

Grado de Sociología

Título: La codificación de ofertas laborales del sector de RRHH de Barcelona: Un análisis del mercado laboral y del branding organizacional.

Autoría: Raimon Cirera Catalan

Tutoría: José Luis Condom Bosch

Departamento: Grado en Sociología

Curso académico: 2021-2022



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

Facultat d'Economia
i Empresa

La codificación de ofertas laborales del sector de RRHH de Barcelona: Un análisis del mercado laboral y del branding organizacional.

The coding of job offers in the HR sector in Barcelona: An analysis of the labour market and organisational branding.

Resumen

Abstract

Entre las dependencias y limitaciones inherentes que presenta el mercado laboral emerge un desajuste general. Se produce un desacoplamiento entre la oferta laboral y la demanda de mano de obra que deriva de un entramado multifactorial. Todo ello suscita una descoordinación entre diversos ámbitos.

Among the inherent dependencies and constraints in the labour market, a general mismatch emerges. There is a mismatch between labour supply and labour demand resulting from a multi-factorial network. This leads to a lack of coordination between different areas.

Por ello, se analizan las ofertas laborales de Recursos Humanos (RRHH). Uno de los sectores que reflejan las continuas transformaciones de las organizaciones y del mercado laboral. En primer lugar, el presente trabajo de final de grado se realiza desde una vertiente metodológica e instructiva. Se describen paso a paso los diferentes procesos que se deben de realizar para la consecución de una codificación cualitativa de los discursos de las ofertas laborales. Se procede pues a la combinación de los procesos inductivos y deductivos para una codificación empírica y exploratoria. Un proceso que permite emerger y clasificar la información en un sistema de categorías y en un conjunto de datos. A partir de este momento, el trabajo toma una vertiente analítica y crítica que permite analizar la narrativa de las ofertas laborales, entrever las causas del desajuste del mercado laboral y observar cómo el *branding* organizacional repercute en el mercado laboral de RRHH.

For this reason, Human Resources (HR) labour supply is analysed. This is one of the sectors that reflect the continuous changes in organisations and the labour market. First of all, this dissertation is carried out from a methodological and instructive point of view. It describes step by step the different processes to be carried out in order to achieve a qualitative coding of the discourses of job offers. Inductive and deductive processes are combined for an empirical and exploratory coding. A process that allows the information to emerge and be classified into a system of categories and a set of data. From this point on, the work takes on an analytical and critical aspect that allows us to analyse the narrative of the job offers, to glimpse the causes of the labour market mismatch and to observe how organisational branding has an impact on the HR labour market.

Palabras clave: ofertas laborales, desajuste del mercado laboral, codificación, Recursos Humanos, *branding* organizacional, procesos inductivos, procesos deductivos

Keywords: job offers, labour market mismatch, codification, Human Resources, organisational branding, inductive processes, deductive processes

LA CODIFICACIÓN DE OFERTAS LABORALES DEL SECTOR DE RRHH DE BARCELONA: UN ANÁLISIS DEL MERCADO LABORAL Y DEL BRANDING ORGANIZACIONAL

Resumen	2
I. INTRODUCCIÓN.....	5
II. METODOLOGÍA Y EL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN: LA CREACIÓN DE UN PROCESO DE CODIFICACIÓN PARA LAS OFERTAS LABORALES	8
1. La metodología	8
2. La muestra de la investigación	9
3. El proceso de la codificación	10
3.1 <i>Enfoque inductivo del proceso de codificación</i>	12
3.2 <i>Enfoque deductivo del proceso de codificación</i>	15
3.3 <i>Dificultades, consejos e inconvenientes en el proceso de exportación de los datos en SPSS</i>	19
III. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	21
1. Descripción del conjunto de datos obtenido.....	21
2. Análisis con ATLAS.ti	27
3. Análisis de correspondencias múltiple	30
4. La validación y el control de la calidad del sistema de categorías ...	35
IV. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	37
V. CONCLUSIONES	42
Bibliografía	45
Anexo	48

AGRADECIMIENTOS

Permítanme hacer un pequeño inciso para poder agradecer a las personas que, sin ellas, no hubiera sido posible su realización. Ante todo, agradecer de todo corazón a Marcel Cirera Amadó y a Carme Catalan Aguiló. Mi padre, por haberme despertado la pasión del mundo de la sociología; y a mi madre, por acompañarme durante todo este camino.

Dedicar un espacio para la Dra. Olga Lasaga Millet y el Dr. Javier Barrycoa Martínez de la Universitat Abat Oliba CEU por su trato acogedor, confianza depositada y por facilitarme la herramienta que ha hecho posible la realización del presente trabajo.

Reconocer también la tutorización del Dr. José Luis Condom Bosch de la Universitat de Barcelona. Por su paciencia, tiempo dedicado y por ser un guía extraordinario.

I. INTRODUCCIÓN

El surgimiento de nuevas tecnologías, los espíritus de superación provenientes de la alta competitividad de los mercados capitalistas o la creación de nuevas dinámicas y patrones de conducta reformulan la estructura, la cultura y el clima de las organizaciones. Este entramado multifactorial provoca que de forma continuada se reestructuren los inputs (requerimientos laborales) y los outputs (retribuciones y oportunidades laborales) de las ofertas de trabajo y, por ende, se generen cambios en el mercado laboral.

Para el análisis de las necesidades y las demandas laborales se considera adecuado tomar como punto de partida uno de los sectores del mercado de trabajo que percibe más transformaciones con mayor rapidez y facilidad, el área de Recursos Humanos (RRHH). Así pues, se opta por este objeto de estudio por su propia esencia e identidad, ya que permite reflejar las transformaciones de los inputs y outputs de las ofertas laborales de las organizaciones. Por lo tanto, si los cambios suelen ser suficientemente significativos para la cultura organizacional, se suelen manifestar inmediatamente en las ofertas laborales de este sector. Por ello, las ofertas laborales del sector de RRHH son de las primeras que tienden a actualizarse dentro del cómputo global del mercado laboral.

Así pues, las anteriores premisas dirigen la presente investigación hacia el estudio de las ofertas laborales de RRHH. Una investigación que puede servir para advertir y mostrar muchos de los problemas que presenta el mercado de trabajo. Uno de ellos, es el desajuste entre la oferta y la demanda de mano de obra que provoca un incremento de vacantes laborales no correspondidas. Este incremento se puede argumentar mediante diversos factores: descensos en los saldos migratorios, creación de nuevos puestos de trabajo, la movilidad laboral y sus periodos de transición, entre otros. No obstante, los que conciernen al presente estudio de las ofertas laborales y que lo convierten en un desajuste organizacional son: la ya comentada, continua transformación del mercado y el desacoplamiento creciente entre demandas organizacionales y la realidad de la mano de obra activa.

Según datos oficiales, en Europa ha habido un crecimiento exponencial de este desajuste. Durante la última década, año tras año se ha ido alcanzando una mayor cifra de vacantes y España no ha sido la excepción. Sin embargo, los datos españoles no son tan altos como los del resto de países europeos, donde algunos países triplican su

número. Este hecho se debe a la relación inversa de la curva de Beveridge¹ que eclipsa el desajuste organizacional español debajo la problemática del paro. Sin embargo, esto no quiere decir que el desajuste del mercado laboral no exista en el Estado español, ya que durante el 2021 se han contabilizado un total de aproximadamente 120.000 vacantes. El mayor número de vacantes laborales de la última década (Eurostat, 2021; INE, 2021). Este hecho, a primera vista puede parecer positivo porque significa que el número de puestos de trabajo incrementa y, por lo tanto, se abre la posibilidad de reducir la tasa de paro. Pero a la hora de la verdad, el número de vacantes y la tasa de paro sólo hacen que aumentar. En definitiva, todo esto desencadena una serie de consecuencias que demuestran la ineficiencia del mercado de trabajo.

Uno de los orígenes del problema radica en el momento en que las organizaciones no se responsabilizan de las formaciones iniciales de los futuros empleados y, aún menos, de las formaciones continuadas o planes de carrera. Además, sustituyen los requerimientos formativos y académicos de las ofertas laborales por requerimientos experienciales que suelen alcanzarse durante la misma experiencia profesional. Así pues, ¿qué empuja a las organizaciones a realizar esta sustitución? Un sistema dependiente de inversión pública y privada que, en su subordinación para la creación de empleo, termina provocando un colapso general en el mercado laboral, donde abunda el desajuste. Un desajuste general, formativo y experiencial u organizacional.

Así pues, este trabajo de final de grado plantea un paradigma para abrir paso a la reflexión y a la recomposición de ciertos aspectos del mundo de las organizaciones y del mercado laboral. En los próximos capítulos se denuncia la existencia de este desajuste y se plantea la necesidad de reformular la demanda laboral, ya que sustituye el requisito de titulaciones por la reclamación de experiencias laborales.

Además, esta tipología de análisis de las ofertas laborales facilita detectar lo que requiere el ámbito laboral y, por esta razón, permite comparar el ámbito profesional con el ámbito académico. Al mismo tiempo, tiene por objetivo llegar a demostrar la existencia de patrones y relaciones de interdependencia entre sectores ocupacionales y aspectos que suelen reclamar las culturas organizacionales. Esto permite precisar y caracterizar correctamente el vacío laboral reclamado por la organización, es decir, perfilar correctamente la posición ofertada. Dando una solución más a aquellas organizaciones que tienen pocos fondos y no pueden permitirse un especialista dedicado al subsistema de provisión (*headhunters, recruiters*, entre otros). Un tipo de

¹ La curva de Beveridge desarrollada por Dow y Dicks-Mireaux (1958) refleja la relación inversa entre el paro y el número de vacantes. Cuando la tasa de paro aumenta, el número de vacantes disminuye y cuando el número de vacantes aumenta, la tasa de paro disminuye. De modo que como España tiene la tasa de paro más alta de Europa es lógico que tenga menos vacantes que el resto de los países europeos.

posición laboral que ha ido perdiendo fuerza mientras las redes sociales ganan terreno en el mundo profesional. Hasta el punto de percibir la amenaza del desempleo tecnológico. Una sustitución que si no se realiza correctamente puede incrementar, aún más, el desajuste organizativo entre la demanda de las organizaciones y los perfiles laborales.

De este modo, el presente trabajo presenta dos premisas en relación con las ofertas laborales. La más obvia de las dos, es que las ofertas laborales indican la marca personal de los empleados que requiere la organización. Pero, además, indican el branding de la organización empleadora. De este modo, se razonan las conclusiones para comprender ciertas características o problemas que presenta esta visión “comercializada” del *branding* organizacional del sector ocupacional de RRHH. Un medio más para producir y utilizado por las organizaciones a modo de anuncios comerciales.

Además, paralelamente a esta investigación, se lleva a cabo uno de los principales objetivos de este trabajo: detallar meticulosamente el proceso de codificación para las ofertas laborales. Esto permitirá crear un modelo sistemático de categorías para su reproducción en futuras investigaciones. Un proceso cualitativo que se ha realizado mediante el programa ATLAS.ti. Esta herramienta ha permitido explorar los datos de una forma más refinada y facilita la evaluación de la codificación para así, comprobar la certeza científica-teórica y, por lo tanto, la veracidad de los resultados.

Sin embargo, se considera conveniente dejar en constancia que los análisis del presente trabajo se exponen de forma empírica y exploratoria. Por lo tanto, se mostrarán todas aquellas características, requerimientos, oportunidades y retribuciones, tal y como se requieren en los discursos de las ofertas laborales de RRHH. Por ello, en ningún momento se insta a legitimar y validar sus discursos sino todo lo contrario, se realiza un análisis crítico de la narrativa y de los contenidos de las ofertas laborales.

Todo ello, se ha llevado a cabo dando voz y visibilizando las actuales ofertas organizacionales mediante el *software* de *big data*, Job Market Insights, que permite elaborar un análisis detallado del mercado laboral. Un agregador de ofertas laborales de páginas web y plataformas de búsqueda de empleo, las cuales se describen en los siguientes apartados. En definitiva, utilizar esta base de datos abre un abanico de posibilidades para analizar en profundidad una visión precisa y específica de una nueva vía de acceso al mercado laboral, que en las últimas décadas ha revolucionado la búsqueda de empleo.

II. METODOLOGÍA Y EL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN: LA CREACIÓN DE UN PROCESO DE CODIFICACIÓN PARA LAS OFERTAS LABORALES

En este segundo capítulo se presenta el diseño de la investigación y se definen los pasos seguidos de forma sistemática para codificar las ofertas laborales. Pero en primera instancia, dado que una de las temáticas más relevantes de este trabajo es la exposición de los procedimientos para la creación de un modelo sistemático de categorías de RRHH, se ha considerado necesario que, para entender correctamente el diseño de la investigación, se debe responder a la pregunta: ¿Qué es la codificación cualitativa?

La codificación cualitativa la describen Silver y Lewins (2014, p. 158) como un proceso de segmentación del conjunto de datos. En este proceso se identifican los segmentos según tengan relación y/o son ejemplos de: ideas, situaciones, conceptos o temáticas más generales. Una vez identificados se agrupan y/o etiquetan con el fin de exportarlos en una fase posterior. De esta forma, se construye un sistema de códigos que contribuye a la gestión y organización de los datos e ideas. Así pues, la codificación permite facilitar la búsqueda de similitudes, diferencias, anomalías, patrones y relaciones y, por lo tanto, suele ser una parte integral del proceso analítico, pero no se considera un análisis en sí mismo.

1. La metodología

En este primer apartado, como puede observarse a continuación, se detalla la metodología y los pasos seguidos para analizar las ofertas laborales.

Antes de empezar, se quiere comentar que el instrumento fundamental que acompaña la investigación durante los procesos de codificación es el programa ATLAS.ti, un software profesional de análisis de datos cualitativos o QDA, por sus siglas en inglés (Qualitative Data Analysis). Este programa posibilita a sus usuarios importar documentos de todas las tipologías (texto, audio, vídeo, etc) y así analizarlos con todo un repertorio de herramientas de investigación. Una vez llevadas a cabo las interpretaciones y los análisis de los correspondientes datos, permite exportar esta información en una gran variedad de formatos digitales, entre ellos el *software* SPSS (IBM SPSS Statistics). Se escogen, pues, estos instrumentos por una serie de aspectos:

- Por un lado, porque dejan atrás ciertas prácticas dicotómicas metodológicas e ideológicas de la comunidad científica, dado que permite la compatibilidad entre programas, al exportar e importar datos.

