) y *Future and Jobs Report* (2023) para acotar las que finalmente se van a estudiar.

Tabla 3. 3 Competencias transversales y suaves solicitadas en las ofertas de empleo

Competencias transversales objeto de estudio	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente • Idiomas: inglés, alemán, italiano, francés y catalán • Office 365 • SAP • Análisis de datos • Inteligencia artificial
Competencias suaves objeto de estudio	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud positiva • Autoconfianza • Adaptabilidad, flexibilidad y tolerancia • Capacidad de aprendizaje • Capacidad resolutive, gestión del tiempo y eficacia • Comunicación • Creatividad • Empatía e inteligencia emocional • Entusiasmo • Habilidades sociales y amabilidad • Honestidad • Liderazgo • Proactividad • Sentido humor • Resiliencia • Trabajo en equipo y colaboración • Voluntad de aprender • Respeto

Fuente: Elaboración propia, adaptado de informe Infoempleo Adecco (2022) y *Future and Jobs Report* (2023)

3.2. Trabajo de campo

Para desarrollar el trabajo de campo, en primer lugar, se han seleccionado las fuentes de información. Posteriormente, se ha depurado, codificado y confeccionado la base de datos y, por último, se ha procedido a aplicar diversas técnicas descriptivas para el análisis de los datos.

3.2.1. Recogida de información

Para la recogida de información se procede a seleccionar más de una fuente de información para que el estudio refleje una realidad más amplia del mercado laboral español para este tipo de ofertas laborales (perfiles relativos al MBA).

En particular, dado el creciente protagonismo de búsqueda digital de candidatos para las empresas y sus procesos de selección, se han elegido las tres primeras plataformas digitales del ranking siguiente (véase tabla 3.4.) donde puede observarse que quienes ocupan esas posiciones son: *LinkedIn (Ln)*, *InfoJobs* e *Indeed*, respectivamente, siendo la primera la que duplica su relevancia como fuente externa de reclutamiento de candidatos.

Tabla 3. 4 Top plataformas de empleo y mercado laboral (2023)

Plataforma digital	Usuarios únicos	%Cobertura	Audiencia media diaria
LinkedIn	11.706.113	29,4%	2.212.857
Infojobs	6.314.051	15,8%	11.403.46
Indeed	2.636106	6,6%	262.245

Fuente: Elaboración propia, adaptado de informe de empleo en España GFK Dam (2023)

3.2.2. Confección de la base de datos

El primer paso ha sido seleccionar el periodo temporal de estudio y cómo se ha procedido. Se ha recopilado información durante un periodo de 80 días, consultando las tres fuentes de información antes comentadas desde el 10 de diciembre del 2023 al 28 de febrero del 2024.

Se ha utilizado el método de Web Scraping ² lo que me permitió observar y verificar diariamente las ofertas de empleo recién publicadas. Este método me permitió capturar información de páginas web según mis necesidades. Para este proceso fue necesario vincular cada plataforma de empleo a la herramienta de *scraping* llamada Octoparse ³ que es un medio legal para obtener información específica de páginas web y, al ser una herramienta gratuita, disponía de opciones limitadas para la captura de datos.

Los datos recopilados se organizaron en una hoja de cálculo de Excel, utilizando tres pestañas independientes, una para cada fuente de información: LinkedIn, InfoJobs e Indeed. Cada pestaña contenía la información extraída diariamente, manteniendo un orden cronológico y por país de origen de la oferta.

Para facilitar el análisis de la información, se aplicaron filtros por fecha y país, permitiendo identificar la comunidad autónoma en la que se ubicaba la vacante y el tipo de jornada de trabajo asociada a cada puesto vacante ofertado.

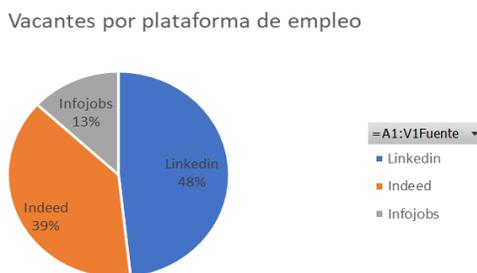
A lo largo de 80 días, se repitió el proceso de recopilación y organización de datos, asegurando la obtención de un número significativo de casos para el análisis posterior.

Las observaciones totales de ofertas han sido de 10.850, una vez revisadas las tres fuentes en ese periodo, la distribución de ofertas analizadas ha sido: 5242 en Ln, 4203 en Indeed y 1406 en Infojobs. Estas cifras nos señalan que las dos primeras fuentes de información son las más utilizadas por las empresas como fuentes de reclutamiento externo, en este caso digital. Véase, a continuación, ilustración 3.1.

² **Web Scraping:** También conocido como raspado web es una técnica utilizada para extraer información de sitios web. Estos programas simulan la navegación de un humano en la Web, es una herramienta extremadamente útil para la recopilación de datos online. Las aplicaciones del web scraping actualmente son utilizadas en la investigación de mercado, la comparación de precios, la supervisión de contenidos y mucho más.

³ **Octoparse:** es un moderno software de extracción visual de datos web. Tanto a los usuarios experimentados como a los que no tienen experiencia y que es fácil de utilizar para extraer de forma masiva la información de los sitios web, para la mayoría de las tareas de raspado, sin necesidad de codificación.

Ilustración 3.1 Distribución de ofertas de empleo analizadas en las fuentes de información



Fuente: Elaboración propia

La revisión constante de la base de datos permitió identificar y eliminar aquellos anuncios de empleo que presentaban duplicidades o información irrelevante para el estudio.

Un desafío adicional se presentó en la forma en que el programa de scraping extraía la información de los empleos. Toda la información de cada oferta se encontraba agrupada en una única celda de Excel. Para abordar este inconveniente, se aplicaron fórmulas avanzadas como "Lookup o Buscar.V"⁴ y "CountIf o Contar.SI"⁵ (poner en Nota pp. Que es esto, no lo des por sabido). Estas fórmulas permitieron validar la presencia de las palabras clave de competencia estudiadas (recogidas anteriormente en tabla 3.3.)

De manera similar, la información sobre la ubicación de los puestos de trabajo se encontraba condensada en una única celda. Para crear una base de datos de localización precisa y organizada, se procedió a separar el texto en diferentes columnas. Posteriormente, se validó cada columna para identificar la comunidad autónoma correspondiente a cada dirección, sustituyendo la información original por la comunidad autónoma identificada.

Una vez completadas las tablas de Excel con la información recopilada para las distintas variables, se procedió a realizar un análisis descriptivo de los datos. Este análisis permitió presentar los resultados de una forma más clara y visual, facilitando la comprensión de las tendencias y

⁴ **BUSCAR** Esta función se utiliza para buscar un valor específico en una tabla o rango de datos y devolver el valor correspondiente de otra columna o fila en la misma tabla o rango.

⁵ **CONTAR.SI**. Esta función se utiliza para contar el número de celdas en un rango que cumplen con un criterio específico.

patrones presentes en la información. Sin embargo, debido a que toda la información relativa a requisitos, competencias, puestos vacantes y ubicaciones se encontraba agrupada en una única celda, fue necesario aplicar diversas fórmulas para ordenar, limpiar y extraer los datos de manera eficiente.

Para ello, se aplicó un proceso de recodificación de los datos, con el objetivo de analizar las competencias blandas de forma individualizada. Este proceso involucró la revisión y edición meticulosa de cada punto de datos, organizando la información de manera que cada competencia blanda se ubicara en una celda separada, cada ubicación se agrupara por comunidad autónoma y cada puesto vacante se relacionara con los cursos del MBA.

Para identificar la presencia de las competencias transversales y blandas seleccionadas en los requisitos de las ofertas, se aplicó una fórmula específica. Esta fórmula asignaba un valor de 0 si la palabra clave no se encontraba dentro del texto de la oferta y un valor de 1 si la palabra clave sí estaba presente. Este procedimiento se repitió para cada una de las habilidades blandas estudiadas y para los tres portales de empleo analizados.

Tras la codificación de los datos, se creó una nueva tabla de datos con las columnas definitivas y ordenadas. Para contabilizar la frecuencia de cada variable, se utilizó la función "Lookup o Buscar.V"⁶ y "CountIf o Contar.SI"⁷ estas funciones permitieron contar el número de veces que un criterio específico aparecía en cada rango, asignando una columna separada para cada habilidad blanda.

En resumen, el trabajo de campo realizado se recoge en la siguiente tabla (tabla 3.6) con la información más relevante del mismo.

⁶ **BUSCAR** Esta función se utiliza para buscar un valor específico en una tabla o rango de datos y devolver el valor correspondiente de otra columna o fila en la misma tabla o rango.

⁷ **CONTAR.SI**. Esta función se utiliza para contar el número de celdas en un rango que cumplen con un criterio específico.

Tabla 3. 5 Ficha técnica de trabajo de campo

Periodo de estudio y ámbito geográfico	10/12/23-28/2/24 Territorio español
VARIABLES DE ESTUDIO	Competencias requeridas: transversales y/o suaves Área funcional de la empresa a la que pertenece el puesto vacante CCAA donde se ofrece el puesto vacante Tipo de jornada laboral requerida
Fuentes de información	LinkedIn Infojobs Indeed
Total, de ofertas de trabajo analizadas	10.863

Fuente: Elaboración propia.

3.2.3. Análisis de los datos

Una vez preparada la base de datos, se procede a analizar los mismos a través del programa SPSS versión 29.01.0 con análisis de datos de naturaleza descriptiva.

Por un lado, el análisis de frecuencias, tanto para las características generales de las ofertas de empleo analizadas (área funcional, CCAA, tipo de jornada laboral) como para las competencias transversales y/o blandas requeridas en dichas ofertas.

Por otro lado, se analiza la relación entre variables a través de un análisis de correlaciones, vinculando por un lado áreas funcionales afines al MBA con competencias suaves y, por otro, con las competencias transversales. Véase Anexo I y Anexo II para observar dichas matrices.

4. DISCUSION DE RESULTADOS

En este apartado se van a comentar los principales resultados que emanan del trabajo de campo de este trabajo. Por un lado, se describen características más generales de las ofertas de empleo analizadas (comunidad autónoma donde se ofertan y tipo de jornada laboral ofrecida). Por otro, nos detenemos en las nueve áreas objeto de estudio relacionadas con el MBA. Por último, se señalan las principales competencias suaves y transversales más demandadas en el territorio español, en el periodo estudiado, en las tres plataformas digitales consultadas donde se recluta talento en nuestro país por gran parte de las organizaciones.

4.1. Descripción general de las ofertas de empleo en España

En este primer apartado, vamos a describir las principales características de las ofertas analizadas para realizar el trabajo de campo, un total de 10.863. Como se ha recogido en el apartado de metodología, en este trabajo nos detenemos en 9 perfiles profesionales relacionados con las principales asignaturas del MBA impartido en la Universidad de Valladolid (UVa). Para ello, como ya se ha comentado en el capítulo previo, se ha utilizado un análisis descriptivo de frecuencias que resulta adecuado para el tipo de estudio que estamos llevando a cabo.

Por un lado, las plataformas digitales donde han sido publicadas. Como puede observarse en la tabla 4.1. (a continuación), la principal ubicación de estas ofertas ha sido en Ln e Indeed, teniendo un menor peso las publicaciones en Infojobs. Cabe destacar, entonces, que el 80% de las ofertas se han publicitado en las dos primeras plataformas. Este dato subraya la notable preferencia de las empresas por estas dos plataformas líderes en la atracción de talento y publicación de ofertas laborales. Esta alta concentración de ofertas en dichas plataformas sugiere la importancia estratégica que estas representan para las organizaciones en la búsqueda y selección de personal, evidenciando su influencia en el mercado laboral actual, así mismo representa una fuente

importante de información para los usuarios cuando van a buscar un nuevo empleo, ya que se encuentra ofertas de empleo veraz y actualizada permanentemente.

