



C O R P O R A T E  
**Recruiters Survey**  
Informe del Sondeo 2010

El Sondeo para Responsables de Selección de Personal Corporativo es un producto del Graduate Management Admission Council® (GMAC®), una organización educativa internacional sin ánimo de lucro que engloba a importantes escuelas de negocios de todo el mundo. GMAC® es, además, la propietaria del Graduate Management Admission Test® (GMAT®). El examen GMAT® es una parte importante del proceso de admisión en más de 4.800 programas de posgrado en gestión y/o administración repartidos por todo el mundo. GMAC dedica un gran esfuerzo a divulgar información sobre programas de posgrado en gestión y/o administración y a facilitar el acceso a los mismos. Estas escuelas adscritas al GMAC y algunas otras no directamente vinculadas cuentan con el GMAC como principal proveedor de datos fiables sobre el sector de los MBA y otros programas de posgrado equivalentes en gestión y/o administración. GMAC se ha asociado con la Fundación Europea para el Desarrollo de la Gestión (European Foundation for Management Development o EFMD) y con el MBA Career Services Council (MBA CSC) para redactar las preguntas del sondeo para fomentar la participación en el mismo entre las escuelas de negocios de todo el mundo.

La EFMD es una organización internacional, con miembros repartidos por numerosos países y con base en Bruselas (Bélgica). Integrada por más de 650 organizaciones del mundo académico, empresarial, de los servicios públicos y de consultoría provenientes de 75 países, la EFMD ofrece un foro único en lo que respecta a información, investigación, establecimiento de contactos profesionales y debate sobre innovación y buenas prácticas en el desarrollo de la gestión. La EFMD está reconocida a nivel internacional como organismo de homologación de calidad de programas educativos en gestión. Además, ha puesto en marcha servicios de homologación para escuelas de negocios y programas de escuelas de negocios, para universidades corporativas y para programas de enseñanza potenciada por la tecnología (o programas TEL, del inglés *technology-enhanced learning*).

El MBA CSC es una organización profesional internacional que representa a individuos del sector de la selección de personal u orientación profesional de personas con un MBA. El MBA CSC constituye un foro para el intercambio de ideas y de información donde se abordan temas relacionados específicamente con las necesidades de aquellos profesionales implicados en la contratación o en la orientación profesional de personas con un MBA. También ofrece a sus miembros oportunidades para su desarrollo profesional y un contexto adecuado para establecer o reforzar contactos profesionales. Asimismo, se encarga de elaborar los *Estándares para elaborar informes estadísticos sobre empleo de personas con un MBA (Standards for Reporting MBA Employment Statistics)*.

## Índice

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>2</b>
Resultados más importantes .....	2
Metodología .....	4
<b>EL CAMINO HACIA LA RECUPERACIÓN SOSTENIDA .....</b>	<b>4</b>
Impacto de la recesión sobre las empresas .....	6
Impacto de la recesión sobre las escuelas de negocios .....	8
<b>OFERTAS DE EMPLEO EN 2010 .....</b>	<b>9</b>
Áreas de trabajo y nivel de los puestos .....	13
Retribución salarial.....	14
<b>COMPETENCIAS DIRECTIVAS DE TITULADOS CON UN MBA .....</b>	<b>16</b>
<b>CÓMO ENCONTRAR A TALENTOS CON UN MÁSTER .....</b>	<b>22</b>
Procesos de selección realizados en el campus .....	23
Colaboración con las oficinas de orientación laboral de las escuelas de negocios .....	25
<b>LO QUE VIENE A CONTINUACIÓN .....</b>	<b>26</b>
<b>NOTA FINAL.....</b>	<b>28</b>
Participación en el sondeo .....	28
Datos de contacto .....	29
Autoría .....	29
Agradecimientos .....	29

## Introducción

**E**l Graduate Management Admission Council® (GMAC®) se complace en presentarle aquí los resultados del Sondeo 2010 para Responsables de Selección de Personal Corporativo. Este sondeo, que se viene realizando anualmente desde 2002, analiza el estado del mercado laboral para aquellas personas que han completado un máster (o titulación equivalente) en una escuela de negocios. También investiga cuáles son las necesidades y las expectativas de las empresas que contratan a personas con este perfil. Una vez más, el GMAC ha trabajado conjuntamente con la Fundación Europea para el Desarrollo de la Gestión (European Foundation for Management Development o EFMD) y con el MBA Career Services Council (MBA CSC) para diseñar y elaborar el sondeo y para buscar colaboradores dispuestos a involucrarse en él.