- Por otra parte, facilitan la evaluación y comprobación científico-teórica de la codificación del conjunto de datos y, por lo tanto, permiten la categorización y valoración de las investigaciones en las métricas e índices de impacto.
- Por último, dan vía libre a utilizar una metodología mixta (mixed method approach).

Así pues, se considera adecuado optar por un diseño metodológico que se caracteriza por ser exploratorio y secuencial (Castañer Balcells et al., 2013). Un diseño que, a continuación, puede verse reflejado en los diferentes apartados del trabajo. Primeramente, se aborda cualitativamente el conjunto de datos. Luego, se constituye una etapa cuantitativa a partir de estos primeros datos y finalmente, los resultados obtenidos de la etapa cuantitativa se asocian con la visión inicial, la cualitativa. Para así, interpretar correctamente los patrones y las relaciones de interdependencia.

2. La muestra de la investigación

En primer lugar, se pone de manifiesto el proceso previo a la codificación, la obtención de la muestra.

Como ya se ha comentado anteriormente, para elaborar un análisis exploratorio adecuado y exhaustivo del mercado laboral se utilizó el *software* de *big data*, llamado Job Market Insights. Un instrumento agregador que reúne las páginas web y plataformas de búsqueda de trabajo. Así pues, en el presente trabajo de investigación el agregador dispone como fuente de datos: InfoJobs, LinkedIn, Neuvoo, Indeed, Trabajos.com, Google, ePreselec, Page Personnel, JobToday, Randstad, Infoempleo, Monster Worldwide, Iberempleos, hacesfalta, Turijobs Tourism Services, Europe Language Jobs, Empléate, Domestika, BuscadorDeTrabajo.es, Infoempleo, SAP SuccessFactors, Yobalia, Un Mejor Empleo, CornerJob, Adecco, Primerempleo, FashionJobs, disJobs, PMFarma, Hosco, Gi; por lo que todas estas plataformas de búsqueda de empleo que ha utilizado el agregador Job Market Insights son también, las ubicaciones del propio objeto de estudio de la investigación.

Además, conviene resaltar que la propia plataforma permite acotar la muestra mediante filtros personalizados y así obtener las ofertas adecuadas propias del ámbito de RRHH. Ahora bien, para la realización de este estudio y para no dañar la significatividad del subconjunto, simplemente se filtró por: categorías ocupacionales “Recursos Humanos” y según la localidad, que en este caso fue la provincia de Barcelona. Asimismo, el programa identifica y elimina aquellas ofertas que han sido duplicadas en varios portales laborales con el objetivo de conseguir una mayor visibilidad de cara al público. De este

modo, el *software* ofrece una mayor precisión de los datos, mostrando una fotografía del mercado laboral de RRHH en el período escogido.

Una vez se realizó este filtrado se obtuvo una muestra total de 1357 ofertas de RRHH publicadas durante el último cuartil del año 2021, el periodo comprendido entre el 1 de octubre y el 31 de diciembre. Sin embargo, se prestó especial atención para lograr una muestra probabilística, hasta el punto de obtener un subconjunto de esta población.

A partir de los 1357 casos descargados se selecciona una muestra aleatoria simple para probar el sistema de codificación que con posterioridad podría ser aplicado a todos los casos. Por la viabilidad del trabajo se decide fijar la muestra en un total de 30 casos y se realiza un muestreo sistemático cada 46 casos ($1357/30=45,23$) con un inicio aleatorio. Así pues, se contabilizan un total de 30 ofertas ubicadas en las siguientes plataformas de búsqueda: 11 ofertas de LinkedIn, 7 de InfoJobs, 7 de Neuvoo, 3 de Indeed, 1 de Turijobs Tourism Services y 1 de ePreselec. Resaltar que la lista de las organizaciones participantes en el análisis se puede hallar en el anexo.

Sin embargo, durante la revisión de la muestra se detectó que había algunas ofertas que no eran del sector de RRHH. Por esta razón y para evitar errores de muestreo, un total de 5 ofertas (nº599, nº737, nº1059, nº1197, nº1335) fueron excluidas del análisis y sustituidas por la respectiva consecutiva oferta y, por lo tanto, se calificaron como errores muestrales del *software* Job Market Insights. Por ejemplo, después de la nº553 debía ir la nº599 (diferencia de 46), pero como la nº599 no era de RRHH, se declaró como no apta para el análisis. Por ello, la oferta incluida fue la nº600. Durante este proceso de muestreo se detectaron un total de 5 errores de 30, por lo tanto, la fiabilidad de la *big data* Job Market Insights es de un 83% y la probabilidad de topar con un error del 17%.

3. El proceso de la codificación

Este diseño de investigación es claramente diferente al de otras investigaciones. Aquellas que desde un inicio disponen de una única tipología metodológica como, por ejemplo: los análisis que parten de la deducción de unas hipótesis basadas en una teoría concreta. Después recogen los datos y, finalmente, una vez analizados e interpretados, los contrastan con las hipótesis iniciales.

En cambio, la metodología del presente trabajo sostiene una lógica y un orden de los procedimientos totalmente diferente. Inicialmente se aborda desde los principios de la

Teoría Fundamentada², aplicando un razonamiento inductivo de los datos con la intención de hacer emerger y generar teoría fundamentada sobre un área sustantiva (Requena et al., 2006, p. 16). Un método de investigación cualitativo que permite inducir nuevas teorías basadas en una recolección y análisis iterativo de los datos. Esta primera etapa del análisis se desarrolla en el subapartado “Enfoque inductivo de la codificación”.

Después, una vez finalizado este primer enfoque inductivo de la codificación, la investigación toma unas particularidades que corresponden a un análisis más bien deductivo. Por esta razón, la segunda etapa metodológica se presenta como “Enfoque deductivo de la codificación”. En este segundo subapartado se relacionan toda una serie de perspectivas teóricas existentes y se comparan con todo aquello que se encuentra en el primer proceso inductivo.

Estos dos enfoques se presentan en subapartados distintos, por una sola razón: facilitar la ilustración de las distintas formas de codificar en una combinación de enfoques. Se ha querido hacer hincapié en esta cuestión, ya que este trabajo no tiene por objetivo avivar debates incipientes y simplistas. Como aquellos que recurren a disputas con el fin de comprender qué metodología cuantitativa o cualitativa es la adecuada, de la misma forma, también surgen discusiones sobre qué tipo de enfoques se deben utilizar en la codificación, si los procesos inductivos o aquellos deductivos. Sin embargo, justo como sucede con los primeros, estos procesos no deben convertirse en métodos dicotómicos opuestos o mutuamente excluyentes (Silver y Lewins, 2014, p. 170). No se puede, ni analizar los datos sin ideas, ni analizar las ideas sin los datos. Ya que las ideas deben ser conformadas y probadas por los datos analizados y viceversa (Dey, 1993, p. 7). Por lo tanto, en las investigaciones es necesaria una interacción entre ideas y datos, por lo que en este trabajo se ha realizado combinando procesos inductivos y deductivos. Una práctica que diversos autores denominan “abducción” (Guba y Lincoln, 1994; Blaikie, 2000, como se cita en Silver y Lewins, 2014).

Una metodología que en su conjunto podría semejarse a la observación no participante e indirecta y a la puesta en marcha de un diario de campo, ya que durante estas

² La «Teoría Fundamentada» (original de Glaser y Strauss, 1967) la definen como “una aproximación que propone un método de análisis, que implica la utilización de un conjunto de técnicas sistemáticamente aplicadas” (Requena et al., 2006, p. 16). Esta transforma:

la teoría sustantiva en teoría formal a partir de su vinculación constante a los datos de campo. La formulación teórica no consiste en la descripción de lo que está pasando, sino en la emergencia de un conjunto de hipótesis conceptuales que puedan dar cuenta de la variedad de los acontecimientos y sucesos descritos. El resultado final es, por tanto, la elaboración de proposiciones teóricas que, a un nivel conceptual, pueden explicar los procesos (procesos sociales básicos). (Requena et al., 2006, p. 17)

operaciones el investigador debe anotar todas aquellas ideas que emergen teoría de los datos (memos). Con el fin de tener estructuradas las decisiones, los criterios, las descripciones, las emergencias teóricas, las experiencias para la reorientación o como fuente de dirección de la investigación. Diversos autores consideran que “Los memos permiten hablar a las categorías y sus relaciones. Representan una parte central, tanto en la recogida como en el análisis de los datos” (Requena et al., 2006, p. 52). Por esta razón, se construyen las categorías, los códigos y sus familias mientras se generan una multitud de memos para que, con posterioridad, se documente y se realice con precisión el presente trabajo.

A continuación, pues se presenta la explicación metodológica del presente trabajo de final de grado. Donde todos los pasos seguidos durante las codificaciones inductivas y deductivas de las ofertas laborales se exponen de forma instructiva, sistemática y cronológica.

3.1 Enfoque inductivo del proceso de codificación

El objetivo de este subapartado es el de dictar y explicar los elementos que se han utilizado para generar proposiciones teóricas en relación con las ofertas laborales de RRHH. Para poder alcanzar este objetivo es conveniente, en este primer enfoque, dejar de lado y obviar todos aquellos conceptos teóricos existentes que tienen relación con el objeto de análisis.

En primer lugar, en esta primera etapa se debe llevar a cabo el proceso llamado «immersing» o sumersión en las diferentes ofertas laborales para identificar los temas o dimensiones más relevantes (Abrahamson, 1983, como se cita en Ruiz Olabuénaga, 2012, p. 69). Ya que durante este proceso es idóneo que el investigador se familiarice con el objeto de estudio con el fin de identificar ciertos elementos que se distinguen por su significatividad.

Así pues, en este enfoque inductivo se efectúan las primeras codificaciones mediante los siguientes procesos operacionales (originales de Strauss y Corbin, 1997):

1. La codificación abierta
2. La codificación axial
3. La codificación selectiva

La primera fase es aquella denominada «codificación abierta» o la llamada «cita libre» del *software* ATLAS.ti. Esta herramienta permite al investigador abrirse paso a través del documento a partir de una gama abierta de posibilidades. Durante esta codificación se

procede a segmentar los datos, es decir, a una deconstrucción de la oferta laboral. Por lo tanto, esto conlleva: considerar y comparar detalladamente todas y cada una de las palabras, líneas, oraciones y párrafos de las ofertas laborales. Finalmente, los resultados que se obtienen son unos segmentos abiertos y vacíos que pueden ser tanto de naturaleza descriptiva como conceptual. Silver y Lewins definen la codificación abierta como aquella que fragmenta los datos, “abriéndolos” a todas las formas posibles de entenderlos (2014, p. 164). Dicho con sus propias palabras, Ruiz Olabuénaga la define como aquella que:

no impone ninguna estructura restrictiva sobre los datos y permite un desarrollo sucesivo posterior, a base de divisiones y subdivisiones, de ir avanzando de lo más superficial a lo más profundo y de lo más amplio a lo más concreto. Sin imponerla como definitiva, esta codificación abierta inicial es inevitable para una primera sistematización y orientación de los datos (Ruiz Olabuénaga, 2012, p. 70)

Siguiendo el orden establecido, la siguiente operación que se debe ejecutar es la denominada «codificación axial». En esta operación, todas aquellas codificaciones abiertas se reconsideran en función de su semejanza y su disimilitud. Ya que en esta codificación se tiene que dar un proceso de comparación y revisión que conlleva agrupar y/o fusionar todos aquellos códigos similares para así, construir categorías de mayor nivel. Por lo contrario, si alguna codificación supone la pérdida de información relevante se procede a subdividirla para una mayor precisión de los datos. Un tipo de codificación que examina la forma en que los códigos representan los datos (Silver y Lewins, 2014, p. 164).

Por último y para finalizar el primer proceso inductivo de codificación, se debe realizar la «codificación selectiva». En esta tercera etapa, una vez más, se tiene que revisar e inspeccionar los datos. Pero a diferencia de las otras operaciones, se debe seleccionar un código como variable central del estudio. Esta variable emerge de la comparación constante de códigos y categorías segmentadas que inducen temas, conceptos y relaciones. Este es un proceso que posibilita la reducción del conjunto de códigos y categorías realizadas durante las dos primeras operaciones. Se tiene que discernir analíticamente si estos códigos y categorías tienen una relación suficientemente fuerte con la variable central y así, conservarlos. En definitiva, permite acotar y dejar de lado aquellos códigos y categorías que no son lo bastante relevantes como para describir el proceso social.

En lo que respecta a los datos del presente trabajo, como se ha comentado en el párrafo anterior, se identifica la categoría central del análisis de las ofertas laborales. Una variable dicotómica distinguida por dos tipos de discursos: uno comercializado en el que

su objetivo principal es la atracción de mano de obra (outputs de la oferta laboral) y que además en él se refleja un indicador de la *company brand*; y otro, un poco más evidente, que pone el primer listón o filtro para la selección del empleado, es decir, todos aquellos requerimientos que demandan las organizaciones como requisitos para ocupar su puesto de trabajo (inputs de la oferta laboral). Entonces, el primer discurso se ha denominado «Retribuciones y oportunidades laborales (outputs de la oferta)» y el segundo «Requerimientos laborales (inputs de la oferta)».

Así pues, a modo de ejemplo de «outputs» se codifican los siguientes segmentos de la oferta número 875:

“...more than 270 industry awards” [...más de 270 premios del sector], “Work with international talents” [Trabajar con talentos internacionales], “Career development programs. Yes! Opportunities to move sideways or to leadership positions will be there for those who overachieve expectations” [Programas de desarrollo profesional. ¡Sí! Las oportunidades de moverse lateralmente o hacia posiciones de liderazgo estarán ahí para aquellos que superen las expectativas] y “A positive culture for you to #BeMore at work.” [Una cultura positiva para que puedas #SerMás en el trabajo] (caso #875; empresa TDCX)

Durante los dos primeros procesos operacionales, en el segmento anterior se codifican bajo las familias “oportunidades laborales que ofrece la organización y el microambiente laboral” las siguientes categorías: “organización premiada”, “clima internacional”, “propicia el desarrollo profesional” y, finalmente, “clima y cultura positivos”.