Tabla 4. 1 Ofertas Totales de empleo publicadas en plataformas digitales

Plataforma digital	Ofertas empleo publicadas
LinkedIn	5241
Indeed	4199
Infojobs	1423
Total, ofertas	10.863

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la tabla 4.2 (a continuación) del universo de ofertas de empleo publicadas solo el 29.78% de las ofertas tienen relación con los puestos MBA objeto de este estudio, encontrándose entre los puestos no relacionados, las otras especialidades tales como salud, ingenierías, informática, etc., también encontramos puestos relacionados a oficios principalmente orientados a puestos de operarios y ofertas de trabajos para personal no cualificado.

Se evidencia que existe una gran afinidad y confianza por parte de las empresas y usuarios con la plataforma LinkedIn que es donde se publican la mayor cantidad de ofertas que tienen relación con puestos MBA.

Tabla 4. 2 Ofertas totales de empleo publicadas relacionadas con puestos MBA

Plataformas de empleo	Ofertas de empleo publicadas
Indeed	895
Infojobs	392
LinkedIn	1948
Total, ofertas	3235

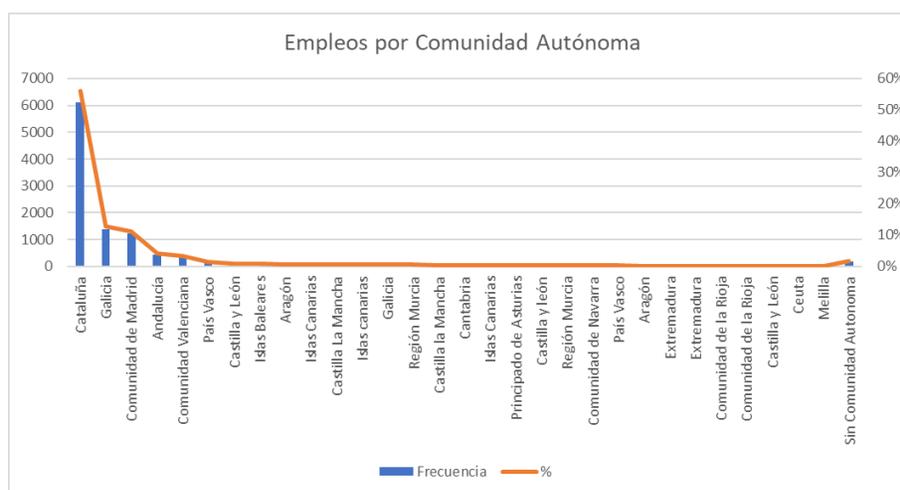
Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, vemos en qué comunidades autónomas residen los puestos vacantes ofertados, una vez analizadas las tres plataformas digitales en el periodo del trabajo de campo.

En la ilustración 4.1., a continuación, podemos observar que la mayoría de las ofertas de empleo provienen de las comunidades autónomas de Cataluña, Galicia, Comunidad de Madrid, Andalucía, Comunidad Valenciana, País Vasco, Castilla y León e Islas Baleares. Estas ocho regiones concentran el 98% de las oportunidades laborales recopiladas en la base de datos, siendo indispensable señalar que la información sobre la ubicación se limita a las comunidades autónomas y proviene de las plataformas de Ln e Indeed. Cabe destacar el número elevado de ofertas que se plantean en Cataluña que claramente lidera las oportunidades profesionales para profesionales de perfiles relacionados con el MBA de la UVa.

De los 10.860 registros analizados, solo 8.012 incluyen datos sobre la comunidad autónoma, totalizando 7.919 registros válidos para la variable comunidad autónoma.

Ilustración 4.1. Ofertas Totales de Empleo por Comunidad autónoma

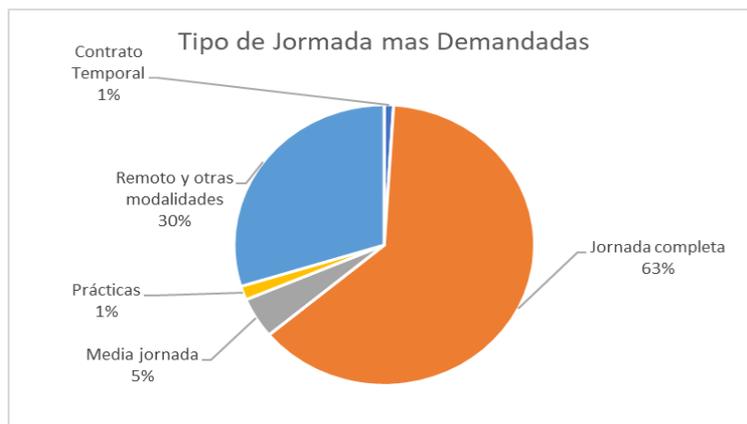


Fuente: Elaboración propia.

Por último, analizando la muestra de ofertas de empleo objeto de estudio podemos evidenciar en la ilustración 4.2, a continuación, el tipo de jornada laboral es la que ofrecen las empresas en los diversos puestos de trabajo vacantes, siendo la jornada completa la que ocupa el 63% de las

vacantes ofertadas en puestos MBA y el Trabajo Remoto, así como otras modalidades no tradicionales en segundo lugar con 30% de ofertas.

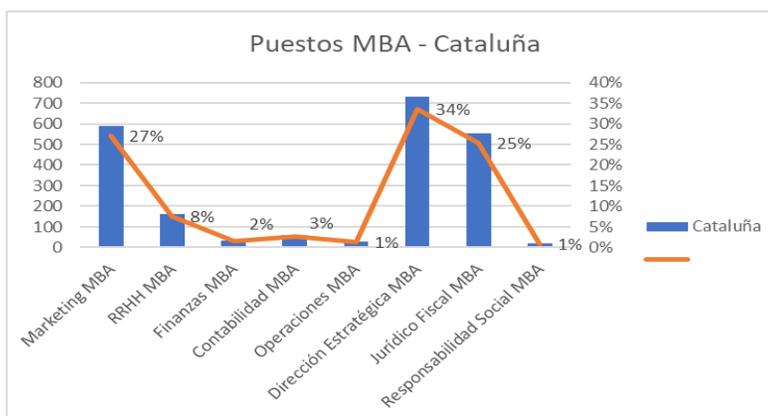
Ilustración 4.2 Ofertas de empleo por tipo de Jornada Laboral



Fuente: Elaboración Propia

A continuación, analizamos que tipo de ofertas de empleo relacionadas con puestos MBA se publican cada comunidad autónoma, en nuestro territorio nacional, nos centramos en 10 de las 17, por ser las que ofrecen más trabajo en este ámbito de perfiles profesionales.

Ilustración 4.3. Cantidad de ofertas de empleo Puestos MBA - Cataluña

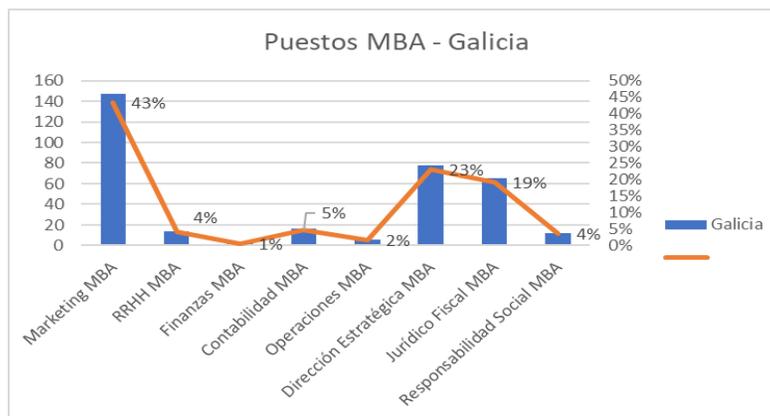


Fuente: Elaboración propia

En la anterior ilustración 4.3, se analiza la cantidad de ofertas de empleo de puestos MBA publicadas en Cataluña, donde podemos apreciar que son 4 los puestos más demandados son

Dirección estratégica con un 34% seguido de Marketing con un 27%, Jurídico Fiscal con un 25% y RRHH con un 8% de ofertas.

Ilustración 4.4. Cantidad de ofertas de empleo Puestos MBA - Galicia

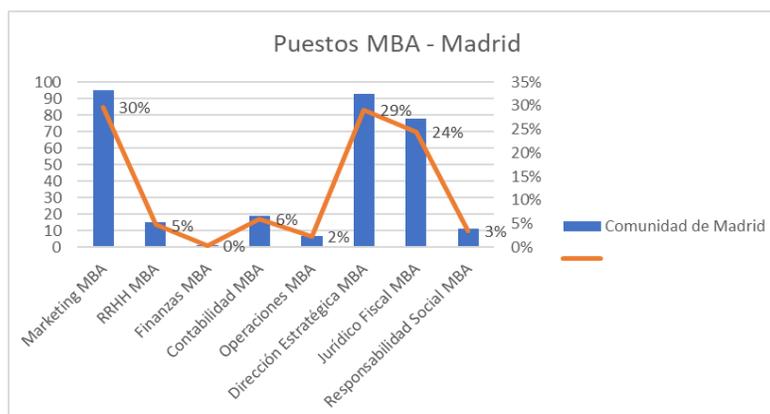


Fuente Elaboración propia.

En la comunidad de Galicia se puede apreciar según la ilustración 4.4 que son 6 los puestos MBA más demandados, encabezando la lista Marketing que tiene un peso del 45% de en las ofertas publicadas, seguido de dirección estratégica con en 23% de ofertas, así como jurídico-fiscal con 19% de vacantes publicadas, mientras que son 3 los puestos que están muy similares en publicaciones con un 5% de media que son RRHH, Contabilidad y Responsabilidad Social corporativa.

En la ilustración 4.5 a continuación, también se evidencia 3 principales puesto MBA que tienen mayores relevancias para las empresas y que sean ofertados en mayor medida, encabezando esta lista correspondiente a la comunidad de Madrid, como son marketing con un 30%, dirección estratégica 29% y jurídico-fiscal con 24%, siendo estos 3 los que más destacan dentro del universo de ofertas que publica la dicha comunidad.

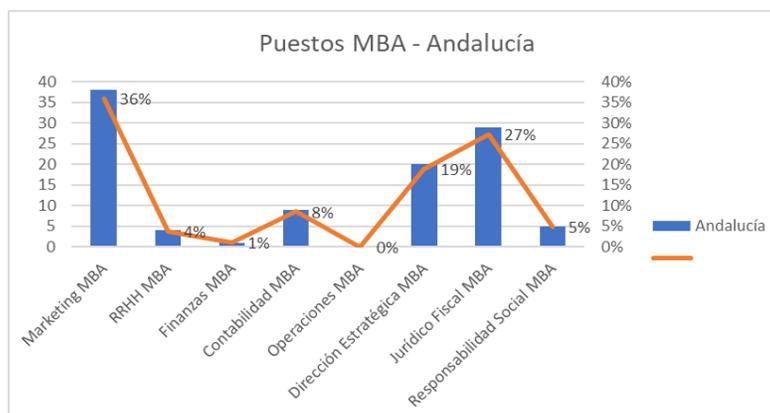
Ilustración 4.5. Cantidad de ofertas de empleo Puestos MBA - Madrid



Fuente: Elaboración propia.

Similar situación podemos observar en la comunidad de Andalucía, tal como se puede observar en la ilustración 4.6 donde también destacan 3 puestos MBA con diferencia sobre los demás, siendo el más importante Marketing con 36%, seguido de Jurídico-fiscal con 27% y dirección estratégica con 19% de vacantes publicadas en los portales digitales.