O cuando las organizaciones ofrecen a sus futuros empleados otra forma de «outputs»: “Compensation for practicing sports in any gym in Barcelona [...] Health insurance fully covered by the company” [Compensación por practicar deporte en cualquier gimnasio de Barcelona [...] Seguro médico cubierto en su totalidad por la empresa] (caso #461; empresa TripAdvisor). En cambio, estas citas se codifican como ofertas que describen la retribución salarial.

Por otro lado, como «inputs» se codifican, por ejemplo: “5-6 años de experiencia dentro de un departamento de recursos humanos en un puesto similar o en despacho de abogados especialidad laboral, adquiriendo la visión global de las relaciones laborales, Comp & Ben. Se valorará experiencia internacional” (caso #1198; empresa AdQualis). Para este tipo de requerimientos enfocados en las experiencias previas laborales se decide únicamente codificar numéricamente los años de experiencia, ya que durante todo el proceso de codificación se encuentran ofertas que requieren experiencias de peculiaridades muy distintas, dependiendo del área o sector del trabajo ofertado.

En cambio, cuando las organizaciones requieren un empleado que tenga como en este caso: “inglés y español: fluidos” (caso #1198; empresa AdQualis), simplemente se codifica como: que requieren “competencias idiomáticas”; los idiomas requeridos, “inglés” y “castellano”; y el nivel mínimo demandado, que en este caso, requieren un nivel avanzado para cada uno de los idiomas, es decir, “nivel avanzado de inglés” y “nivel avanzado de castellano”.

Asimismo, este proceso inductivo de codificación se aparta de algunos procesos lineales y unidimensionales, ya que se estructura de forma cíclica o de tipo zigzag. Un tipo de enfoque en el que a medida que aumenta la recopilación de los datos se refinan las categorías (Ruiz Olabuénaga, 2012, p. 24). Es decir, a medida que se analizan las distintas ofertas laborales se perfeccionan las categorías emergidas de los datos. Un camino que tiene como fin lograr la denominada saturación teórica que, en el presente trabajo, se alcanza después de dar con el límite empírico de los datos y no hallar ningún tipo de información adicional relevante.

Así pues, una vez se han expuesto estas tres operaciones bajo el enfoque de la Teoría Fundamentada y se han esquematizado las variables categóricas más relevantes de las ofertas laborales, se procede a la explicación de la segunda parte de la metodología. Esta, se aborda desde una perspectiva totalmente diferente, lo que concede una lógica deductiva a la investigación.

3.2 Enfoque deductivo del proceso de codificación

Mediante los procesos inductivos de la perspectiva anterior se forma la primera sistematización de los datos que deja entrever un inicial esquema categórico. La obtención de este es fundamental para que, en el vigente subapartado, se dé una combinación de los procesos inductivos y deductivos (Ruiz Olabuénaga, 2012, p. 69).

Una segunda parte metodológica del proceso de codificación que se orienta hacia un análisis de los datos con codificaciones sugeridas por perspectivas teóricas. El primer esquema categórico que se realiza durante la codificación inductiva se combina junto con otros esquemas categóricos que, Miles y Huberman (1994) describen como listas provisionales de códigos basadas en teorías existentes (como se cita en Silver y Lewins, 2014, p. 166). Así pues, a diferencia del primer proceso inductivo, donde se construyen categorías basadas únicamente en los datos empíricos (ofertas laborales). En este, se identifican y se reconsideran iterativamente los datos, basándose en listas provisionales de códigos y teorías existentes (Kuckartz, 2014, p. 55). Para ello, se emplean perspectivas teóricas tanto de RRHH como de *branding* o aquellas del ámbito de sociología de las organizaciones. Para así, poder contrastar deductivamente lo

encontrado durante el proceso inductivo (Richards, 2015, p. 27). Eso sí, en este proceso, al igual que en el anterior, se siguen unas pautas sistemáticas de codificación, originales de Miles y Huberman (1994):

1. La codificación descriptiva
2. La codificación interpretativa
3. La codificación de patrones

El proceso de codificación de estas operaciones sistemáticas es muy parecido al que se utiliza durante el primer proceso inductivo. Esto ocurre porqué estas codificaciones de Miles y Huberman no se constituyeron para una codificación mixta de los procesos deductivos e inductivos. Por esta razón, durante este proceso no se aplican literalmente sus instrucciones.

Por lo comentado anteriormente, los procedimientos de estas tres codificaciones deductivas se ven reducidos considerablemente. Por ello, principalmente se comparan las codificaciones realizadas en el primer proceso y se buscan de forma explícita en los datos todas aquellas áreas de interés predefinidas por la teoría existente. Una vez se hallan y se comparan, durante la «codificación interpretativa» se detallan más específicamente algunas categorías y códigos que tienen una estrecha relación con la teoría utilizada.

Figura 1. Red de competencias transversales mencionadas en las ofertas laborales



Notas. Elaboración propia a partir del software ATLAS.ti

Finalmente, se emplea una «codificación de patrones» para describir las relaciones entre todo aquello que se ha codificado en las anteriores operaciones. Con el objetivo

de investigar las semejanzas, diferencias y contradicciones de los datos (Silver y Lewins, 2014, p. 167). Para la puesta en marcha de esta operación el *software* ATLAS.ti permite administrar mediante vínculos y relaciones, tanto los códigos como las citas. Con la finalidad de poder observarlos gráficamente en una red. Un ejemplo de ello es la “Figura 1”, en ella se vinculan las competencias que se mencionan en las ofertas con la categoría “competencias transversales o *soft skills*”.

Durante todo este proceso deductivo, la teoría que se emplea permite conceptualizar y relacionar diversos patrones, temáticas y procesos relacionados con la categoría central. Por ello, a continuación, se describen algunos ejemplos teóricos para la codificación deductiva de las ofertas laborales de RRHH.

En primer lugar, en relación con los «Requerimientos laborales (inputs)» se puede observar en las ofertas, la demanda de toda una serie de competencias transversales y específicas.

Para codificar todo el grupo de requerimientos competenciales, que en su conjunto se nombraron competencias transversales o *soft skills*, se parte de establecer una lista de códigos surgida de la teoría de M. Alles. Por ejemplo, en el siguiente segmento de la oferta laboral número 783 publicada en Neuvoo se codifica: “Lead and coordinate Global pay audits and similar projects” [Liderar y coordinar auditorías salariales globales y proyectos similares] (caso #783; empresa Solvay) como “conducción de personas”, una competencia que según la escritora y académica Martha Alles especializada en competencias de Recursos Humanos se puede comprender como específica de las posiciones gerenciales. Martha Alles la define como aquella capacidad necesaria para:

dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Implica la capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente, brindar retroalimentación oportuna sobre su desempeño y adaptar los estilos de dirección a las características individuales y de grupo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus colaboradores, con la finalidad de permitirles realizar sus mejores contribuciones (Alles, 2010, p. 147)

Por ello, a raíz de la teoría recientemente expuesta, todas aquellas ofertas que requieren unas competencias de liderazgo similares se codifican con la categoría competencial “conducción de personas”. Otras ofertas requieren “Well-honed communications skills” [Habilidades de comunicación bien afianzadas] (caso #645; empresa Opinno), “Persona proactiva” (caso #967; empresa Melt Group) o “Analytical mindset” [Mentalidad

analítica] (caso #738; empresa TripAdvisor). Así pues, respectivamente se codifican como “comunicación”, “proactividad” y “análisis”.

Además de codificar aquellas competencias transversales o *soft skills*, se hallan toda una sucesión de competencias más específicas propias del área o sector del trabajo ofertado. Estas, durante la codificación inductiva inicial se denominan bajo la categoría de *hard skills*. Durante este proceso se genera una gran cantidad de categorías muy diversas, ya que dependen de la enorme pluralidad de áreas y sectores de la muestra. Más tarde, ya durante el proceso deductivo, se tienen en cuenta algunas clasificaciones de los sistemas de RRHH del escritor y académico Idalberto Chiavenato. Mediante su perspectiva organizativa de los sistemas y subsistemas de RRHH, se generan ciertas categorías que ayudan a organizar las *Hard skills* por subsistemas de RRHH. Gracias a ello, se consigue reducir toda una información que no era suficientemente relevante para el estudio. En definitiva, las familias de códigos que se emplean para clasificar la muestra según los subsistemas de RRHH son: “subsistema de provisión de RRHH”, “subsistema de desarrollo de RRHH”, “subsistema de retención de RRHH” y “subsistema de relaciones laborales”.

Resaltar que, para la realización de este trabajo, el modelo de administración de RRHH de I. Chiavenato fue adaptado al modelo español por una serie de diferencias administrativas. Una clara disimilitud entre modelos es que, en el ámbito laboral español, se incluye la disciplina de Relaciones Laborales (RRLL) dentro de la disciplina de RRHH (suceso que se puede corroborar mediante las ofertas laborales de este estudio). Por esta razón, para la presente investigación se genera el “subsistema de relaciones laborales”. Además, no se contempla ni el Subsistema de auditoría ni el Subsistema de organización de RRHH. El primero se decide no emplearlo por una ausencia de casos y el segundo, porque no se concibe en el modelo español. Por lo tanto, los procesos propios de este subsistema como, por ejemplo, la evaluación del desempeño (incluida en el modelo de Chiavenato en el subsistema de organización) se considera en el caso español inherente al “subsistema de retención”.

Dentro de estas familias de códigos se encuentran las divisiones de los subsistemas donde se dan unos procesos caracterizados por unas *hard skills*. Por ejemplo, dentro de la familia “subsistema de provisión de RRHH” se encuentran las divisiones “procesos de selección del personal” y “procesos para reclutar personal”. Una de las tareas propias de la codificación es la de fusionar estas divisiones (códigos objetivo) con otros conceptos o *hard skills* (códigos fuente) que, o bien estaban muy relacionados con la división, o bien eran inherentes a ella. Por ejemplo, en la división “procesos de selección del personal” se fusionaron las siguientes *hard skills*: “Criba Curricular”, “Entrevistas

telefónicas y presenciales” (caso #231; empresa Temporing). En cambio, dentro de la división “procesos para reclutar personal” se incluyó, por ejemplo, la “Publicación de ofertas en diferentes portales de empleo” (caso #323; empresa Grupo Tragaluz Gestión).

Además de todos estos agregados de familias y categorías que se generan mediante teorías existentes, surge otro repertorio de categorías y códigos que no han sido presentados en estos dos últimos subapartados. Este conjunto de códigos y categorías se ha decidido presentarlo directamente en el siguiente capítulo, donde se introduce el conjunto de datos de forma descriptiva. Por la razón de que, o bien tienen una nula sustancia teórica, o bien son de naturaleza descriptiva. No obstante, destacar que todos ellos, ayudan a describir el proceso social de las categorías centrales denominadas «Retribuciones y oportunidades laborales (outputs de la oferta)» y «Requerimientos laborales (inputs de la oferta)».

3.3 Dificultades, consejos e inconvenientes en el proceso de exportación de los datos en SPSS

Tal y como se ha podido observar en los anteriores subapartados, estos procesos de codificación abductivos aportan una extensa gama de aspectos positivos para lograr una investigación rigurosa. Sirven de comprobante para la evaluación de la certeza científica-teórica del conjunto de datos y, además avalan la creación de un modelo sistemático de categorías para su transferibilidad en futuras investigaciones.

No obstante, durante estos procesos se detectaron algunas complicaciones e inconvenientes. Por ello a continuación, se añaden varias recomendaciones y consejos para aquellos que adopten los procesos de codificación ya comentados.

Durante la codificación, tanto inductiva como deductiva, la mayor dificultad es determinar el nivel de abstracción, diferenciar y definir unas categorías que deben ser exhaustivas y disyuntivas. Así pues, tanto el proceso de codificación axial como el interpretativo son claves para una mayor concordancia entre los resultados y los datos. Además, es recomendable realizar las codificaciones en términos afirmativos, para así, evitar posibles errores durante el tratamiento de los datos de forma cuantitativa.

Es importante también dejar en constancia ciertas limitaciones de estos tipos de análisis cualitativos de texto. Una limitación es que únicamente se reflejan los discursos de las ofertas laborales de forma empírica y exploratoria. Por lo tanto, todos aquellos outputs, inputs o características que no se expresen literalmente en el discurso no se codifican ni se analizan. Por ejemplo, si la oferta menciona trabajo en equipo como competencia es probable que en la organización haya un clima colaborativo, pero si no se menciona

explícitamente no se considera conveniente codificarlo. Así pues, determinar el nivel de abstracción de las codificaciones es fundamental para obtener unos buenos resultados. En este sentido, también se debe tener en cuenta que quienes emplean no tienen por qué reflejar en los discursos de las ofertas laborales ciertos conocimientos y teorías. Es decir, no todas las ofertas describirán las mismas cosas de la misma forma. Por esta razón, es inevitable codificar de manera abstracta ciertos elementos de los discursos relacionando conceptos de la forma más precisa posible.

Por otro lado, durante el proceso de exportación de los datos desde el *software* ATLAS.ti a formato SPSS se encontró cierto inconveniente. La función de exportar los datos de ATLAS.ti trata los códigos como variables dicotómicas y las citas como casos. Por consecuencia, el problema radica en no facilitar una opción para poder cambiar el tratado de las citas. Ya que directamente trata como casos la unidad más pequeña, es decir, cada cita es tratada como un caso. Por lo tanto, en casos como el de la actual investigación donde todo la oferta es un único caso, se complica enormemente el proceso de codificación, ya que limita a los investigadores imponer una única cita por documento.

III. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo, se procede a la descripción y al análisis de los resultados obtenidos de la investigación cualitativa anterior. Unos resultados que se obtienen de efectuar una codificación abductiva de las ofertas laborales de RRHH.

Para una mayor comprensión de los procedimientos exploratorios efectuados, el capítulo se divide en diversos apartados. En primer lugar, se describe el conjunto de datos dividido en tres tablas. Después, se presenta un primer análisis mediante las herramientas proporcionadas por el *software* ATLAS.ti. Finalmente, se exponen los resultados de los diagramas de dispersión.

El fin de este análisis exploratorio es poder analizar los datos mediante un análisis de correspondencias múltiple, para así, distinguir la existencia de patrones y relaciones de interdependencia entre las distintas variables y categorías. Para su consecución, una vez exportados los datos en formato SPSS, se colapsan ciertas categorías que se considera que no deben gozar de cierto protagonismo o representación, ya que la inercia explicada por una categoría es más grande cuando menos efectivos tiene. Por esta razón, todas aquellas categorías que no superan el 5% del total de los casos se colapsan con otras categorías o se apartan del análisis.