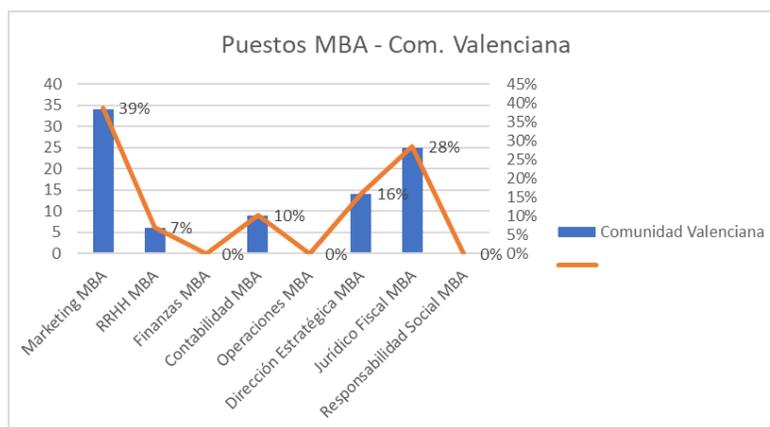
Ilustración 4.6. Cantidad de ofertas de empleo Puestos MBA - Andalucía



Fuente: Elaboración propia.

Otra comunidad importante en número de vacantes publicadas es la Comunidad Valenciana, por ocupar el quinto lugar en importancia en vacantes de empleo publicadas en portales digitales relacionados a puestos MBA.

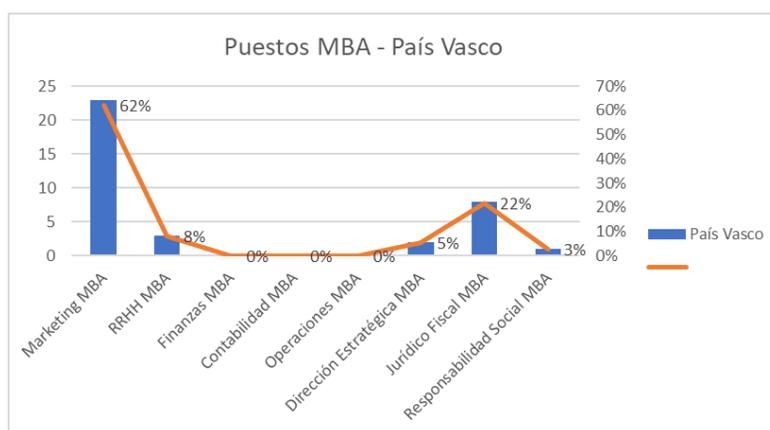
Ilustración 4.7. Cantidad de ofertas de empleo Puestos MBA – Comunidad Valenciana



Fuente: elaboración Propia.

En la Comunidad Valenciana tal como se puede observar en la ilustración 4.7 vemos 5 puestos MBA más demandados en los portales de empleo y por las empresas de dicha comunidad, siendo Marketing con 39% y Jurídico-Fiscal con 28 los más importantes en cantidad de ofertas, mientras que los puestos ofertados para RRHH, Contabilidad y Dirección estratégica se dan, pero en menor medida.

Ilustración 4.8. Cantidad de ofertas de empleo Puestos MBA – País Vasco

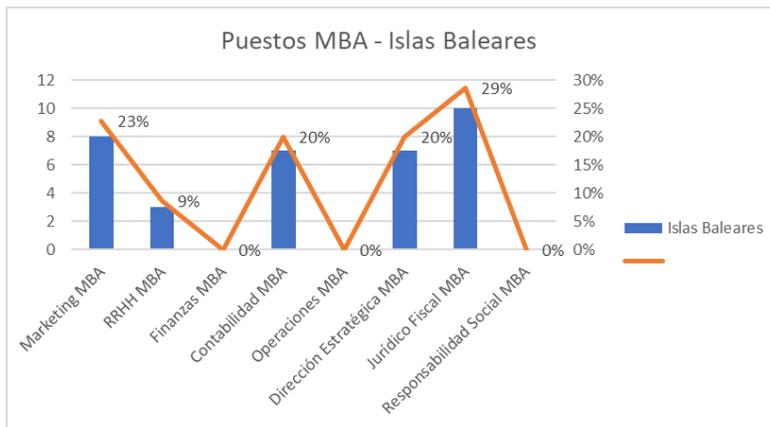


Fuente: Elaboración propia.

En la comunidad de País Vasco se observa según la ilustración 4.8 que son 4 los puestos MBA con mayor oferta de vacantes en los portales digitales, siendo Marketing y Jurídico fiscal los que

tienen el mayor peso con 62% y 22% respectivamente, así mismo, los puestos de RR.HH. y Dirección estratégica también aparecen, pero se dan en menos medida.

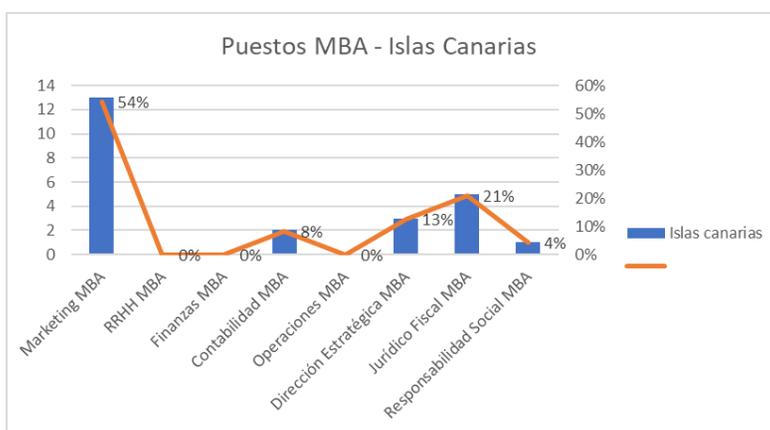
Ilustración 4.9. Cantidad de ofertas de empleo Puestos MBA – Islas Baleares



Fuente: Elaboración propia.

Las islas Baleares, véase anterior ilustración, es la única comunidad donde se da una situación diferente donde el puesto MBA más demandado es jurídico fiscal, con 29%, superando a marketing con 23%, seguidos de contabilidad y dirección estratégica con 20% cada uno, se destaca también RRHH con un 9% de ofertas publicadas en la comunidad.

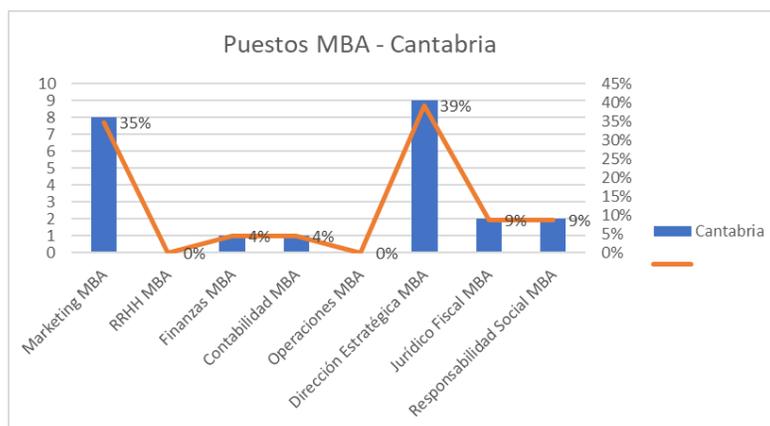
Ilustración 4.10. Cantidad de ofertas de empleo Puestos MBA – Islas Canarias



Fuente: Elaboración propia.

En la ilustración 4.10 puede observarse que en la comunidad de Islas canarias destaca el puesto MBA de marketing con un 54% siendo esta oferta que más destaca sobre las demás, le sigue jurídico-fiscal y dirección estratégica con 21% y 13% respectivamente.

Ilustración 4.11. Cantidad de ofertas de empleo Puestos MBA – Cantabria

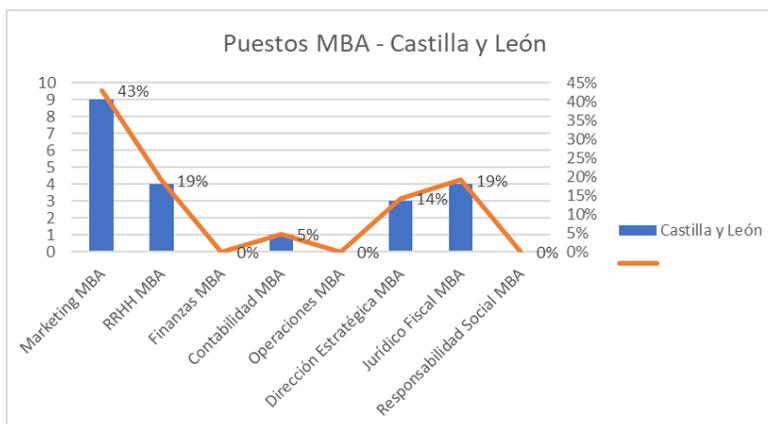


Fuente: Elaboración propia.

En las Cantabria, véase ilustración anterior, son 2 los puestos MBA más representativos que se ofertan en los portales digitales de empleo, entre ellos destaca Dirección estratégica con un 39% y Marketing con un 35%; siendo esta comunidad la única donde supera Dirección estratégica supera a Marketing y donde también se destaca las ofertas de jurídico-fiscal y responsabilidad social corporativa con un 9% en ambos puestos.

En la ilustración 4.12 a continuación, se analiza las ofertas de empleo publicadas en los portales digitales en la comunidad autónoma de Castilla y León, siendo esta otra de las comunidades con marketing con 43% que tiene la más alta importancia por número de ofertas publicadas, seguido de recursos humanos 19%, jurídico-fiscal 19% y dirección estratégica 14%; aparece también contabilidad con un 5% de vacantes ofertadas.

Ilustración 4.12. Ofertas de empleo Puestos MBA – Castilla y León



Fuente: Elaboración propia.

Para analizar la jornada laboral solicitada en las vacantes de empleo publicadas en los portales digitales por comunidades autónomas, se muestra una primera tabla 4.3, donde se aprecia que de forma global las jornadas laborales más demandadas son jornada completa de trabajo y jornada en remoto y otras modalidades no tradicionales o convencionales de trabajo, llámese trabajo por horas y trabajos con requerimiento y condiciones específicas según su oferta publicada que no entre en las jornadas de trabajo tradicionales o más conocidas en el ámbito laboral.