A modo de complemento descriptivo para el análisis de los resultados, las tablas permiten contrastar los datos y comprobarlos en los diagramas de dispersión obtenidos de los análisis de correspondencias múltiple. Esta representación gráfica de las coordenadas de centroide de dos dimensiones ilustra geoméricamente las interacciones y las asociaciones entre las variables y sus categorías. En definitiva, todo ello facilita el análisis de los patrones y las relaciones observadas en las codificaciones de las ofertas laborales de RRHH.

1. Descripción del conjunto de datos obtenido

A continuación, se adjuntan tres tablas con el objetivo de presentar las variables del conjunto creado y su frecuencia. Estas variables y categorías son la representación cuantitativa de los discursos observados en los anteriores apartados. Las formas de anunciar, comunicar y perfilar las ofertas laborales de RRHH.

Una vez llegados a este punto, conviene subrayar que las distintas variables del conjunto están formadas de forma dicotómica. Por lo tanto, tienen como categorías “se menciona” y “no se menciona”. Dependiendo pues del tipo de variables que se analizan es interesante interpretar: una de las dos categorías, o bien, las dos conjuntamente.

El discurso se divide en tres tablas: las características generales mencionadas en las ofertas; y las dos variables centrales de la codificación: las retribuciones y oportunidades laborales mencionadas (outputs de la oferta) y los requerimientos laborales mencionados (inputs de la oferta).

En la primera tabla se pueden observar las características de las ofertas. En ella se presentan las áreas de RRHH, la tendencia del discurso y el idioma de la oferta. Durante el proceso de codificación, las áreas de las ofertas se componen según cierta teoría organizacional y de sistemas de Chiavenato (2019). Consecuentemente se establecieron las siguientes áreas, según el discurso de las ofertas y la posición requerida:

- Área de provisión: incorpora aquellas ofertas necesitadas de personal, cuando demandan reclutadores y seleccionadores de personal.
- Área de desarrollo: representa aquellas ofertas que demandan un formador o capacitador, tanto para el desarrollo del personal como de la organización.
- Área laboral: contiene aquellas ofertas que reclaman una posición que maneje todo aquello relacionado con la prevención de accidentes, la legislación, los contratos laborales o con las relaciones laborales.
- Área de retención: abarca aquellas ofertas que necesitan una persona que se encargue de la compensación, de la evaluación del rendimiento, de las retribuciones o de las liquidaciones.
- Área generalista: se incluyen todas aquellas ofertas de empleo, en las cuales se demanda un perfil multidisciplinario. Son aquellas ofertas que demandan en una misma posición lo que se realiza en las cuatro áreas anteriores.

Tabla 1. Características generales mencionadas en las ofertas

Dimensión	Variables	f	%
Áreas de RRHH	V1. Área de provisión	17	56,67%
	V2. Área de desarrollo	10	33,33%
	V3. Área laboral	8	26,67%
	V4. Área de retención	6	20%
	V5. Área generalista	3	10%
Discurso de las ofertas	V6. Tendencia discursiva comercializada o seductora	28	93,33%
	V7. Idioma del discurso: castellano	17	56,67%
	V8. Idioma del discurso: inglés	12	40%
	V9. Idioma del discurso: catalán	1	3,33%

Notas. Elaboración propia, N: 30

En este conjunto de variables, el área de provisión destaca por encima de las demás. Prácticamente se encuentra en el doble de ofertas que las demás áreas, concretamente en 17, con la excepción del área de desarrollo que se menciona en 10 ofertas.

Por otro lado, la tendencia discursiva de las ofertas de trabajo se codifica según el rol del anunciante. Por ello, todos aquellos discursos que tenían como objetivo seducir y atraer a una determinada audiencia se codifican como “Tendencia discursiva comercializada o seductora”. Casi todas las ofertas de la muestra cuentan con este tipo de discurso (93,33%). Por esta razón, se considera prácticamente una característica intrínseca del discurso de las ofertas laborales. El resto de las organizaciones que no imparten un discurso de seducción (6,67%) parten de una desventaja para atraer el empleado ideal en comparación con las demás. Además, tienen más probabilidad de convertirse en organizaciones invisibles a la vista del mercado laboral, lo que justificaría algunas discusiones sobre la falta de mano de obra. Un ejemplo claro de discurso no comercializado es aquel que se dedica exclusivamente a describir las tareas a realizar: “Su responsabilidad principal será dar soporte al departamento de Recursos Humanos en diferentes actividades vinculadas al proceso de selección, formación y desarrollo. Entre sus principales funciones estará...” (caso #369; empresa Rousaud Costas Duran). El conjunto restante de organizaciones participantes que tienen discursos seductivos o no comercializados se puede localizar en la “Tabla 4” del anexo.

El idioma en que se describe la oferta es otra característica discursiva. De las 30 ofertas: 17 fueron escritas en castellano, 12 en inglés y 1 en catalán. Una característica que normalmente suele servir a modo de filtro para quienes la emplean. Ya que escribir la oferta en un idioma específico, disminuye el número de candidatos presentados por el hecho de no dominar el idioma. Se ve explícitamente cuando los títulos de las ofertas laborales están en inglés, pero el resto de la oferta está escrita en castellano. Esto provocará que durante la búsqueda de trabajos el candidato que no domine suficientemente el inglés pase por alto aquella oferta. Unos de los pocos requerimientos laborales o *inputs* de la oferta que sirven tanto para atraer como para rechazar cierto público. Ya que la mayoría de estos sirven para discriminar qué empleados son los ideales para la organización y cuáles son aquellos que no sirven. Se podría decir que esta característica es el primer filtro que ponen aquellas organizaciones interesadas en un público concreto.

En la siguiente “Tabla 2” se muestran las variables utilizadas relacionadas con las oportunidades y retribuciones ofrecidas (*outputs* de la oferta laboral). Quienes emplean utilizan estas variables a modo de atracción, para conseguir el empleado ideal para la propia organización. Asimismo, estos discursos o segmentos de la oferta son indicadores del *branding* de la organización que ofrece el puesto de trabajo.

Tabla 2. Retribuciones y oportunidades laborales mencionadas (outputs de la oferta)

Dimensión	Variables	f	%
Retribución	V10. Total de ofertas en que se menciona	16	53,33%
Clima y culturas organizacionales: Oportunidades laborales que ofrece la organización y el microambiente laboral	V11. Total de ofertas en que se menciona	28	93,33%
	V12. Clima cohesionador y motivador	11	36,67%
	V13. Clima/cultura positivos	11	36,67%
	V14. Cultura igualitaria, inclusiva, diversa	9	30%
	V15. Clima exitoso	8	26,67%
	V16. Clima internacional	8	26,67%
	V17. Cultura innovadora	8	26,67%
	V18. Clima colaborativo	7	23,33%
	V19. Clima/cultura dinámicos	7	23,33%
	V20. Cultura conciliadora	7	23,33%
	V21. Clima multicultural	6	20%
	V22. Clima profesional	6	20%
	V23. Clima <i>fast-growing</i>	4	13,33%
	V24. Clima joven	4	13,33%
	V25. Cultura orientada al cliente	4	13,33%
	V26. Clima desafiante-complejo	3	10%
V27. Clima estable	3	10%	
V28. Cultura sostenible y responsable social	2	6,67%	
Oportunidades formativas o de desarrollo y posibilidad de teletrabajar	V29. Total de ofertas que mencionan la V26 y la V28.	14	46,66%
	V30. Propicia el desarrollo profesional	11	36,67%
	V31. Posibilidad de teletrabajo	10	33,33%
	V32. Ofrece un plan de carrera/formación	8	26,67%
Tipo de organización	V33. En crecimiento/ Organización <i>fastest-growing</i>	11	36,67%
	V34. Líder en “x” aspectos	10	33,33%
	V35. Organización premiada	3	10%

Notas. Elaboración propia, N: 30

En este sentido y, en primer lugar, se encuentra la variable “se menciona la retribución en la oferta”. Puesto que, durante la codificación, se encontraron demasiadas formas distintas de retribuciones, se decide agrupar en una misma variable todas aquellas ofertas que mencionan algún tipo de retribución. Así pues, tal y como se puede observar en la tabla, un poco más de la mitad de las ofertas (53%) mencionan algún tipo de retribución salarial.

La siguiente dimensión presentada en la “Tabla 2” es aquella relacionada con el clima y la cultura de las organizaciones. En ella se pueden observar todo un conjunto de climas y culturas organizacionales que se mencionan en los discursos de las ofertas. Como se puede observar en un 93% de las ofertas aparecen segmentos del texto que describen el clima o la cultura organizacionales. Una variable que por su esencia comercializada concurre con la “Tendencia discursiva comercializada o seductora” y, además, tienen diferencias significativas (chi cuadrado < 0,05).

Además, se codifican también las ofertas que ofrecen planes de carrera y formación, las que propician el desarrollo profesional y las que posibilitan teletrabajar. Unas variables que se mencionan pocas veces comparadas con otras. En este conjunto destacan

especialmente las pocas organizaciones que ofrecen tanto planes de carrera y formación como aquellas que impulsan el desarrollo profesional.

La última dimensión de la “Tabla 2” es aquella relacionada con el “Tipo de organización”. Una dimensión en que se codifican otras tipologías y aspectos de las organizaciones. En concreto, estos segmentos describen si la organización se encuentra: en crecimiento, es líder en ciertos ámbitos o bien, si ha sido premiada.

Por otro lado, en la tercera y definitiva “Tabla 3” se introducen todas aquellas variables relacionadas con los inputs de las ofertas laborales. Es decir, todos aquellos requerimientos laborales que se mencionan en las ofertas laborales y que se muestran como necesarios para poder acceder al puesto laboral ofertado. En contrapartida a la segunda tabla, quienes emplean manifiestan en su discurso unos requerimientos para discriminar qué futuro empleado es el ideal para el puesto de trabajo.

Tabla 3. Requerimientos laborales mencionados (inputs de la oferta)

Dimensión	Variables	f	%
Competencias transversales o <i>soft skills</i>	V36. Idiomáticas	21	70%
	V37. Tecnológicas	20	66,67%
	V38. Comunicación	17	56,67%
	V39. Relaciones públicas	17	56,67%
	V40. Conducción de personas	15	50%
	V41. Proactividad	15	50%
	V42. Orientación al resultado	14	46,67%
	V43. Trabajo en equipo	14	46,67%
	V44. Pasión, vocación y actitud en el trabajo	13	43,33%
	V45. Organización y planificación	12	40%
	V46. Orientación al cliente	10	33,33%
	V47. Pensamiento estratégico	10	33,33%
	V48. Interactuar con grupos multiculturales de distintas disciplinas o niveles	9	30%
	V49. Resolución de problemas	9	30%
	V50. Análisis	8	26,67%
	V51. Influencia, impacto y negociación	8	26,67%
	V52. Aprendizaje	7	23,33%
	V53. Calidad y mejora continua	7	23,33%
	V54. Dinamismo	7	23,33%
	V55. Redacción	7	23,33%
	V56. Compromiso	6	20%
	V57. Innovación y creatividad	6	20%
V58. Adaptación a nuevas situaciones	4	13,33%	
V59. Pragmatismo	4	13,33%	
V60. Responsabilidad	3	10%	
V61. Talento e inteligencia	3	10%	
V62. Tolerancia a la presión	3	10%	
Competencias tecnológicas	V63. Fuentes de búsqueda	10	33,33%
	V64. Conjuntos de datos	9	30%
	V65. Microsoft Office	7	23,33%
	V66. Sistemas para dirigir RH (HRMS)	6	20%

Idiomas mencionados	V67. Inglés	20	66,67%
	V68. Castellano	11	36,67%
	V69. Francés	7	23,33%
	V70. Catalán	3	10%
	V71. Italiano	3	10%
	V72. Alemán	2	6,67%
Niveles de los idiomas mencionados	V73. Nivel avanzado de inglés	14	46,67%
	V74. Nivel avanzado de castellano	7	23,33%
	V75. Nivel alto de inglés	3	10%
	V76. Nivel avanzado del italiano	3	10%
	V77. Nivel intermedio de inglés	3	10%
	V78. Nivel avanzado de francés	2	6,67%
Duración de la experiencia mínima mencionada	V79. Total de ofertas que mencionan la experiencia	26	86,67%
	V80. Entre 2 y 6 años de experiencia (semi senior)	11	36,67%
	V81. Menos de 2 años de experiencia (junior)	5	16,67%
	V82. Requieren experiencia, pero sin mencionar la duración	5	16,67%
	V83. Más de 6 años de experiencia (senior)	4	13,33%
	V84. Total de ofertas que no mencionan la experiencia	4	13,33%
	V85. Estudiante de prácticas (Becario/a)	2	6,67%
Procesos de los subsistemas de RRHH (según las <i>hard skills</i> mencionadas)	V86. Procesos para reclutar personal	20	66,67%
	V87. Procesos de selección del personal	18	60%
	V88. Procesos relacionales con colaboradores	17	56,67%
	V89. Procesos para la capacitación y el desarrollo del personal	14	46,67%
	V90. Procesos para el desarrollo organizacional	12	40%
	V91. Procesos para gestionar y evaluar el rendimiento	11	36,67%
	V92. Procesos de documentación y legislación	10	33,33%
	V93. Procesos para la calidad de vida en el trabajo	9	30%
Tipo de formación mencionada	V94. Procesos para gestionar la remuneración	7	23,33%
	V95. Total de ofertas que mencionan tipos de formación	17	56,67%
	V96. Grado terminado	13	43,33%
	V97. Grado en curso	4	13,33%
	V98. Licenciatura terminada	3	10%
	V99. FP terminado	2	6,67%
Titulaciones mencionadas	V100. Máster terminado	2	6,67%
	V101. Total de ofertas que mencionan titulaciones	14	46,67%
	V102. Relaciones Laborales (RRL)	11	36,67%
	V103. Psicología	7	23,33%
	V104. ADE	5	16,67%
	V105. Recursos Humanos (RRHH)	5	16,67%
	V106. Derecho	3	10%
	V107. Ciencias del trabajo	2	6,67%
	V108. Económicas o Comp&Ben	2	6,67%
V109. Administración (FP)	2	6,67%	

Notas. Elaboración propia, N: 30

Así pues, en esta tabla se pueden observar, en primer lugar, todas aquellas competencias mencionadas en las ofertas laborales bajo la dimensión “Competencias transversales o *soft skills*”. Cada variable competencial muestra el número de ofertas en que se menciona. Unas competencias que destacan por encima de las otras son, por ejemplo, las “competencias idiomáticas” y las “competencias tecnológicas”. Estas se requieren en respectivamente 21 y 20 ofertas y en aproximadamente el 70% del total. Les siguen otras no tan comunes como “comunicación” o “relaciones públicas” que se mencionan en un poco más de la mitad del total de ofertas. Mientras que “conducción de personas” se menciona en 1 de cada 2 ofertas. Posteriormente, se puede observar

un desglose de la “competencia tecnológica”, unas variables competenciales un poco más específicas.

Seguidamente, se exponen los idiomas y sus respectivos niveles. Este conjunto de variables nos permite observar que, en 20 de las 21 ofertas en que se mencionan idiomas, se requiere el conocimiento del inglés. Concluyendo que en el 95% de las ofertas laborales de RRHH, en que se mencionan competencias idiomáticas, se reclama el conocimiento del inglés. Además, el 70% de las ofertas que mencionan inglés requieren un nivel avanzado.

La siguiente dimensión refleja la mención de la experiencia en las ofertas. Como ya se comentó en los anteriores apartados, el hecho de encontrarse durante la codificación con una multiplicidad de requerimientos experienciales supuso tener que dejar de lado todas aquellas experiencias diversas y codificar solamente los años de experiencia. Esta enorme cantidad de requerimientos experienciales se refleja también en la nube de palabras de la “Figura 2”. Así pues, tal y como se puede observar en la tabla, la experiencia se menciona en un 87% de las ofertas y de estas, casi la mitad requieren una duración de entre 2 y 6 años (semi senior).

Por otro lado, se presenta la frecuencia en que aparecen *hard skills* características de los procesos que se desarrollan en el ámbito de RRHH. Los dos procesos que se mencionan con más frecuencia son los propios del subsistema de provisión, tal y como ocurre también con el área de provisión de la primera tabla. Las relaciones entre estas dos variables se pueden observar detenidamente en el diagrama de coocurrencias de la “Figura 3”.

Para finalizar se encuentra el tipo de formación y las titulaciones. Estas dos dimensiones demuestran que en general el ámbito profesional de RRHH no demanda especialmente formación, ya que solamente el 57% de las ofertas analizadas demandan algún tipo de formación. Aun menos, cuando se observa si se mencionan titulaciones con un 46,67%.

2. Análisis con ATLAS.ti

A continuación, se adjuntan dos tipologías de figuras distintas que se han efectuado mediante el *software* ATLAS.ti.

La primera de ellas es una nube de palabras. En ella, como lo deja claro su denominación, aparecen todas aquellas palabras que disponen de un mayor peso de las treinta ofertas laborales. Lo característico de este tipo de figura es que el tamaño de las palabras varía según su frecuencia. Ahora bien, se quiere recalcar que durante la realización de esta

figura se aplicó un umbral de mínimo 10 casos y, además se descartaron ciertas palabras que no tenían ninguna relevancia para el estudio como por ejemplo, diversos artículos, preposiciones, conjunciones, etc.

Figura 2. Nube de palabras de las ofertas laborales



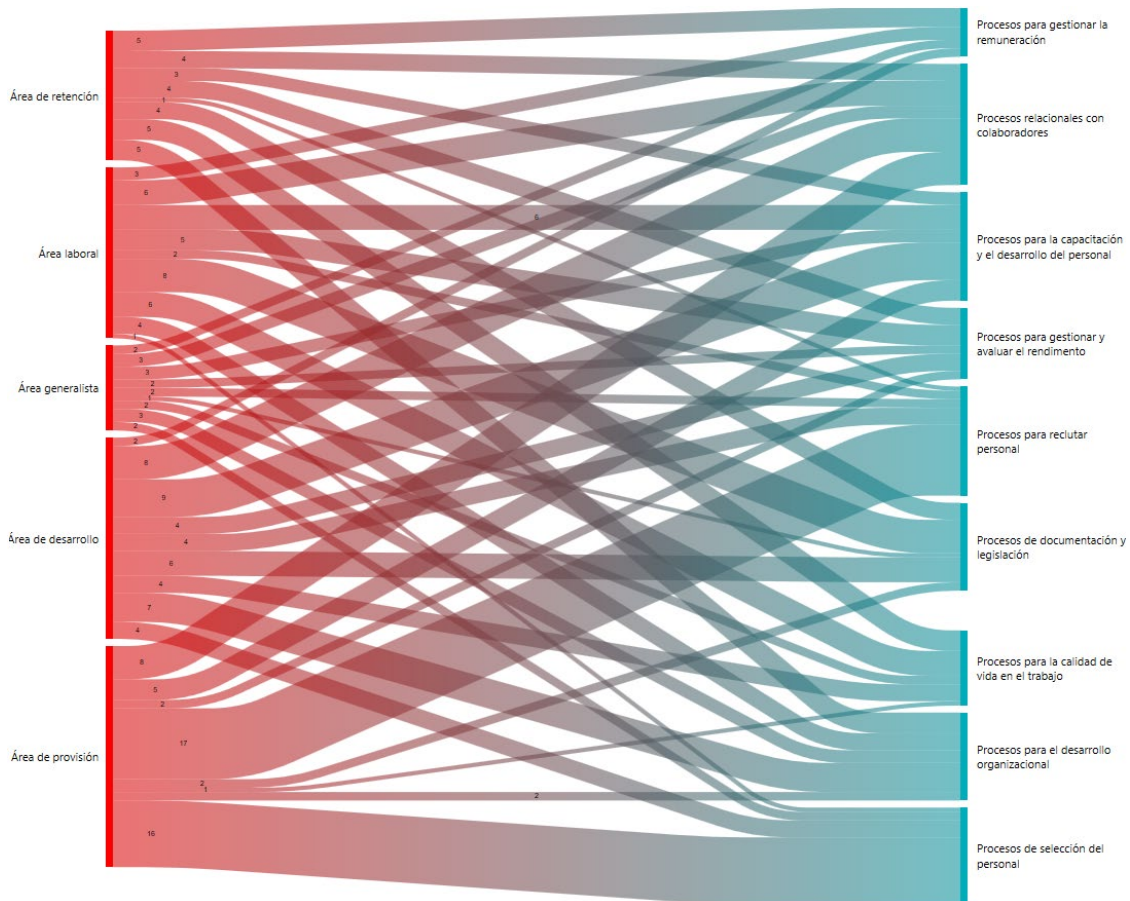
Notas. Elaboración propia a partir del software ATLAS.ti, N: 30

Tal y como se puede observar, aquel término que destaca por disponer del mayor tamaño es la palabra “*experience*”. Aparece un total de 59 veces entre todas las ofertas laborales de la muestra. Se ha querido destacar también que además de estas 59, aparece 24 veces más en castellano “*experiencia*”, sumadas dan un total de 83. Por lo tanto, este término tiene especial relevancia en las ofertas laborales del presente estudio. Le sigue la localización de la muestra “Barcelona” con una frecuencia de 50. Otras dos palabras que destacan por encima de las otras son “*talent*” con una frecuencia de 49 y “*team*” con 42.

Por otro lado, se ha decidido optar por presentar un diagrama Sankey para describir de forma gráfica las coocurrencias entre las dimensiones “área de RRHH” con la dimensión “procesos de los subsistemas de RRHH”. En este diagrama se puede apreciar cuantas veces coocurren los distintos procesos y el área demandada en una misma oferta. Como es lógico, cada área de RRHH por su propia particularidad tiene ciertos procesos que se realizan con más frecuencia que otros. Como, por ejemplo: los procesos tanto de selección de personal como de reclutamiento coocurren, respectivamente, dieciséis y diecisiete veces con el área de provisión.

Ahora bien, a diferencia de esta área que dispone de unos procesos que se realizan con más frecuencia que otros, las demás áreas de RRHH no tienen unos procesos tan diferenciados y particulares. El área de retención tiene tres procesos que coocurren el mismo número de veces (5): la gestión de la remuneración, los que velan por la calidad de vida en el trabajo y aquellos que tienen por objetivo desarrollar la organización. En el área de desarrollo tampoco hay procesos que destaquen demasiado, aquellos con más frecuencia son: los procesos para el desarrollo del personal (9), para el desarrollo de la organización (7) y los relacionales con colaboradores (8). En el área laboral coocurre sobre todo con los procesos de documentación y legislación (8), pero los demás se le acercan bastante.

Figura 3. Diagrama de Sankey de coocurrencias entre las “áreas de RRHH” * “procesos de los subsistemas de RRHH”.



Notas. Elaboración propia a partir del software ATLAS.ti, N: 30

Por último, obviamente, el área generalista es la que tiene un número de procesos más igualado, ya que en estas ofertas se suele reclamar un conocimiento general de RRHH.

3. Análisis de correspondencias múltiple

En el actual apartado se representan las interacciones y las asociaciones entre las distintas variables del conjunto creado. La información aportada en los anteriores apartados se muestra mediante una ilustración geométrica. Esta representación permite estructurar los datos y así, analizar correctamente los discursos de las ofertas laborales de RRHH. La manifestación de estas asociaciones, patrones y relaciones depende de la contribución de las categorías en las diferentes dimensiones. Una contribución que se representa en el espacio multidimensional de los diagramas de dispersión. Esta representación en el espacio permite comentar su proximidad y así, entrever relaciones, asociaciones y patrones.

Primeramente, antes de poder observar las relaciones entre las distintas dimensiones, se decide examinar los comportamientos particulares entre variables de una misma familia o dimensión. Este paso previo permite comprobar la existencia de variables que se mencionan en situaciones concretas y distintas a la gran mayoría o, por lo contrario, encontrar variables que tienen demasiada relación y que se podrían fusionar en una sola variable. En definitiva, observar las coocurrencias, pero no como en la “Figura 3” que se utilizan dos conjuntos (áreas de RRHH y procesos), sino que se analiza un solo conjunto. Se tratan los datos mediante el *software* SPSS y se representan en diagramas de dispersión (Figura 4 y 5).

En este sentido, se adjunta un primer diagrama de dispersión formado mediante algunos discursos comercializados y algunos *outputs* de las ofertas laborales que indican el *branding* de la propia organización. Estos se añaden en la “Figura 4” que se puede ver a continuación. Un diagrama, en que se representan variables como el clima, la cultura u otros aspectos característicos de las organizaciones.

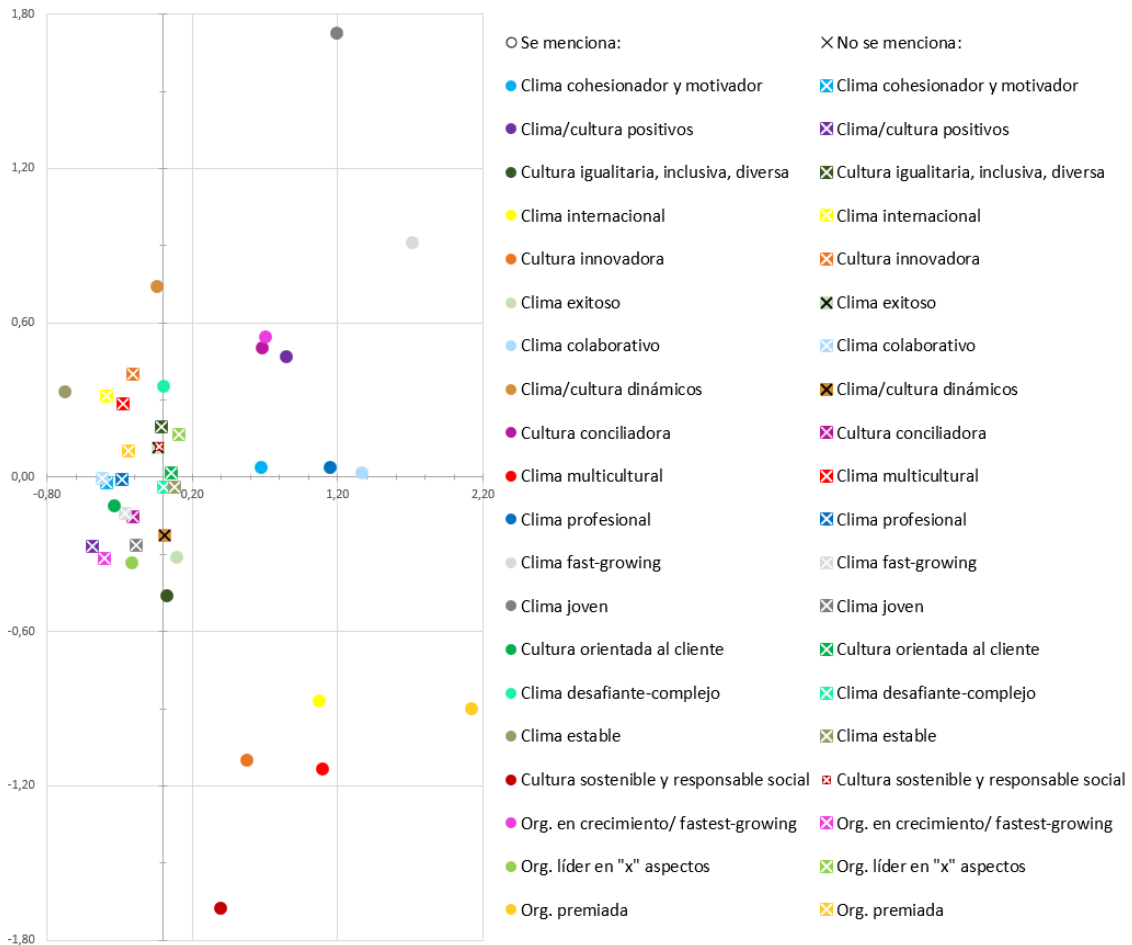
Para su correcta interpretación se compara la diferencia relativa entre las distintas variables y se obvian los signos positivos y negativos. Si se observa detenidamente la “Figura 4” se pueden observar diversos grupos de variables y se pueden dividir en tres grupos:

- Un grupo principal que se sitúa alrededor del centro de gravedad de los ejes. Estas variables que, se sitúan alrededor del centro de gravedad, son las que tienen más peso o frecuencia. Además, se suelen mencionar más veces de forma conjunta.
- Un grupo secundario de menor mención que suele coocurrir con ciertas variables específicas. Se sitúa en el cuadrante inferior derecho y se asocian variables como

“org. premiada”, “clima multicultural”, “cultura innovadora”, “clima internacional” y “cultura sostenible y responsable social”.