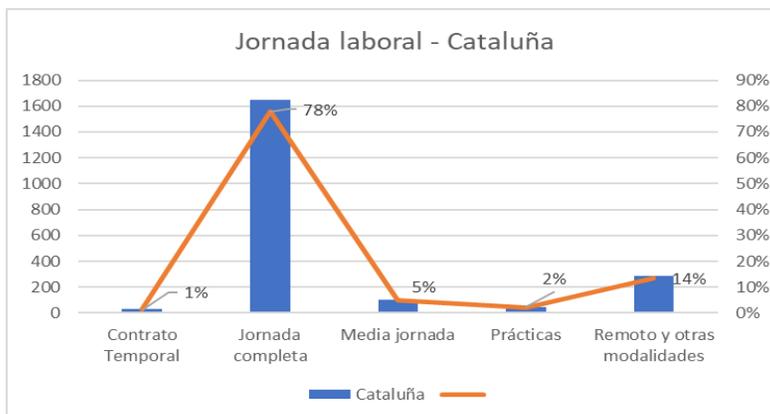
Tabla 4. 3 Tipo de jornada laboral por comunidad autónoma

Comunidad autónoma	Jornada laboral MBA					Total
	Contrato Temporal	Jornada completa	Media jornada	Prácticas	Remoto y otras modalidades	
Cataluña	28	1649	105	47	287	2116
Comunidad de Madrid	1	143	6	2	169	321
Galicia	0	18	3	0	297	318
Andalucía	1	46	5	1	41	94
Comunidad Valenciana	1	26	7	1	47	82
País Vasco	0	31	4	0	11	46
Islas Baleares	0	15	2	0	11	28
Islas canarias	0	18	6	0	0	24
Castilla y León	0	5	0	0	15	20
Castilla la Mancha	0	18	1	0	0	19
Islas Canarias	0	5	2	1	8	16
Cantabria	0	0	0	0	16	16
Galicia	0	14	1	0	0	15
Región Murcia	0	7	3	0	5	15
Principado de Asturias	0	11	0	0	4	15
Aragón	0	6	0	0	8	14
Castilla y león	0	7	6	0	0	13
Castilla La Mancha	0	0	0	0	10	10
Islas Canarias	0	0	0	0	10	10
Comunidad de Navarra	0	4	1	0	4	9
Extremadura	1	6	0	0	0	7
País Vasco	0	0	0	0	7	7
Extremadura	0	2	0	0	3	5
Región Murcia	0	0	0	0	5	5
Aragón	0	2	0	0	2	4
Comunidad de la Rioja	0	2	0	0	0	2
Sin Comunidad	0	0	0	0	1	1
Castilla y León	0	0	0	0	1	1
Ceuta	0	1	0	0	0	1
Melilla	0	0	0	0	1	1

Fuente: Elaboración propia.

Así mismo, se ha tomado las 10 comunidades autónomas con mayor cantidad de empleos o vacantes ofertadas afines a puestos MBA y donde se analiza cada una de ellas por tipo de jornada laboral que publica o sus empresas demandan en mayor medida.

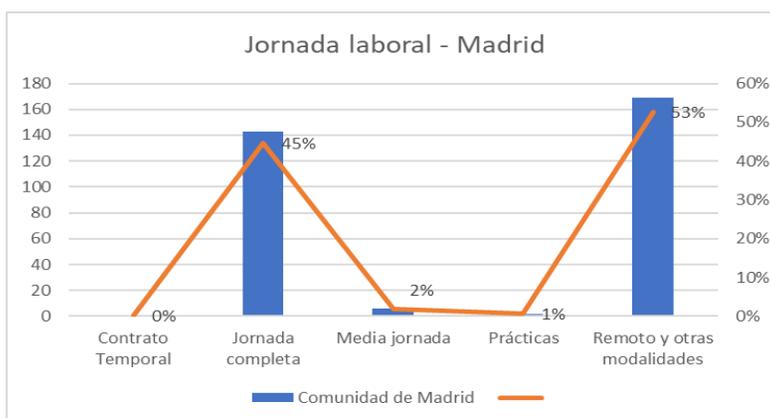
Ilustración 4.13 Jornada laboral más solicitada - Cataluña



Fuente: elaboración propia.

Cataluña es la comunidad autónoma que más empleos o vacantes de empleo afines a puestos MBA publica en las plataformas digitales, tal como se muestra en la ilustración 4.13 anterior, la jornada completa es la que destaca y la que las empresas demandan en mayor medida, siendo el 78% de sus ofertas de empleo en esta modalidad que esta seguida del empleo remoto y otras modalidades con un 14%.

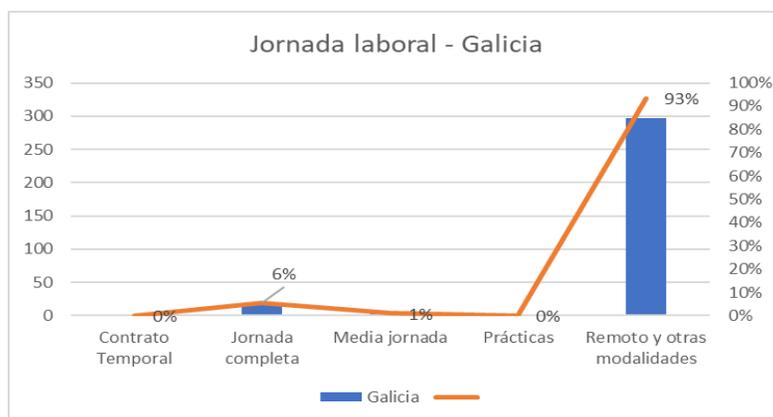
Ilustración 4.14 Jornada laboral más solicitada - Madrid



Fuente: Elaboración Propia.

En la Comunidad de Madrid tal como se puede observar en la ilustración 4.14, la jornada de trabajo más demandada por las empresas es la Jornada laboral remoto y otras modalidades con el 53%, seguido muy de cerca por la jornada completa con un 45% de ofertas publicadas afines a puestos MBA.

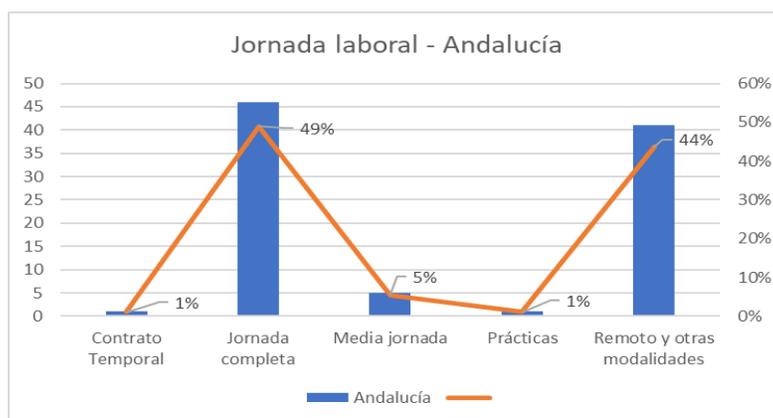
Ilustración 4.15. Jornada laboral más solicitada - Galicia



Fuente: Elaboración propia.

En la comunidad de Galicia según podemos analizar en la ilustración 4.15 el siguiente fenómeno con el 93% de sus ofertas publicadas afines a puestos MBA, son en la modalidad remoto y otras modalidades, con una baja demanda de empleos en la modalidad jornada completa con solo un 6% de ofertas.

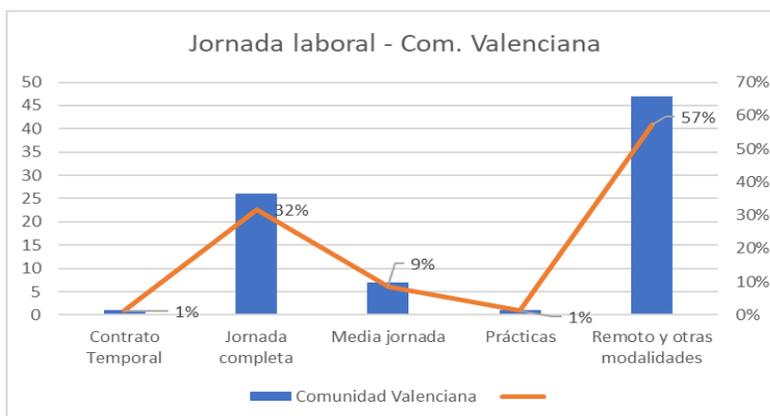
Ilustración 4.16 Jornada laboral más solicitada - Andalucía



Fuente: Elaboración propia

En Andalucía tal como se muestra en la ilustración 4.16 cobran similar importancia las siguientes modalidades: jornada completa con 49% y remoto un 44%, superando ampliamente a la modalidad de media jornada que aparece solo con el 5%.

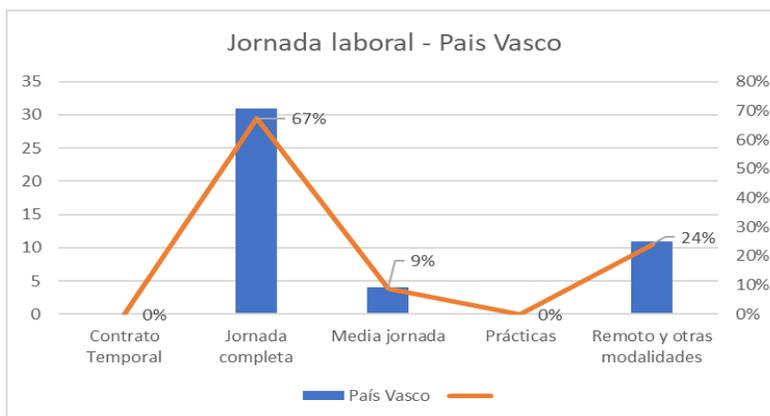
Ilustración 4.17. Jornada laboral más solicitada - Com. Valenciana



Fuente: elaboración propia

En la Comunidad Valenciana según se puede apreciar en la ilustración 4.17, la principal modalidad de jornada laboral en las ofertas de empleo afines al MBA, publicados en los portales de empleo, muestra que Jornada en remoto y otras modalidades son las que se muestran en mayor proporción, seguido de Jornada completa con 32% y muy por debajo la modalidad media jornada con 9%.

Ilustración 4.18. Jornada laboral más solicitada - País Vasco

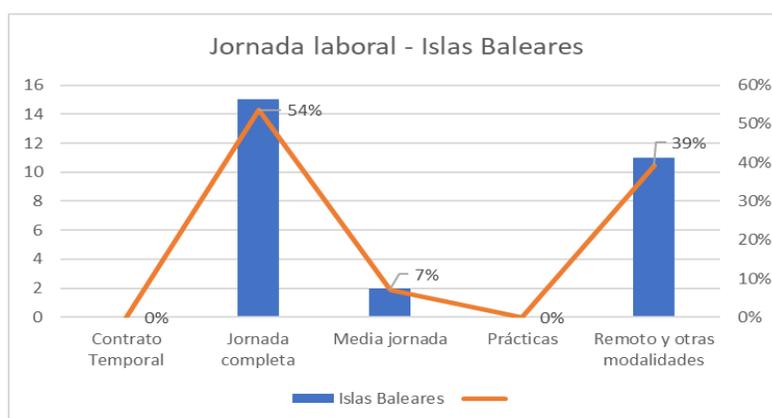


Fuente: Elaboración propia.

La ilustración 4.18 muestra que en el País Vasco la principal modalidad de trabajo es la jornada completa con un 67% de las ofertas que demandan esta modalidad de trabajo, seguido de trabajo remoto y otras modalidades de empleo con 24% y, también, está la media jornada laboral con 9%.

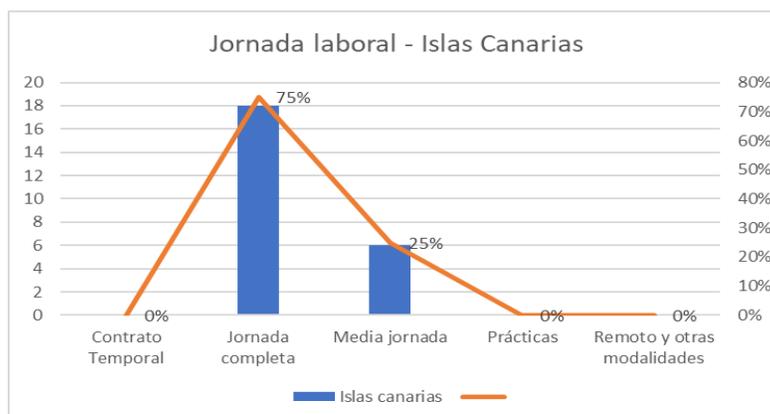
Una tendencia muy similar se aprecia en las Islas baleares respecto a las modalidades de trabajo y jornadas laboral más demandadas por las empresas, en la ilustración 4.19, en la que podemos observar que la jornada completa es la que más predomina con un 54%, seguida de jornada remota y otras modalidades con 39% y media jornada con 7%.