- El tercer grupo estaría compuesto por aquellas variables que se mencionan poco y que coocurren poco con otras. Es el caso de “clima joven”, pero sobre todo “clima *fast-growing*”.

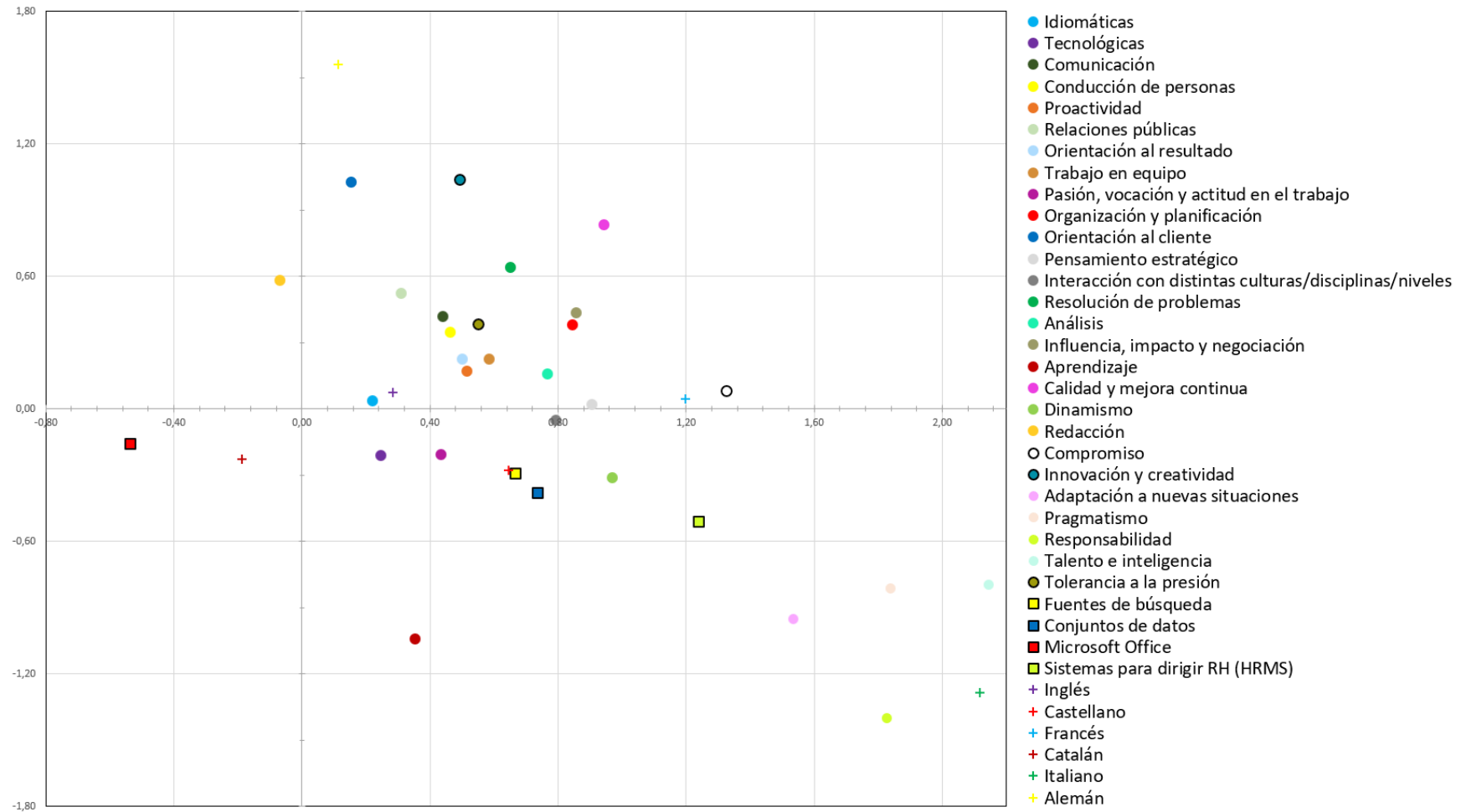
Figura 4. Diagrama de dispersión de la mención y la no mención en la oferta de la dimensión “clima y culturas organizacionales” y “tipo de organización”



Notas. Elaboración propia a partir del software SPSS, N: 30

Por otro lado, a las dimensiones competenciales se les realiza también un análisis preliminar. Los resultados de este análisis permiten observar la existencia de competencias específicas y concretas. Además, facilita la ilustración de la parte competencial de los requerimientos laborales o *inputs* de las ofertas. Definiendo con exactitud las demandas competenciales de RRHH más mencionadas y valoradas. Unos requerimientos que reflejan el tipo de público que buscan las organizaciones y a la vez, son formas de admitir cierto público y discriminar otro. Todo ello queda reflejado en el diagrama de dispersión de la “Figura 5”.

Figura 5. Diagrama de dispersión de la mención en la oferta de la dimensión “competencias transversales o *soft skills*”, “Competencias tecnológicas” e “idiomas”



Notas. Elaboración propia a partir del software SPSS, N: 30

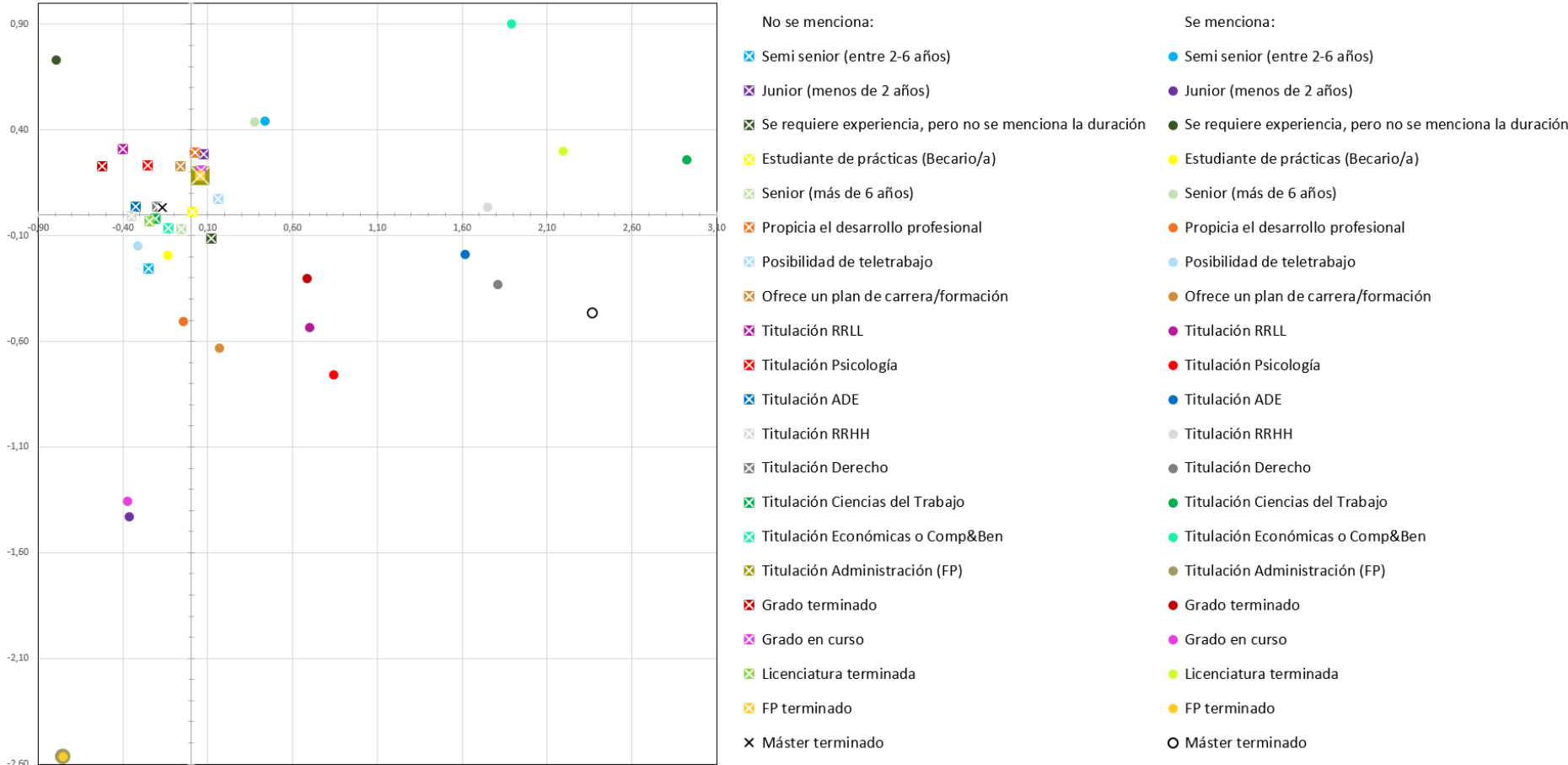
En esta figura también se pueden alumbra diversas relaciones competenciales. Por ejemplo, cuando se reclaman conocimientos para la búsqueda de candidatos (fuentes de búsqueda) también se suele mencionar que se debe tener un buen manejo de la información en bases de datos. Por otra parte, es interesante presenciar la polarización entre las competencias “orientación al cliente” y “aprendizaje”. De esta polarización se desprende que cuando se menciona “aprendizaje” no se suele mencionar “orientación al cliente”, o viceversa. Incluso se podría decir que en general, todas aquellas competencias que se sitúan en el cuadrante superior derecho coocurren más con la competencia idiomática que con la tecnológica. En cambio, por el contrario, todas aquellas competencias situadas en el cuadrante inferior derecho coocurren más con la competencia tecnológica que con la competencia idiomática.

Una vez adjuntados estos dos primeros diagramas, se decide combinar diferentes dimensiones de variables. Este tipo de análisis hace posible exponer la existencia de especificidades entre dimensiones. Por ejemplo, para vislumbrar la presencia de ciertos *brandings* organizacionales que demandan características del empleado específicas.

La primera combinación de distintas dimensiones en un mismo diagrama se constituye mediante algunas variables de la “Tabla 2” y algunas de la “Tabla 3”. De la segunda tabla se incluye el conjunto de variables bajo la denominación de “oportunidades formativas o de desarrollo y posibilidad de teletrabajar” y, por su parte, en la “Tabla 3” se insertan los conjuntos de variables denominados “duración de la experiencia mínima mencionada”, “tipo de formación mencionada” y “titulaciones mencionadas”. Estas relaciones entre dimensiones se muestran en la “Figura 6”. Analizar estos conjuntos de variables permite validar la existencia de una relación entre la duración de la experiencia “junior (menos de 2 años)” y la variable “propicia el desarrollo profesional” con diferencias significativas ($\chi^2 < 0,05$). Además, destacan claramente dos grupos predominantes, los que se acercan al centro de gravedad y, por lo tanto, aquellos que tienen más influencia en los discursos. En el segundo se vislumbra un grupo marginal de categorías, claramente alejadas del centro de gravedad que se reclaman menos:

- El primer grupo lo conforman todas aquellas variables que no se mencionan en la oferta. Pero, entre ellas, destacan la demanda de un estudiante para poder realizar prácticas y la posibilidad de teletrabajar.
- En el segundo grupo se encuentra el resto de las variables, las titulaciones y los tipos de formación mencionados. Cuando se reclama una experiencia “junior (menos de 2 años)”, “propicia el desarrollo profesional”, “ofrece un plan de carrera o formación”.

Figura 6. Diagrama de dispersión de la mención y la no mención en la oferta de las dimensiones “oportunidades formativas o de desarrollo y posibilidad de teletrabajar”, “duración de la experiencia mínima mencionada”, “tipo de formación mencionada” y “titulaciones mencionadas”

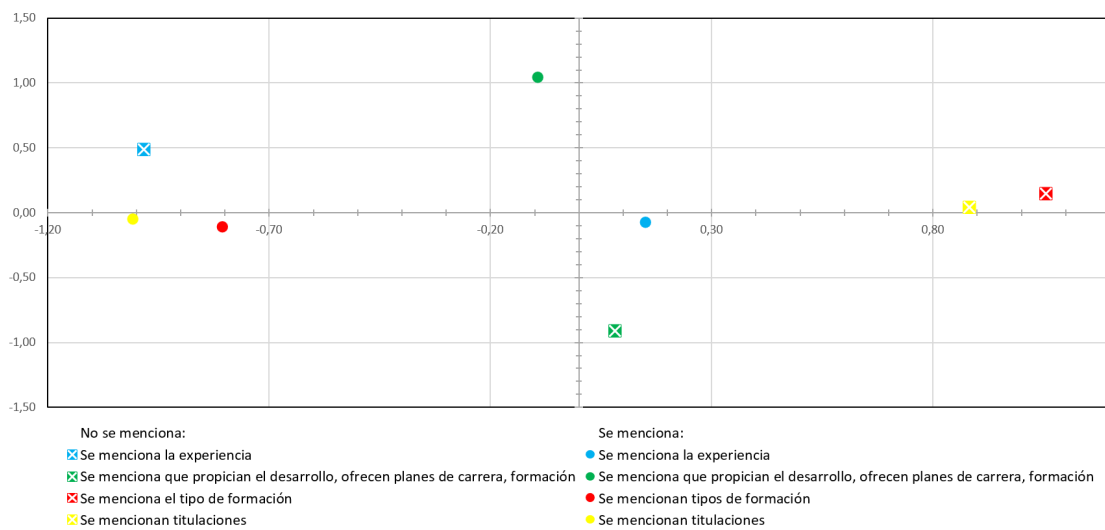


Notas. Elaboración propia a partir del software SPSS, N: 30

Además de estos dos se pueden observar dos variables que no pueden clasificarse en ninguno de los dos primeros grupos: la demanda de la duración de una experiencia “semi senior (entre 2 y 6 años)” y “senior (más de 6 años)”.