Ilustración 4.19 Jornada laboral más solicitada - Islas Baleares



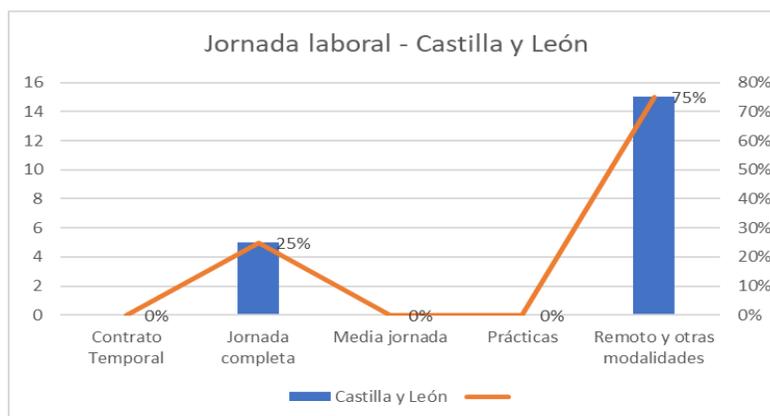
Fuente: elaboración propia.

En Islas Canarias podemos apreciar tal como se muestra en la ilustración 4.20 a continuación que jornada completa y jornada parcial hacen el 100% de sus modalidades de empleo, destacando principalmente la jornada completa con 75%, seguida de jornada parcial con el 25%.

Ilustración 4.20. Jornada laboral más solicitada – Islas Canarias

Fuente: Elaboración Propia.

En el otro extremo podemos observar que Castilla y León, destaca por que la mayor oferta de empleo, es en modalidad remota y otras modalidades de empleo con 75%, seguida de jornada completa con un 25% de ofertas publicadas.

Ilustración 4.21. Jornada laboral más solicitada - Castilla y León

Fuente: Elaboración Propia.

4.2. Distribución de ofertas de empleo afines al MBA

Para realizar un análisis más exhaustivo de las perspectivas laborales asociadas al plan de estudios del título MBA de la UVa, se parte del contenido curricular del mismo, como ya se ha comentado en el apartado de metodología. Esto nos ha permitido marcar las 9 áreas profesionales objeto de estudio en las 10.863 ofertas analizadas: dirección estratégica, finanzas,

contabilidad, dirección de operaciones, dirección de recursos humanos, marketing, dirección por proyectos, entorno económico y administración.

A continuación, en ilustración 4.22, puede observarse la cantidad de ofertas de empleo, respecto a las 10863 ofertas analizadas, que si tienen relación con perfiles profesionales cercanos a las materias impartidas en este título de máster de la UVa. En el territorio español, ámbito geográfico considerado para nuestro estudio, se puede establecer que, de un total de 10.684 ofertas de empleo analizadas, únicamente 3.638 vacantes están vinculadas al plan de estudios del Máster en Administración de Empresas (MBA). Este resultado indica que alrededor del 34% de las ofertas de empleo se relacionan directamente con el contenido del programa de estudios, mientras que el restante 66% corresponde a puestos que no guardan relación con las materias impartidas en el mismo.

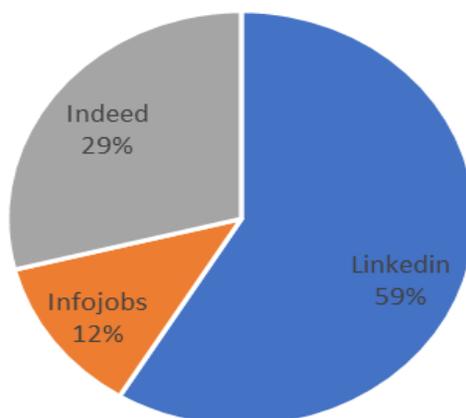
Ilustración 4.22. Vacantes relacionadas con puestos MBA



Fuente: Elaboración propia.

De las ofertas relacionadas con el MBA, podemos observar en la ilustración 4.23 en qué plataformas han sido publicada (véase a continuación). Siendo Ln la protagonista en cuanto a dar visibilidad, por parte de las empresas, a sus puestos de trabajo vacantes, en un casi 60% de las ocasiones.

Ilustración 4.23. Distribución de ofertas por tipo de plataforma de empleo



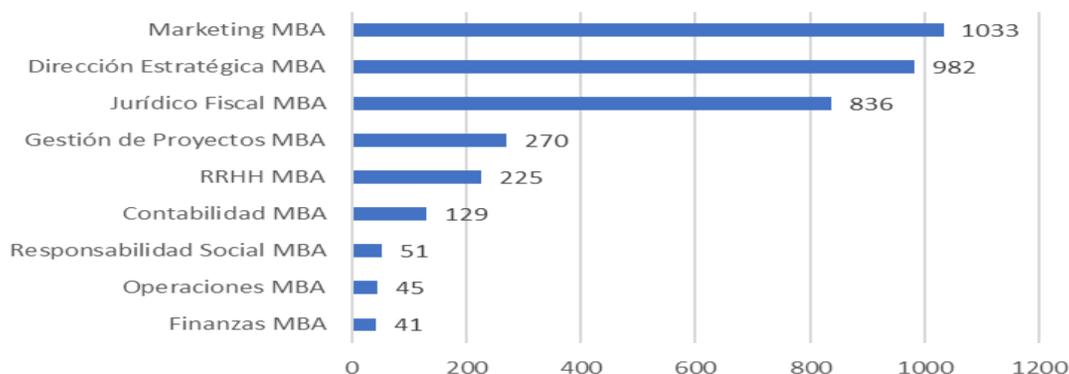
Fuente: Elaboración propia.

4.2.1. Distribución de ofertas de empleo por especialidades afines al MBA

En este sub-apartado, vamos a profundizar en las diversas especialidades, las nueve, objeto de estudio que sí tienen relación con el MBA.

Si observamos la ilustración 4.23, a continuación, podemos señalar un claro protagonismo de ofertas laborales relacionadas con el área de marketing, aunque hay otras dos áreas muy relevantes que destacan con la anterior: dirección estratégica y Jurídico-Fiscal y aunque en menor medida, queremos señalar que, cada vez más, están cobrando relevancia entre las posiciones ofertadas: la dirección de recursos humanos y la dirección por proyectos.

Ilustración 4.23 Distribución de ofertas para puestos MBA



Fuente: Elaboración propia.

Profundizando en estas cinco áreas con más demanda de candidatos en España, en el periodo de estudio considerado, podemos justificar su importancia creciente, señalando algunos de los puestos de trabajo asociados a cada una de ellas y porqué son tan significativas para las empresas y organizaciones en nuestro país.

- a) **Marketing:** La ubicuidad del marketing en la era digital impulsa la constante necesidad de profesionales capacitados en diversas áreas, desde el marketing digital y las redes sociales hasta el marketing de contenidos y el análisis de datos. Las empresas buscan perfiles dinámicos, creativos y con sólidas habilidades analíticas para impulsar sus estrategias de marketing y alcanzar a sus audiencias objetivo. Algunos de los puestos más solicitados están relacionados con el área comercial y el marketing digital.
- b) **Dirección Estratégica:** En un entorno empresarial en constante cambio, la capacidad de formular y ejecutar estrategias sólidas es esencial para la supervivencia y el éxito de las organizaciones. Las empresas buscan líderes visionarios con habilidades analíticas, capacidad de toma de decisiones y pensamiento estratégico, capaces de guiar a la organización hacia el logro de sus objetivos a largo plazo. Los principales puestos más solicitados son Director general y Gerente.
- c) **Jurídico y Fiscal:** Es un puesto de nivel técnico que se encarga de las tareas administrativas y de apoyo relacionadas con el ámbito jurídico y fiscal de una empresa u organización. Las

funciones específicas pueden variar en función del tamaño y el sector de la empresa donde se buscan profesionales con sólidas habilidades de organización, planificación, control y toma de decisiones, capaces de optimizar los procesos y contribuir al logro de los objetivos organizacionales. Algunos de los puestos más solicitados son Gestor administrativo y Gestor fiscal.

d) Recursos Humanos: La gestión del talento humano se ha convertido en un aspecto crítico para el éxito de las organizaciones. Las empresas demandan profesionales con especialidad en reclutamiento, selección, capacitación, gestión del desempeño y desarrollo organizacional, capaces de atraer, retener y potenciar el talento humano que impulsa su crecimiento. Algunos de los puestos más solicitados son generalistas de recursos humanos, responsable de selección, especialista en relaciones laborales y especialista en compensación.

e) Dirección por Proyectos: La ejecución exitosa de proyectos es crucial para el cumplimiento de metas y objetivos estratégicos en diversos sectores. Las empresas demandan profesionales con habilidades de planificación, organización, liderazgo y comunicación, capaces de gestionar proyectos de manera eficiente, controlando los tiempos, recursos y costos, y asegurando el cumplimiento de los objetivos establecidos.

A modo de cierre, la tabla 4.4 (a continuación), desglosa el número de ofertas de empleo en cada una de las áreas relativas al MBA y cada una de las plataformas digitales objeto de estudio.

Tabla 4. 4 Ofertas de empleo de perfiles MBA y plataformas utilizadas para su difusión

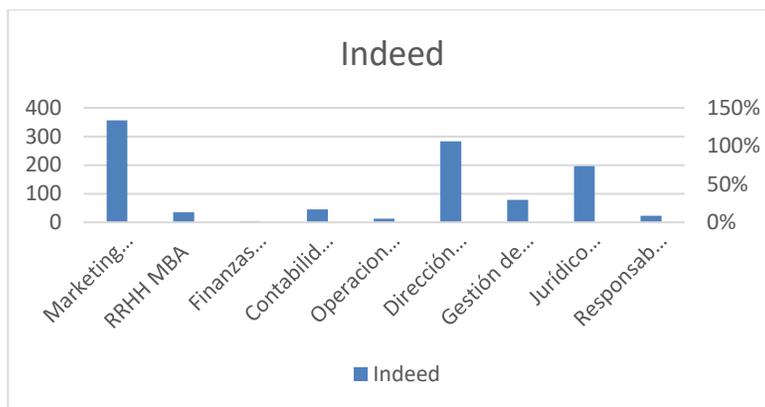
Plataforma	Marketing MBA	RRHH MBA	Finanzas MBA	Contabilidad MBA	Operaciones MBA	Dirección Estratégica MBA	Gestión de Proyectos MBA	Jurídico Fiscal MBA	Responsabilidad Social MBA
Indeed	356	35	3	45	13	283	78	196	23
Infojobs	128	14	3	51	4	35	58	139	15
Linkedin	549	176	35	33	28	664	134	501	13
Total	1034	225	41	129	45	982	270	837	51

Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla anterior, podemos observar que los puestos MBA más solicitados en España a través de las plataformas de empleo digitales son principalmente Marketing, Dirección estratégica,

Jurídico-Fiscal, gestión de proyectos y RRHH. En un segundo lugar se encontrarían el grupo de ofertas sobre contabilidad, Responsabilidad social, operaciones y finanzas.

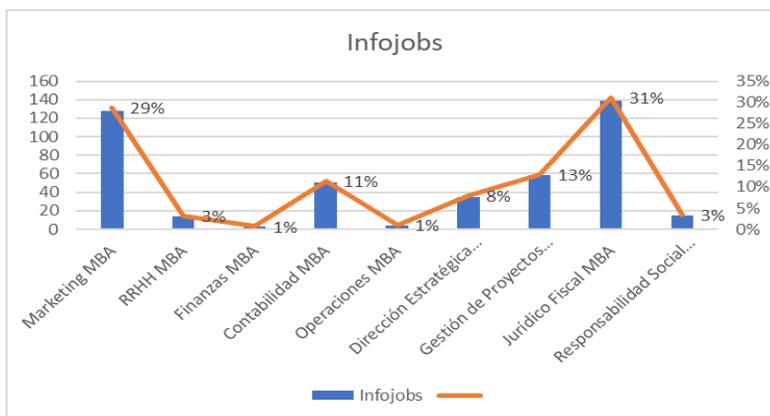
Ilustración 4.24 Puestos MBA más demandados por plataforma - Indeed



Fuente: Elaboración propia.