Por último, se presenta un diagrama de dispersión con las mismas dimensiones que se han presentado en el anterior diagrama, pero esta vez con la suma del conjunto de las variables de cada dimensión. Lo que permite exponer otro punto de vista de la “Figura 6”, pero de una forma más simplificada.

Figura 7. Diagrama de dispersión de la mención de la experiencia, desarrollo/planes de carrera o formación, tipos de formación y titulaciones en la oferta laboral



Notas. Elaboración propia a partir del software ATLAS.ti, N: 30

En él se puede observar la relación en la oferta entre cuando no se menciona la experiencia con la mención de los tipos de formación y las titulaciones, algo que ocurre menos veces en comparación a la mención de la experiencia.

4. La validación y el control de la calidad del sistema de categorías

Como se ha podido distinguir esta tipología de análisis ofrece cantidades considerables de información que emergen de las ofertas laborales. Toda esta información concluye en un sistema de categorías que necesita ser validado. Esta validación o control de calidad debe aportar validez y robustez para su externalización a otros estudios. Un control que se puede realizar, según Ruiz Olabuénaga, de tres formas distintas: el Meta-análisis, el Multi-método y la Triangulación. Pero acaba decantándose por la última:

Con la Triangulación se busca descubrir nuevos elementos de un objeto ya analizado, aumentar su estándar de precisión y corroborar su consistencia. La Triangulación, pues, es algo más que una réplica (Meta-análisis) o una alternativa

(Multi-método) de los pasos adoptados previamente por el investigador para constatar semejanzas o diferencias significativas y utilizarlas como criterios de garantía de calidad. (Ruiz Olabuénaga, 2012, p. 332)

Es conveniente destacar que durante el proceso de control de calidad sería interesante aportar otra visión de los requerimientos experienciales. Como, por ejemplo, las veces en que se menciona algún tipo de experiencia en la oferta. Con tal de recuperar un gran nombre de información que durante la presente codificación no hubo más remedio que descartar, dado que se encontraron demasiados requerimientos experienciales distintos.

IV. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En este cuarto capítulo, se barajan tres perspectivas distintas que han ido apareciendo a lo largo del análisis de las ofertas laborales. En la primera se reflexiona sobre la apariencia discriminatoria de las ofertas laborales. En segundo lugar, se presenta una visión del *branding* organizacional y sus empleados prosumidores y, para acabar, se denuncia el desajuste del mercado laboral.

En lo que atañe a la primera perspectiva, independientemente de todas las formas distintas de categorizar las ofertas laborales, es fundamental sopesar los discursos de estas como manifestaciones del contexto social contemporáneo de las sociedades. Asemejándose a los análisis de antiguos textos históricos que permiten revivir marcos y situaciones concretas. Así pues, reflejan y reproducen la discriminación social que existe en las sociedades contemporáneas. Ya sea según sus características generales, retribuciones y oportunidades laborales (outputs de las ofertas), o bien en forma de requerimientos laborales mencionados (inputs de la oferta).

La oferta laboral pues se ha convertido en un sistema para discriminar la mano de obra. A lo largo de la historia, la discriminación ha invadido el mundo laboral en todas sus formas. Actualmente, estas formas discriminantes han desaparecido de cara a la galería, pero en ciertos aspectos siguen apareciendo, ocultos entre requerimientos, oportunidades de microclimas y culturas. Según La Real Academia de la Lengua Española (2022), la discriminación se entiende como “Dar trato desigual a una persona o colectividad por motivos raciales, religiosos, políticos, de sexo, de edad, de condición física o mental, etc”. Así pues, este término se puede extrapolar a, por ejemplo, los siguientes segmentos de la muestra del presente estudio:

- Se demanda como requisitos deseables: una “buena presencia” (caso #691; empresa addSolutions)
- Muchos de estos discursos no tienen únicamente como finalidad seducir el público objetivo, sino que, además, quieren que el empleado encaje con la cultura, clima y valores de la organización, para así, evitar cualquier problema futuro. Algunas, hasta lo mencionan explícitamente: “concretamente, buscamos una persona que quiera ir en línea con nuestra cultura y valores además de estar enfocada en el desarrollo y crecimiento de los empleados” (caso #553; empresa SII Concatel).

Estos dos ejemplos son formas de discriminar disfrazados a modo de socialización que, a la hora de la verdad, se asemejan a una asimilación cultural. Totalmente opuesta a la diversidad que contempla la interculturalidad.

Unos procesos que se realizan en el subsistema de provisión de Recursos Humanos son aquellos que tienen como particularidad reclutar y seleccionar personal. Lo que, en este caso, se define también como discriminación “seleccionar excluyendo” (La Real Academia de la Lengua Española, 2022). Por esta razón, las ofertas laborales se pueden considerar por tener esta potestad, ofertas discriminantes. Discriminan de diversas y múltiples formas: deciden si el futuro empleado encaja ideológicamente, competitivamente, colaborativamente, formativamente, etc. Hasta el punto de llegar a encasillar los posibles futuros empleados en diversos niveles y clases durante los procesos de selección. Aunque, en toda selección es inevitable “seleccionar excluyendo”, eso no significa que más allá de las competencias que se demandan para acceder al puesto de trabajo, se le exige al trabajador una asimilación a la cultura y a los valores de la organización.

Es necesario resaltar que, aunque muchas de las desigualdades o discriminaciones existentes en las sociedades no aparezcan explícitamente en las ofertas de trabajo, no significa que no existan en las estructuras organizacionales. Ya que, al fin y al cabo, las ofertas laborales se han convertido en una forma más de *branding* organizacional. Branding organizacional en la medida en que la oferta laboral se ha convertido en un espacio publicitario, para dar a conocer la organización que representa, como en un anuncio comercial. Es por esto por lo que, evidentemente, sería contraproducente que la organización en su anuncio u oferta laboral se declarase una organización que discrimina. Aunque esto no significa que en sus discursos no se puedan entrever ciertas demandas con más o menos tendencias a ser discriminadoras.

En este sentido, la oferta laboral se convierte en una herramienta más para producir, asemejándose con los anuncios comerciales. Y así, los empleados y los consumidores son influidos ideológicamente por las organizaciones para que formen parte de la producción (Ritzer y Jurgenson, 2010, p. 18). Diversos autores consideran pues que existe una tendencia generalizada a participar en el prosumo (consumidor proactivo). Por ejemplo, cuando el *branding* de la organización funciona correctamente, el empleado se puede convertir en un medio más de la prosunción (producción y consumo), ya que le comentará a todo su entorno social lo buena que es la organización donde trabaja. De este modo el empleado se convierte en consumidor y a la vez, hasta cierto punto, en productor de la organización.

El *branding* organizacional se inculca en la sociedad en lo que Ritzer denomina *McDonaldization*, la sociedad internaliza el branding de las compañías como modo de vida. Esta tendencia a poner a los consumidores a trabajar, es decir, convertirlos en prosumidores se aceleró tras el nacimiento del restaurante de comida rápida McDonald's a mediados de la década de 1950 (Ritzer y Jurgenson, 2010, p. 18). Se añaden otros ejemplos de esta tendencia: comprar en los supermercados escaneando su propia comida, embolsándola y pagándola con tarjeta de crédito; las *reviews* de las páginas web de compra *on-line*, entre muchas otras.

Así pues, si el *branding* de las organizaciones convierte a los empleados en prosumidores, durante el proceso de provisión, también se valora si los futuros empleados tienen la posibilidad de que funcionen como un prosumidor. Es decir, si los empleados pueden ir en la línea de la cultura y valores de la organización. Por ello, los requerimientos laborales ya no solamente se basan en saber hacer o no, sino que son cada vez más concretos, específicos y dependen de la cultura, del clima y de todos aquellos elementos que caracterizan la organización empleadora. Se atiende pues a un desajuste entre las demandas organizacionales y la realidad de la mano de obra activa.

La oferta laboral y la demanda, ya hace tiempo que han dejado de retroalimentarse mutuamente. Por desgracia, ya no es ni una novedad ni una noticia comentar que la demanda de empleo supera con creces la oferta, con los continuados récords y nuevas cifras de desempleo estimuladas por las sucesivas recesiones económicas. Pero cuando su compañera, la oferta laboral entendida como vacante, empieza a seguirle los pasos no puede significar nada bueno.

Para ello, además de manifestar una de sus consecuencias, como el incremento del número de vacantes, es indispensable prestar atención a todas sus dimensiones causales. La continua transformación del mercado, los descensos en los saldos migratorios, la creación de nuevos puestos de trabajo, la movilidad laboral y sus periodos de transición, entre otros. Pero sobre todo la causa que se ha podido constatar durante los resultados del presente trabajo es la que genera el desajuste organizacional.

Por una parte, a modo de reflexión holística se parte del análisis del conjunto del sistema laboral. Un sistema que tiene una capacidad prácticamente nula de crear empleo por sí mismo, viéndose subordinado a depender de la inversión privada y pública. Además, "la estructura productiva genera unos puestos de trabajo cuya distribución según el nivel de estudios requerido no coincide con la de los trabajadores o con sus expectativas" (García Serrano y Malo, 1996, p. 128). Es por esta razón, que la no-coincidencia se le podría atribuir también a unos actores más palpables, las organizaciones. Unas

entidades que en el sector de RRHH sustituyen los requerimientos formativos y académicos de las ofertas laborales por requerimientos experienciales. Cada organización idealiza y especifica de una forma diferente su vacío laboral, lo que genera un desacoplamiento creciente entre la demanda de trabajo y la oferta, formando un desajuste que también se podría calificar como experiencial. Este desajuste genera un círculo vicioso experiencial, donde los que se encuentran en búsqueda de trabajo no pueden acceder a los puestos por falta de experiencia, pero tampoco pueden conseguirla porque no consiguen acceder a los puestos de trabajo.

Durante el análisis del presente trabajo se ha podido comprobar en el sector de RRHH desde tres puntos de vista diferentes: mediante los resultados descriptivos de la codificación que se pueden observar en las tablas adjuntadas en el apartado de resultados. Después, a través de la nube de palabras y, finalmente a través de la figura 6 y 7. Los resultados demuestran como en la mayoría de las ofertas laborales de RRHH es imprescindible la experiencia y, por otra parte, solo se demanda formación académica en un poco más de la mitad de las ofertas. Es por ello, que se puede concluir diciendo que, como requerimiento laboral, la experiencia profesional sustituye a la formación académica en el sector de RRHH. Si comparamos el total de ofertas que mencionan la experiencia laboral con el total de ofertas que mencionan formación vemos que hay una diferencia de 9 ofertas a favor de la experiencia. Esto se traduce en que cada 3 ofertas con requerimientos experienciales hay solamente 2 ofertas que requieren aspectos formativos. Así pues, la experiencia profesional se convierte en uno de los requerimientos fundamentales para acceder al mundo laboral, se puede encontrar en la mayoría de las ofertas laborales (87%): desde una “Experiencia en multinacionales con sede fuera de España y que hayas participado en la implementación/adaptación en España de proyectos y políticas de HR lanzadas desde la central” (caso #139; empresa Talent Search People) a “Experiencia en selección de personal de IT” y “Experiencia en empresas de E.T.T.” (caso #829; empresa Vortech PCI Group).

Este desajuste general del mercado laboral genera un colapso en el sistema influyendo en todas sus ramas, repercutiendo directamente en el ámbito educativo. Donde toma formas como el desajuste vertical o el horizontal. El ámbito educativo se transforma en un sistema que no solamente forma, sino que también acumula y entretiene a un público que consume conocimientos. Esto ocurre puesto que algunas entidades divisan la educación como un ente que se aparta del mundo empresarial. Además, la acusan de generar trabajadores ineficaces o poco preparados para sus empleos y desestiman sus formaciones, apreciando en mayor medida la experiencia profesional, tal como se puede comprobar en los resultados del presente trabajo. La cultura organizativa extiende pues, una creencia, que genera cada vez más, universitarios recién graduados que, una vez

titulados, se encuentran ante un abismo a la hora de entrar en el mercado laboral por falta de experiencia.

Así pues, como se puede comprobar a lo largo del presente trabajo, esta investigación tiene la intención de deslegitimar las opiniones y creencias que exponen que el sistema educativo es el único factor que genera desajuste en el mercado laboral. Hay diversos ejemplos de ello, pero sobre todo ocurre cuando solamente se discute sobre el desajuste educativo enfocado a la sobre cualificación versus las necesidades del mundo laboral. En este sentido, concluyen diciendo que se invierte en un capital humano que no es necesario.

En contrapartida, los resultados de la presente investigación demuestran todo lo contrario, ya que la gran diversidad de requerimientos experienciales profesionales reclama unos aprendizajes específicos para cada puesto de trabajo. Por ello, las organizaciones deberían asumir el reto de responsabilizarse de estos procesos experienciales de aprendizajes específicos y de una formación continuada que propicie el desarrollo profesional de los empleados. Se quiere hacer especial mención que, uno de los objetivos del presente trabajo, es el de señalar que la educación no es el único factor que genera desajuste en el mercado laboral. Sino que las organizaciones también tienen un papel decisivo en ello, ya que han delegado su responsabilidad evitando realizar estos aprendizajes experienciales específicos.

Por otra parte, esta creencia reduccionista que responsabiliza únicamente del desajuste experiencial al mundo académico induce a la creación de un comercio del conocimiento especializado y a un sistema educativo sobredimensionado. Donde se consumen especializaciones y colecciones de aptitudes con el objetivo de publicarlas en las redes sociales profesionales. Una creencia que propicia el desarrollo del capitalismo del conocimiento que tiende a privatizar el conocimiento de diversas formas ya sea, aumentando el número de patentes, las revistas científicas de pago mensual, etc. Algunos autores como Hess y Ostrom denuncian que “muchas informaciones valiosas, que previamente se hallaban disponibles para su uso público, se retiran, se pierden, se privatizan o se restringe el acceso a la misma” (Hess y Ostrom, 2016, p. 108).

V. CONCLUSIONES

En primer lugar, se quiere destacar que, como bien se ha ido diciendo a lo largo del trabajo, una de las razones por las que se ha utilizado el *software* ATLAS.ti es porque facilita enormemente la validación de la codificación realizada. Este programa permite exportar automáticamente un informe de todas y cada una de las codificaciones, familias, grupos, memos y comentarios junto con los segmentos originales de las ofertas laborales. Todo ello, facilita la verificación y la comprobación completa de la certeza científica-teórica de los resultados. Una codificación refinada y minuciosa que se distancia de otros procedimientos más manuales, en los que simplemente se utiliza el programa Excel para la creación de conjuntos de datos.