En la ilustración 4.24 podemos observar que las ofertas de empleo afines al MBA son Marketing quien se destaca por encima de las demás con un 34%, seguido del puesto de Dirección estratégica con un 27% y Jurídico Fiscal con 19%, también podemos apreciar que Jurídico Gestión de proyectos, contabilidad y RRHH también de solicitan, pero en menor proporción.

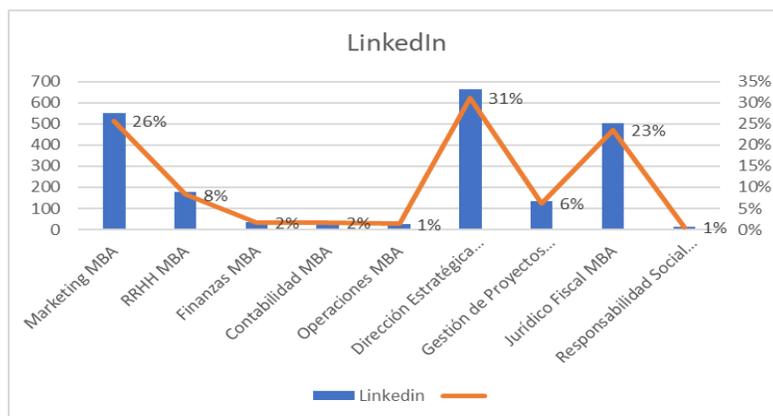
Ilustración 4.25. Puestos MBA más demandados por plataforma - Infojobs



Fuente: Elaboración propia.

A diferencia de la plataforma Indeed, en Infojobs observamos en la ilustración 4.25 que entre las principales ofertas de empleo que se publican en primer lugar se encuentra jurídico-fiscal con el 31%, seguido de Marketing con 29%, gestión de proyectos, dirección estratégica y contabilidad son ofertas que también se publican, pero en menor cantidad, siendo de estas últimas 3 la que tienen una mayor cantidad de ofertas gestión de proyectos.

Ilustración 4.26. Puestos MBA más demandados por plataforma - LinkedIn



Fuente: Elaboración propia.

La plataforma de LinkedIn es donde se publica la mayor cantidad de ofertas con vacantes afines a la dirección estratégica, tal como se muestra en la ilustración 4.26 anterior, también cobran relevancia las vacantes de marketing y jurídico-fiscal, seguidas de RRHH y gestión de proyectos, pero en menor proporción.

4.3. Competencias blandas y ofertas de trabajo afines al MBA

En este apartado nos detenemos en describir los principales resultados de las verdaderas protagonistas de nuestro trabajo, las competencias requeridas en las diversas ofertas de empleo analizadas. En este primer caso, en aquellas consideradas como competencias blandas o *soft*. La selección de competencias de esta naturaleza objeto de estudio, dado su magnitud y diversidad, viene recogido en el capítulo que precede a éste de metodología.

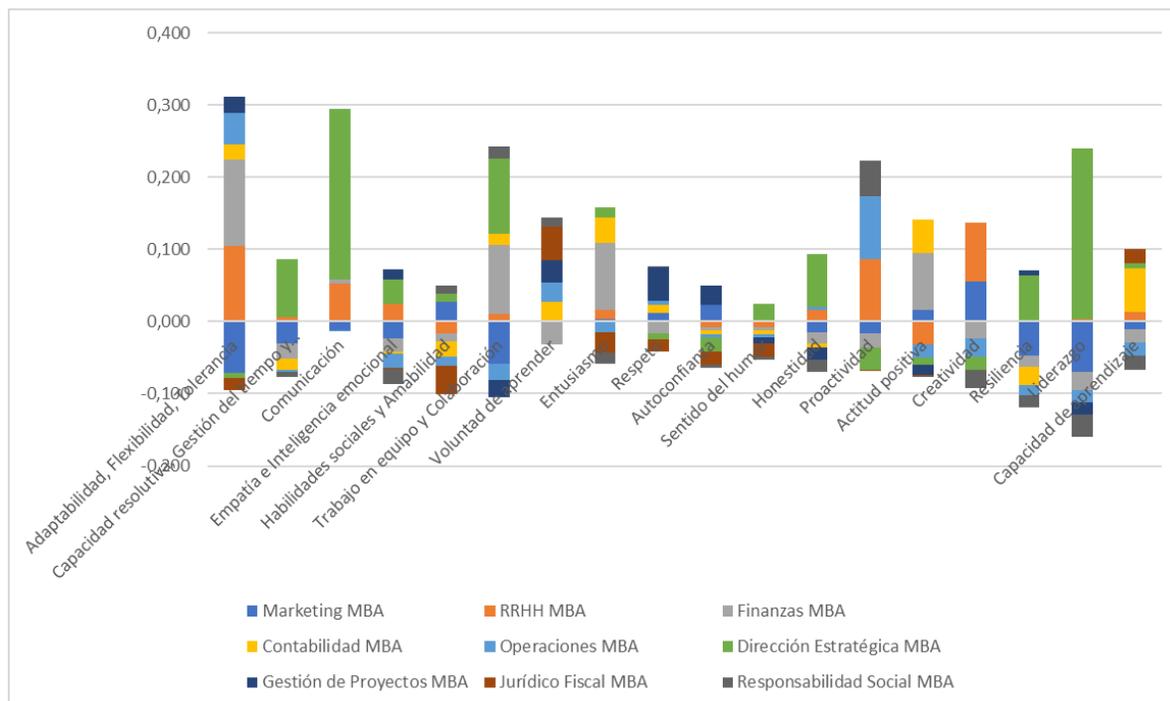
Para proceder, y como ya se anticipaba previamente, se ha aplicado un análisis de las correlaciones, para entender los vínculos, más o menos significativos entre estas competencias y las diversas áreas de especialización afines al MBA (un total de 9).

El estudio de las correlaciones (véase anexo I) revela patrones interesantes en la distribución y relevancia de las habilidades requeridas para cada área de especialización. Si bien algunas competencias, como la capacidad analítica, la comunicación efectiva y la honestidad, son altamente valoradas en todos los ámbitos, existe una notable diferenciación en la ponderación relativa de las competencias según el puesto de trabajo específico.

(Insertar anexo I aquí)

En la siguiente ilustración (ilustración 4.27) se observa una diferencia significativa en los valores de las competencias más demandadas por puestos de trabajo relacionados al MBA en donde marketing, recursos humanos, finanzas, contabilidad, operaciones, dirección estratégica, gestión de proyectos, Jurídico-Fiscal y responsabilidad social demandan de algunas competencias que destacan en comparación con otras, siendo algunas de ellas más solicitadas en algunos puestos específicos.

Ilustración 4.27. Distribución de Competencias según Puesto MBA



Fuente: Elaboración propia.

En la Ilustración 4.28 se observa que, para los puestos de marketing, las competencias más demandadas son: creatividad, habilidades sociales, capacidad resolutoria y autoconfianza; siendo estas las que se destacan por encima de las demás para este puesto en concreto.

Ilustración 4.28. Competencias Soft más demandadas en Marketing



Fuente: Elaboración propia.

En la ilustración 4.29, a continuación, para los puestos de RRHH se observa que las competencias que se demandan en mayor media para los puestos afines son: adaptabilidad, creatividad, proactividad; mientras que trabajo en equipo, entusiasmo y empatía también se requieren, pero en menor medida.

Ilustración 4.29. Competencias Soft más demandadas en RRHH



Fuente: Elaboración propia.

Para el caso de los puestos de finanzas, véase ilustración 4.30, destacan habilidades como: adaptabilidad, Trabajo en equipo, entusiasmo y actitud positiva; en menor medida, comunicación.

Ilustración 4.30. Competencias Soft más demandadas en Finanzas



Fuente: Elaboración propia.

En los puestos relacionados a contabilidad, entre las competencias que se demandan en mayor proporción se encuentran capacidad resolutive, entusiasmo, actitud positiva; seguido de empatía, pero en menor proporción respecto a las anteriores.

Ilustración 4.31. Competencias Soft más demandadas en Contabilidad



Fuente: Elaboración propia.

En el campo de las operaciones, destacan: proactividad, adaptabilidad y voluntad de aprender; por otro lado, la creatividad, empatía, habilidades sociales y respeto serán también habilidades a considerar en los candidatos.

Ilustración 4.32. Competencias Soft más demandadas en Contabilidad



Fuente: Elaboración propia.

La ilustración 4.33 nos muestra que, para los puestos relacionados a dirección estratégica, las competencias blandas principales son liderazgo, comunicación, honestidad y sentido del humor, trabajo en equipo y colaboración; teniendo como componente adicional el entusiasmo.

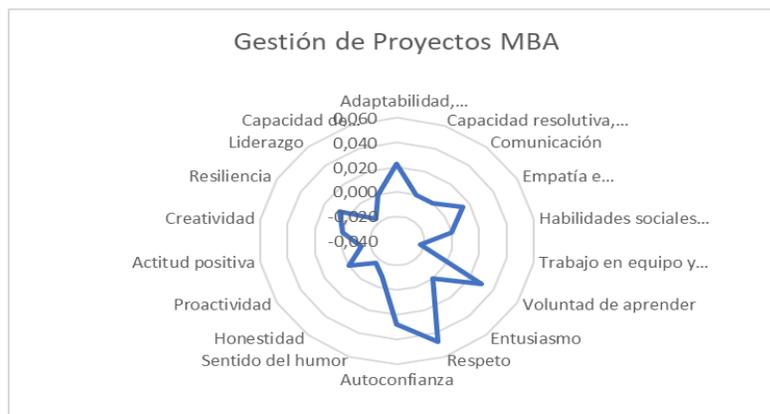
Ilustración 4.33. Competencias Soft más demandadas en Dirección estratégica



Fuente. Elaboración propia.

En el campo de la dirección y gestión de proyectos, véase ilustración 4.34, las competencias principales que se demandan son: respeto, adaptabilidad, resiliencia, proactividad, voluntad de aprender y empatía, todas estas competencias, se requieren de una forma más equilibrada que en otro tipo de puestos.

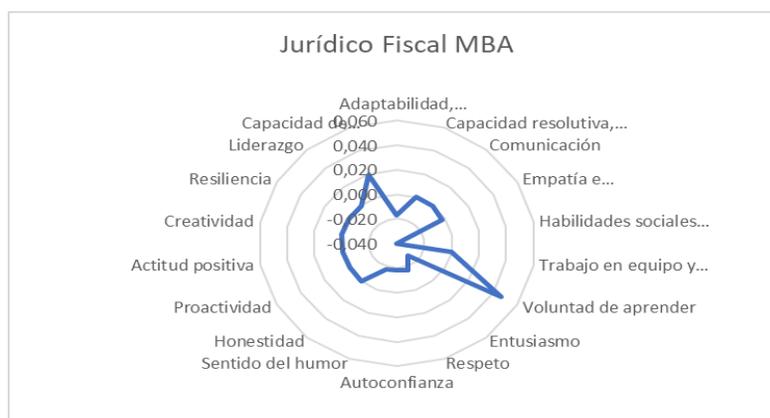
Ilustración 4.34. Competencias Soft más demandadas en Gestión de proyectos



Fuente: Elaboración propia.

En el ámbito jurídico-fiscal, destacan, como vemos en ilustración 4.35, capacidad resolutive, voluntad de aprender honestidad empatía y comunicación, así mismo complementan estas competencias la creatividad y proactividad.

Ilustración 4.35. Competencias Soft más demandadas en Jurídico Fiscal



Fuente: Elaboración propia.

Por último, en el campo de la RSC, son otras las habilidades más demandadas: proactividad, que van acompañadas de Capacidad resolutive, comunicación, Habilidades sociales, trabajo en equipo respeto y honestidad.

Ilustración 4.36. Competencias Soft más demandadas en Responsabilidad social



Fuente: Elaboración propia.

Con lo anterior, podemos observar que cada puesto MBA requiere de unas competencias blandas o *soft* específicas, ya que las funciones que hay que realizar en cada campo requiere de unos rasgos personales que favorezcan las mismas. Esta cuestión será necesaria tenerla en cuenta a la hora de definir los perfiles de los candidatos que vayan a ocupar, posteriormente, los diversos puestos vacantes de cada una de las 9 áreas objeto de estudio.

Por otro lado, se observa que las competencias más demandadas para todos los puestos MBA, son: la comunicación, adaptabilidad, liderazgo, trabajo en equipo, voluntad de aprender y la proactividad.

A continuación, en tabla 4.5, se resumen las competencias blandas o *soft* más demandadas en puestos afines al MBA.

Tabla 4.5. Distribución de competencias

Competencias Soft	Distribucion	%
Comunicación	656	21%
Trabajo en equipo y Colaboración	599	19%
Liderazgo	278	9%
Adaptabilidad, Flexibilidad, Tolerancia	257	8%
Voluntad de aprender	238	8%
Capacidad resolutive, Gestión del tiempo y Eficacia	238	8%
Respeto	184	6%
Creatividad	136	4%
Proactividad	98	3%
Empatía e Inteligencia emocional	83	3%
Capacidad de aprendizaje	77	2%
Actitud positiva	70	2%
Honestidad	60	2%
Entusiasmo	54	2%
Resiliencia	50	2%
Habilidades sociales y Amabilidad	34	1%
Autoconfianza	3	0%
Sentido del humor	3	0%

Fuente: Elaboración propia.

4.4. Competencias transversales y ofertas de trabajo afines al MBA

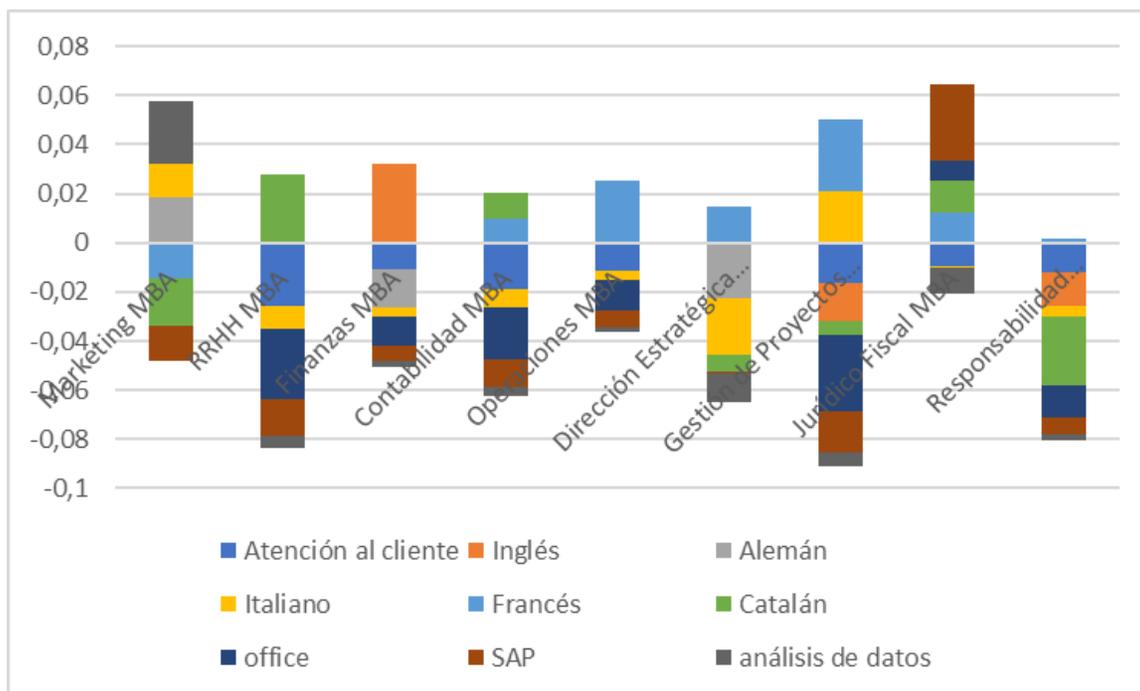
En este último apartado, nos detenemos en otro tipo de competencias de naturaleza más transversal, no tan relacionadas con los rasgos de personalidad del empleado y sí con poseer conocimientos muy polivalentes y válidos para cualquier tipo de puesto y sector de actividad. En concreto, buscamos aquellas más solicitadas en diversas ofertas de empleo de cada una de los perfiles afines al MBA objeto de estudio. Véase, en anexo II, la matriz de correlaciones entre las variables objeto de estudio.

(Insertar anexo II aquí)

En la siguiente ilustración (ilustración 4.37) se observa una diferencia significativa en los valores de las competencias transversales más demandadas por puestos de trabajo relacionados al MBA

en donde el inglés, francés, catalán, Office y SAP destacan sobre otras competencias y cobran mayor relevancia según el campo o área donde se solicitan.

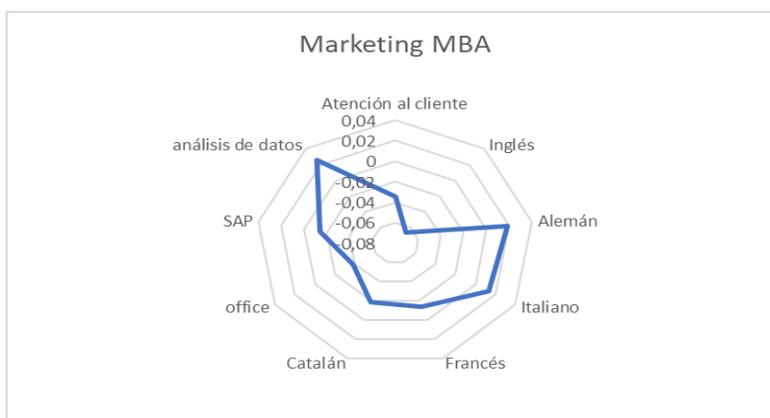
Ilustración 4.37. Distribución de Competencias Transversales según Puesto MBA



Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente ilustración (4.38) se observa que, para Marketing, las competencias transversales más demandadas son: análisis de datos, alemán, italiano, catalán y SAP.

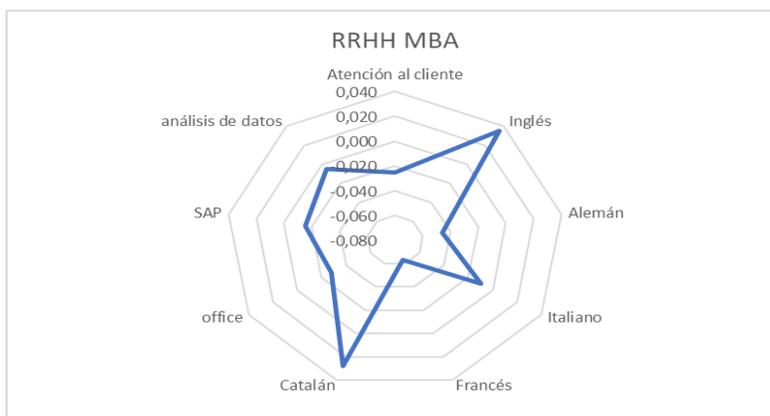
Ilustración 4.38. Competencias Transversales más demandadas en Marketing



Fuente: Elaboración propia.

En el campo de los RRHH, los idiomas como el inglés, italiano y catalán son competencias muy solicitadas, como se observa en la ilustración 4.39; además, también se pide SAP y análisis de datos.

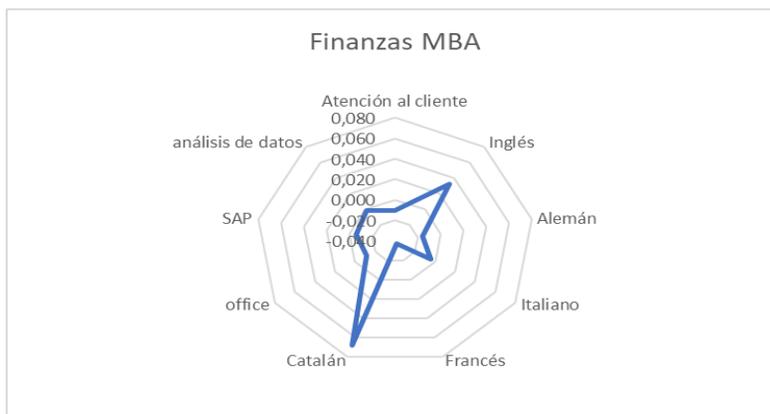
Ilustración 4.39. Competencias Transversales más demandadas en RRHH



Fuente: Elaboración propia.

Algo muy similar en las competencias transversales solicitadas en RRHH se observa en los puestos de finanzas, destacando los idiomas como inglés, italiano, catalán, y otras competencias como SAP y análisis de datos, tal como se muestra en la ilustración 4.40, a continuación.

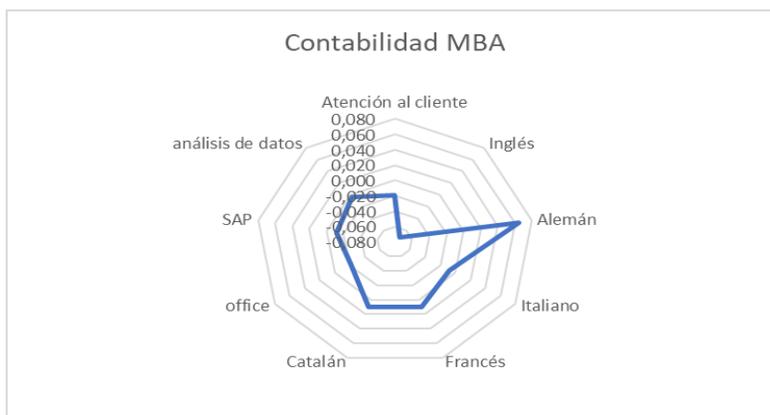
Ilustración 4.40. Competencias Transversales más demandadas en Finanzas



Fuente: Elaboración propia.

En la ilustración 4.41, para los puestos de contabilidad, se solicitan, sobre todo: alemán, inglés, SAP, francés y catalán.

Ilustración 4.41. Competencias Transversales más demandadas en Contabilidad



Fuente: Elaboración propia.

También, se observa en la ilustración 4.42 que para los puestos de operaciones, las competencias principales requeridas son: inglés, catalán, francés y SAP.

Ilustración 4.42. Competencias Transversales más demandadas en Operaciones



Fuente: Elaboración propia.

Ocurre algo muy similar con ofertas relacionadas con la dirección estratégica demandando, sobre todo: inglés, office y francés. Véase ilustración, a continuación.