De cara al futuro, una vez validado el sistema de categorías presentado, puede ser interesante investigar la transferibilidad de los esquemas categóricos a otros contextos y ámbitos laborales distintos al de Recursos Humanos. Para así, poder confirmar su transferibilidad a otras ofertas laborales de distintos ámbitos y desarrollar un estudio más completo del mercado laboral. A continuación, se presentan distintas posibles líneas de investigación futuras.

La primera iría relacionada con el estudio de las organizaciones. Se podrían investigar las relaciones entre las áreas de la posición laboral ofertada y los *hard skills* de los procesos que se dan a cabo en la organización. La investigación de este tipo de variables permite estudiar la forma en que se estructuran las distintas organizaciones. Permitirían validar, por ejemplo, si las organizaciones suelen tener un especialista para cada proceso específico o si más bien, requieren a diversas personas con conocimientos generales para que trabajen conjuntamente o, por el contrario, observar como una posición se encarga de todos los ámbitos, como ocurre normalmente en organizaciones de tamaño reducido.

Por otro lado, se podría constatar todo aquello encontrado en las ofertas laborales con la información que la empresa proporciona, por ejemplo, en su página web. De esta forma se podría comparar el *branding* organizacional utilizado en las ofertas laborales y observar si coincide con el *branding* que la organización muestra de cara al público general.

Por último, se podría orientar hacia un estudio de los procesos para alcanzar posiciones directivas en las organizaciones, es decir, para escalar posiciones laborales. Unos procesos que en el ámbito de la presente investigación dependerían sobre todo de las experiencias laborales, más que de las titulaciones. A modo de hipótesis, por lo que se

ha podido observar durante la codificación, se expone que habría una posición de trabajador base que serviría para acceder en el sector en particular. Una vez conseguida esta posición base, la experiencia laboral adquirida en esta primera posición permitiría escalar a una posición con más poder de decisión, ya que este tipo de posiciones reclaman normalmente muchos años de experiencia. Además, estas investigaciones permitirían anular ciertas creencias formativas que disponen como único factor la realización de un curso con el fin de acceder directamente a posiciones directivas. No es para nada adecuado caer en tentaciones de promover cursos indicando todo un surtido de posiciones laborales y salidas profesionales sin comprobación alguna. Ya que, es en estos momentos, donde la comercialización del conocimiento se enreda con el desajuste organizativo para formar un desajuste formativo. Antes que nada, es necesario realizar estudios en profundidad para conocer qué factores son los que influyen más en la consecución de una posición directiva. Para que, mediante variables de control, se pueda observar si realizar el curso en cuestión es un factor de gran influencia para alcanzar o no una posición directiva.

Dejando de lado las posibles investigaciones futuras, se exponen a modo de recapitulación, todas aquellas conclusiones y resultados que evidencian realidades complejas y multifactoriales:

- En primer lugar, se ha razonado sobre cómo las ofertas laborales pueden reflejar las discriminaciones existentes y estructurales de las sociedades contemporáneas.
- Después se ha reflexionado sobre cómo el *branding* de las organizaciones convierte a los empleados en prosumidores, en un medio más de la presunción y sobre cómo estos dos, se transforman en requisitos durante los procesos de provisión de personal.
- Y finalmente, se ha recapitado sobre la existencia de un desajuste organizativo o experiencial que reclama en mayor medida la experiencia profesional por encima de la formación en RRHH.

Finalmente, se concluye con una reflexión sobre la “apropiación” de algunas profesiones y se relaciona con la carrera de Sociología. En lo que respecta al sector que le concierne al presente trabajo, las titulaciones se mencionan relativamente poco en comparación con otros requerimientos más experienciales, solamente en catorce ofertas. Las pocas veces que se demandan titulaciones se reclaman en mayor medida las Relaciones Laborales o Psicología, tal como se puede observar en la “Tabla 3” en el apartado de resultados. Pero en general, no predominan demasiado, ya que se requieren toda una variedad de titulaciones de ámbitos distintos. Por ello, se puede decir que no existe una

titulación predilecta o concreta necesaria para trabajar en el sector de RRHH. Además, si se observan las competencias transversales demandadas de la “Figura 5” no hay ninguna que caracterice una titulación concreta y lo mismo ocurre con la mayoría de las *hard skills* que se dan a cabo en los procesos del ámbito laboral de RRHH. Por ejemplo, las entrevistas laborales las puede realizar tanto un psicólogo como un titulado en Ciencias del trabajo o en Relaciones Laborales (RRL).

Por estas diversas razones, la carrera de Sociología puede cumplir los requisitos que se demandan para trabajar en el ámbito de RRHH y por ello, optar como una más de las titulaciones que se constatan en la “Tabla 3”. Superando así, una de las discriminaciones excluyentes de las ofertas laborales, debatidas en el apartado de discusiones del presente trabajo. Si en ningún momento se requiere explícitamente esta titulación en las ofertas laborales, los graduados en Sociología directamente se autoexcluyen de presentar la candidatura a estas ofertas. En caso contrario, negar esta capacidad que tienen los graduados en Sociología comportaría aceptar *de facto* la reproducción de un sistema discriminatorio en las ofertas laborales.

Llegados a este punto señalar que la realización del presente trabajo de final de grado ha supuesto un reto profesional y personal. Ha estimulado mi curiosidad y motivación sobre la investigación del ámbito del mercado laboral y las ofertas de trabajo. Un proceso por el que todos los graduados pasaremos repetidas veces a lo largo de nuestra vida profesional. Por lo que espero que este trabajo contribuya en la construcción de una parte de un puente tan necesario entre la universidad y el mundo laboral.

Bibliografía

- Alles, M. A. (2010). Diccionario de preguntas. La Trilogía v.3: las preguntas para evaluar las competencias más utilizadas. Ediciones Granica.
- Bauman, Z. (2010). *Mundo consumo: ética del individuo en la aldea global*. Ediciones Paidós.
- Bustamante, N., y Díaz, S. (2021). El desajustament entre l'oferta i la demanda de mà d'obra. CaixaBank Research. Recuperado el 24 de mayo de 2022 de <https://www.caixabankresearch.com/ca/economia-i-mercats/mercat-laboral-i-demografia/desajustament-entre-loferta-i-demanda-ma-dobra>
- Castañer Balcells, M., Camerino Foguet, O., y Anguera Argilaga, M. T. (2013). Mixed Methods in the Research of Sciences of Physical Activity and Sport [Métodos mixtos en la investigación de las ciencias de la actividad física y el deporte]. Dins *Apunts. Educación Física y Deportes*, 112, 31-36. [http://dx.doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.es.\(2013/2\).112.01](http://dx.doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.es.(2013/2).112.01)
- Chiavenato I. (2019). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (10ª ed.). McGraw - Hill.
- Dey, I. (1993). *Qualitative Data Analysis: A User-Friendly Guide for Social Scientists* [Análisis de datos cualitativos: Una guía fácil de usar para los científicos sociales]. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203412497>
- Dow, J. C. R., y Dicks-Mireaux, L. A. (1958). The excess demand for labour a study of conditions in Great Britain, 1946–56 [El exceso de demanda de trabajo un estudio de las condiciones en Gran Bretaña, 1946-56]. *Oxford Economic Papers*, 10(1), pp. 1-33. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.oep.a040791>
- Duarte, A. [Metodología de la Investigación paso a paso]. (2022, abril). ATLAS.ti 2022 - Como codificar paso a paso de manera inductiva [Vídeo]. Youtube.
- Duarte, A. [Metodología de la Investigación paso a paso]. (2022, abril). ATLAS.ti 2022 - Como codificar paso a paso de manera deductiva [Vídeo]. Youtube.
- Eurostat. (2022). Job vacancy rate by NACE Rev. 2 activity. [Tasa de puestos de trabajo vacantes por actividad de la NACE Rev. 2.] (Data anual). [Conjunto de datos]. https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/jvs_a_rate_r2/default/line?lang=en

- Eurostat. (2022). Unemployment by sex and age [Desempleo por sexo y edad]. (Data anual) [Conjunto de datos].
https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/product/view/UNE_RT_A
- Fernández-Salineró Miguel, C. (1999). El diseño de un plan de formación como estrategia de desarrollo empresarial: estructura, instrumentos y técnicas. En *Revista Complutense de Educación*, 10(1), 181-242. Recuperado el 24 de mayo de 2022 de
<https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/view/RCED9999120181A>
- Friese, S. (2022). *ATLAS.ti 22 Guía Rápida*. Centro de Estadística e Informática Aplicada (CEIA) / FLACSO. Recuperado el 24 de mayo de 2022 de
https://doc.atlasti.com/QuicktourWin.es.v22/index.html?_gl=1*1098t3c*_ga*NTc4MDI0MTcuMTY0NjkyOTI4MA..*_ga_K459D5HY8F*MTY1NTAzNjYxMy42LjE uMTY1NTAzNjc4MC4w&_ga=2.23245305.2117850356.1655036613-57802417.1646929280
- García Serrano, C. y Malo, M.A (1996): “Desajuste educativo y movilidad laboral en España”, *Revista de Economía Aplicada*, 11, Vol. IV: 105-131
- Hess, C., y Ostrom, E. (Eds.). (2016). *Los bienes comunes del conocimiento*. Traficantes de sueños.
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2021). Número de vacantes por sectores de actividad [Conjunto de datos]. <https://www.ine.es/up/6ipaKcfJi3>
- Kuckartz, U. (2014). *Qualitative text analysis: A guide to methods, practice & using software* [Análisis de texto cualitativo: una guía de métodos, práctica y uso de software]. SAGE Publications Ltd. <https://dx.doi.org/10.4135/9781446288719>
- Kuckartz, U. (2014). Basic concepts and the process of qualitative text analysis [Conceptos básicos y el proceso de análisis cualitativo de textos]. En *Qualitative text analysis: A guide to methods, practice & using software* [Análisis de texto cualitativo: una guía de métodos, práctica y uso de software] (pp. 37-64). SAGE Publications Ltd. <https://dx.doi.org/10.4135/9781446288719>
- Lerma, I. (coord.). (2005). *Libro Blanco: Informe de la Comisión de Evaluación del diseño del Título de Grado en Ciencias Laborales y Recursos Humanos*. Universitat de Valencia.

- Prevert, Aline, Navarro Carrascal, Oscar, y Bogalska-Martin, Ewa. (2012). La discriminación social desde una perspectiva psicosociológica. *Revista de Psicología Universidad de Antioquia*, 4(1), 7-20. Recuperado el 20 de junio de 2022, de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2145-48922012000100002&lng=pt&tlng=es
- Radivojevic, I. [ATLAS.ti - Qualitative Data Analysis]. (2022, abril). Overview of ATLAS ti 22 Windows [Vídeo]. Youtube.
- Real Academia Española: *Diccionario de la lengua española*, 23.ª ed., [versión 23.5 en línea]. Recuperado el 20 de junio de 2022, de <https://dle.rae.es/discriminar>
- Richards, L. (2015) *Handling Qualitative Data: A Practical Guide* (3ra ed.) [Manejo de datos cualitativos: una guía práctica]. SAGE Publications Ltd.
- Ritzer, G. y Jurgenson, N. (2010). Producción, Consumo, Prosumo: La naturaleza del capitalismo en la era del 'prosumidor' digital. *Revista de Cultura del Consumidor*, 10 (1), 13–36. <https://doi.org/10.1177/1469540509354673>
- Ruiz Olabuénaga, J. I. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa* (5ª ed.). Universidad de Deusto.
- Silver, C., y Lewins, A. (2014). *Using software in qualitative research* (2na ed.) [La utilización de software en la investigación cualitativa]. SAGE Publications Ltd <https://dx.doi.org/10.4135/9781473906907>
- Silver, C. y Lewins, A. (2014). *Qualitative coding in software: principles and processes*. [Codificación cualitativa con software: principios y procesos]. En *Using software in qualitative research* (pp. 158-185). SAGE Publications Ltd <https://dx.doi.org/10.4135/9781473906907.n8>
- Strauss, A. L., y Corbin, J. M. (Eds.). (1997). *Grounded theory in practice*. Sage Publications, Inc.
- Trinidad Requena, Carrero Planes, V., y Soriano Miras, R. M. (2012). *Teoría Fundamentada "Grounded Theory": La construcción de la teoría a través del análisis interpretacional* (2a ed.). CIS.

Anexo

Tabla 4. Los discursos comercializados de las empresas participantes

Empresa participante	Número de la oferta	Discurso
Adqualis	Caso #1198	No comercializado
Agile Development Deploy Solutions (addSolutions)	Caso #691	Comercializado
Amazon Spain Services	Caso #1105	Comercializado
Booking	Caso #1289	Comercializado
Catalonia Hotels & Resorts	Caso #600	Comercializado
Deloitte	Caso #1151	Comercializado
Etalentum Selección	Caso #507	Comercializado
European Business Development Group (EuroDev)	Caso #185	Comercializado
Everis (NTT Data)	Caso #93	Comercializado
Fundació IL3 - Universitat de Barcelona	Caso #47	Comercializado
Grupo Temporing	Caso #231	Comercializado
Grupo Temporing	Caso #1060	Comercializado
Grupo Tragaluz Gestión	Caso #323	Comercializado
Hays	Caso #1336	Comercializado
ILUNION	Caso #415	Comercializado
Marlex Human Capital	Caso #277	Comercializado
Melt Group	Caso #967	Comercializado
NextLink Spain	Caso #921	Comercializado
Opinno	Caso #645	Comercializado
Rousaud Costas Duran	Caso #369	No comercializado
SII Concatel	Caso #553	Comercializado
Smile2Impress	Caso #1	Comercializado
Solvay Química	Caso #783	Comercializado
SQLI Spain	Caso #1243	Comercializado
Talent Search People	Caso #139	Comercializado
Talent Search People	Caso #1013	Comercializado
TDCX Group	Caso #875	Comercializado
TripAdvisor	Caso #461	Comercializado
TripAdvisor (TheFork)	Caso #738	Comercializado
Vortech PCI Group	Caso #829	Comercializado

Notas. Elaboración propia, N:30