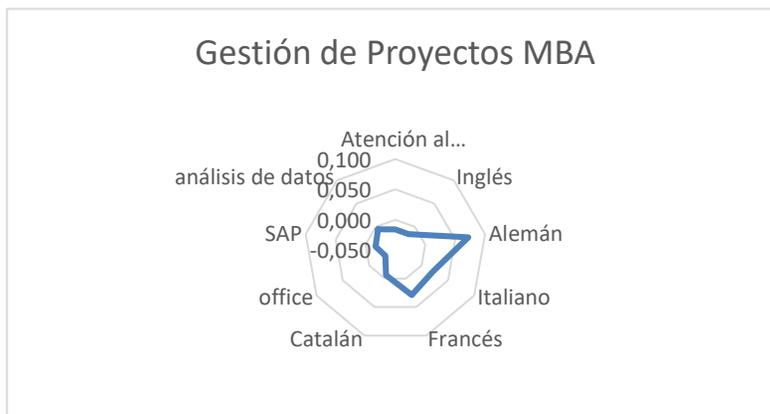
Ilustración 4.43. Competencias Transversales más demandadas en Dirección estratégica



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la dirección por proyectos, véase ilustración 4.44., se piden competencias como: francés, Office y alemán.

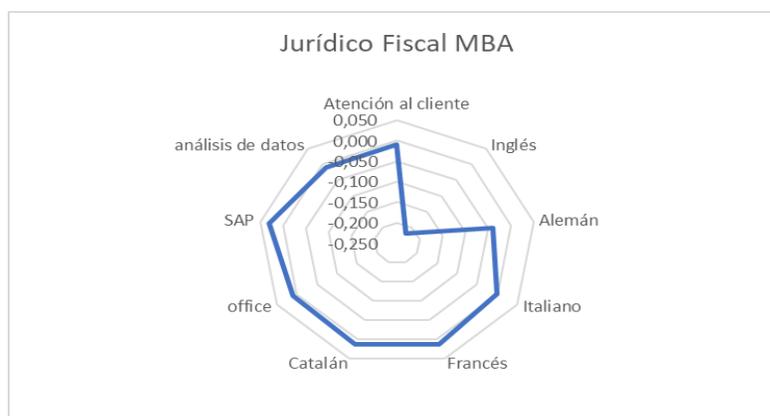
Ilustración 4.44. Competencias Transversales más demandadas en dirección por proyectos



Fuente: Elaboración propia.

En el caso de las competencias transversales para ofertas relacionadas con el área Jurídico-fiscal, se puede observar en la ilustración 4.46 que se requieren casi todas las competencias estudiadas de un modo equilibrado, excepto inglés.

Ilustración 4.45. Competencias Transversales más demandadas en Jurídico-Fiscal



Fuente: Elaboración propia.

La ilustración 4.46, muestra que las principales competencias transversales para puestos relativos a la RSC de la empresa. En particular: alemán, francés y office, pero en menor medida este último.

Por otro, en el caso de recursos humanos y jurídico-fiscal se requiere, cada vez más, análisis de datos tomar decisiones y aplicar a sus respectivas políticas de gestión y dirección. Además, es importante contar con varios idiomas, no sólo el inglés. En el caso de dirección por proyectos destacan los idiomas como requisito imprescindible en los candidatos que quieran aplicar a las ofertas de empleo afines a esta especialidad.

De todo lo anterior, podemos observar que el inglés es la competencia más solicitada en todo tipo de ofertas laborales, independientemente del área funcional al que pertenezca el puesto ofertado. En segundo lugar, hay que destacar la exigencia de un segundo idioma: el francés.

5. CONCLUSIONES

El objetivo principal de realizar este trabajo ha sido analizar, de un modo descriptivo, las competencias blandas y transversales más demandadas en las ofertas de empleo afines a perfiles MBA. En concreto, las publicadas en las tres plataformas digitales más utilizadas por las empresas empleadoras en nuestro país: LinkedIn, Infojobs e Indeed.

La motivación principal para desarrollar este Trabajo Fin de Master, es que me encuentro estudiando el MBA de la Universidad de Valladolid, y creo necesario que antes de enfrentarnos a buscar trabajo, conocer qué se está demandando en los puestos relacionados, para que las posibilidades de inserción laboral tengan mayores probabilidades de éxito.

En un primer momento, se establecen las bases conceptuales de este trabajo: análisis de puestos, selección de personal, reclutamiento de candidatos y nuevas tendencias en reclutamiento digital.

Posteriormente, se ha realizado un trabajo de campo buscando en ofertas de empleo (10.863), en nueve áreas afines al MBA, en tres tipos de plataformas digitales: Ln, Infojobs e Indeed. En concreto, focalizamos la búsqueda en las competencias blandas y transversales demandadas en dichas ofertas, además de alguna información más generalista de la oferta (CC.AA y tipo de jornada laboral).

Algunos de los resultados más destacados son:

- Es Ln la plataforma digital protagonista a la hora de publicar ofertas de empleo afines al MBA. El segundo puesto, en frecuencia de uso para publicar ofertas, lo ocupa la plataforma digital Indeed.
- El área del MBA que más ofertas presenta en este periodo es el de marketing. En segundas posiciones en cantidad de ofertas se encuentran las relacionadas con la dirección estratégica y lo jurídico-fiscal.
- La CC.AA que más ofertas ha publicado en este periodo, con bastante diferencia respecto a otras, es Cataluña; ocupan las siguientes posiciones Madrid y Galicia.
- Las jornadas laborales que se ofrecen en estos puestos vacantes son, en general, completas y, en muchos casos, con trabajo remoto o teletrabajo.
- Con respecto a las competencias blandas más demandadas son seis las que más predominan en las vacantes de empleo publicadas. En primer lugar, la comunicación, seguido de trabajo en equipo y liderazgo. También, adaptabilidad, flexibilidad y tolerancia, así como, voluntad de aprender.
- Podemos observar también que los idiomas, en concreto el inglés, son la competencia transversal más demandada en todos los puestos afines al MBA, principalmente en los puestos de dirección estratégica; destacan, en segundo lugar, otras competencias como el manejo de Office y la atención al cliente.

Con todo lo anterior, queremos poner en valor la importancia para las empresas empleadoras de definir claramente qué competencias blandas y/o transversales requieren para cada puesto y área funcional de la empresa. Por otro, ofrecemos algunos ejemplos reales para los candidatos a los puestos afines al MBA, de forma que puedan prepararse para los procesos de selección de esas empresas y conozcan dónde buscar ofertas de empleo, sobre todo, en Ln.

Asimismo, los resultados obtenidos ponen de manifiesto la importancia estratégica de estas disciplinas para atender las necesidades cambiantes de las organizaciones y el entorno empresarial actual. El tejido laboral muestra una clara preferencia por perfiles especializados en

áreas como el marketing que impulsa el desarrollo de estrategias de posicionamiento de marca y captación de clientes; la dirección Estratégica que guía la toma de decisiones clave para el éxito organizacional; la Jurídico-Fiscal que engloba la gestión eficiente de recursos y es responsable de que la empresa opere en un marco legal y jurídico vigente; las operaciones de la empresa que supone gestionar de forma eficiente recursos para obtener productos o servicios distintivos; las finanzas y la dirección por proyectos que ayudan la implementación exitosa de iniciativas estratégicas; los recursos humanos que promueven un ambiente laboral productivo y gratificante para los empleados, así como, la RSC que es donde la empresa asume el compromiso de actuar de manera ética y contribuir al bienestar de la comunidad y del medio ambiente.

En definitiva, el MBA de la UVa forma a sus estudiantes de un modo polivalente, no sólo con competencias *hard* o técnicas en esas materias sino, también, se intenta desarrollar en los alumnos algunas de las competencias *soft* o blandas que más se están demandando en la actualidad en el mercado laboral español.

6. BIBLIOGRAFIA

6.1. LIBROS Y ARTICULOS

Amo, A. (2019). Reclutamiento y selección de personal. E-learning S.L, España

Ibarra, A. (2000). Formación de los recursos humanos y competencia laboral Agustín Ibarra Boletín Cinterfor: Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional, (Ejemplar dedicado a: Competencias Laborales en la formación profesional), págs. 95-108

Bonache, J. y Cabrera, A. (2002). Dirección Estratégica de Personas, Evidencias y perspectivas para el siglo XXI. Pearson Education S.A., España.

Chiavenato, L. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. McGraw Hill, México.

De la Calle, M. y Ortiz, M. (2018). Fundamentos de recursos humanos 3ª. Edición. Pearson Education S.A., España.

Dolan, S .; Valle, R.; Jackson, S. y Schuller, R. (2003). La gestión de los recursos humanos, Preparando profesionales para el siglo XXI. Mc Graw Hill, España.

Dolan, S.; Valle, R. y López, A. (2014). La gestión de personas y talento: La gestión de los recursos humanos en el siglo XXI. Ed, Mc Graw-Hill, Madrid.

Fernández-Lores, S., Avelló, M., Gavilán, D., y Blasco, F. (2014). 18 años de Employer Branding: hacia una definición más precisa. Revista Internacional de Investigación en Comunicación. ESIC, España.

Gómez_Mejía, L.; Balkin, D. y Cardy, R. (2016). Gestión de recursos humanos 8ª Edición. Pearson Educación, Madrid.

Gómez-Mejía, L.; Balkin, D. y Cardy, R. (1996). Gestión de recursos humanos 1ª. Edición. Prentice Hall, Reino Unido.

Mondy, R. (2010). Administración de recursos humanos. Pearson Education, México

Porret, M. (2007). Gestión de personas, Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones. ESIC, España.

6.2. WEBGRAFIA

[1] Nuevas tendencias de reclutamiento 13 de abril 2(028) Disponible en:

<https://www.rrhhdigital.com/secciones/seleccion/130197/Nuevas-tendencias-de-reclutamiento/>

[2] Informe Infoempleo Adecco, Redes sociales y mercado de trabajo (2016) Disponible en:

<https://cdnazure.infoempleo.com/infoempleo/documentacion/publicaciones/Informe-Infoempleo-Adecco-sobre-Mercado-de-Trabajo-y-Redes-sociales-2017.pdf>

[3] Entorno al concepto de competencias: Un análisis de fuentes (2016) Disponible en:

<https://www.redalyc.org/pdf/567/56745576016.pdf>

[4] Soft Skills: Que son y por qué son importantes en la búsqueda de empleo (2022) Disponible en:

<https://www.doonamis.com/soft-skills-que-son/>

[5] Hipótesis de la Inteligencia social (2018) Disponible en:

<https://psicologiymente.com/inteligencia/hipotesis-inteligencia-social>

[6] El concepto de competencia en el desarrollo de la educación y formación profesional en algunos Estados miembros de la UE 2008: un análisis crítico Disponible en:

<https://www.redalyc.org/pdf/567/56712875007.pdf>

[El estudio de employer Brand research 2024 de Randstad Disponible en:

https://dghqs88jwcgws.cloudfront.net/wpcontent/uploads/2024/05/ebr_espana_2024.pdf?x23301

¿Qué es la marca personal y cómo influye en la búsqueda de empleo? (2023), España.

<https://fundacionadecco.org/blog/que-es-la-marca-personal>

Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de la industria de las artes gráficas en Cali (Colombia) concepto de competencias de enero a marzo 2012. Disponible en:

http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232012000100008&script=sci_arttext

Definición de competencia Real Academia de la lengua española, Disponible en:

<https://www.rae.es/drae2001/competencia>

Modelo de gestión por competencias para el Hospital pediátrico Alfonso Villagómez Román, 27 de abril de 2015, Disponible en:

<http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/3162/2/UNACH-IPG-ADM-RRHH-2015-ANX-0002.1.pdf>

Informe Infoempleo Adecco oferta y demanda de empleo en España, 2022. Disponible en:

<https://cdnazure.infoempleo.com/infoempleo/documentacion/Informe-infoempleo-adecco-2022.pdf>

World Economic forum, Future and Jobs report 2023. Disponible en:

https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf

Fuentes de reclutamiento y contratación de personal 2021

<https://interimgrouphr.com/blog/fuentes-reclutamiento-contratacion/>

Estudios de las ocupaciones, SEPE, 2023, España.

file:///C:/Users/Jorge/Downloads/13_COMPETENCIAS_CLAVES%20NIPO.pdf