Los objetivos de este estudio anual son: hacerse una idea del panorama del mercado laboral, sondear en qué medida existe demanda de profesionales con un título de máster o equivalente en temas de gestión/administración, comprender mejor cuáles son las necesidades de las empresas contratantes, y conocer en más detalle su política de contratación. El sondeo analiza las tendencias de contratación de personas con un MBA, un Máster en Gestión u otro máster de temática especializada (como un máster en Contabilidad, en Tecnología de la Información en el ámbito empresarial, en Finanzas, en Ingeniería Financiera, etc.).

En este noveno sondeo anual para responsables de la contratación de trabajadores con un máster (o titulación equivalente) de una escuela de negocios, las respuestas se recabaron entre mediados de febrero y mediados de marzo de 2010. Los datos reflejan las respuestas de 2.367 participantes provenientes de 1.960 empresas ubicadas en 57 países distintos. Entre estas empresas se encuentran 129 pertenecientes al Global Fortune 500 (la clasificación que engloba a las 500 corporaciones más importantes a nivel mundial). En cuanto a los encuestados de Estados Unidos, representan a diversas empresas ubicadas en 43 estados distintos más el Distrito de Columbia. Entre estas empresas se encuentran 171 de las 500 empresas que conforman el US Fortune 500 (una clasificación similar al Global Fortune 500 pero restringida al ámbito estadounidense). Esta variada representación de todo el espectro de empresas contratantes fue posible gracias a las 168 escuelas de negocios, repartidas por 37 países, que colaboraron en la administración del sondeo.

## Resultados más importantes

La economía global se está recuperando lentamente tras dos años y medio sufriendo una de las peores crisis económicas habidas desde la Gran Depresión, la cual ha provocado importantes recortes de producción y de retribución, la ralentización del comercio internacional y la pérdida de millones de puestos de trabajo. “Hace poco más de un año, la economía parecía estar al borde de una segunda Gran Depresión,” declaró Timothy Geithner, Secretario del Tesoro de los EE. UU.<sup>1</sup> A pesar de que parece que lo peor de la crisis global ya ha pasado, el aumento de confianza de los

---

<sup>1</sup> Departamento del Tesoro de los EE. UU. (16 de marzo de 2010). Declaración conjunta de Timothy F. Geithner, Peter R. Orszag y Christina D. Romer ante el Comité de Gastos, Cámara de Representantes de los EE. UU. (tg-589). Información recabada el 10 de abril de 2010 en <http://www.treas.gov/press/releases/tg589.htm>

consumidores<sup>2</sup> no se ha visto reflejado todavía en un aumento del gasto de dichos consumidores. Asimismo, el optimismo de los encuestados (la mayoría de ellos esperan que su negocio mejore en 2010) no se ha visto traducido en una recuperación inmediata de todos los puestos de trabajo perdidos en años anteriores. No obstante, y según los datos recabados en el sondeo, el mercado laboral en 2010 para personas con un máster (o título de posgrado similar) de una escuela de negocios ha mejorado en comparación con el año pasado.

Las conclusiones del sondeo también indican lo siguiente:

- En su conjunto, para todos los perfiles de candidato analizados, las perspectivas de empleo para 2010 son ligeramente mejores que las que hubo para 2009, especialmente para aquellos que acaban de completar un máster especializado en temas comerciales o un MBA.
- Muchas empresas están adoptando medidas proactivas: un 60% de las empresas participantes (lo que supone un incremento respecto al 48% que había en 2009) tienen pensado ampliar su cartera de clientes en 2010.
- Mientras que 2009 fue un año difícil para la búsqueda de empleo de personas con un MBA, se espera que para la promoción de 2010 la situación mejore ligeramente. Un número ligeramente mayor de empresas (un 5% más) tienen previsto contratar personal, y no se espera una disminución drástica del número de ofertas de empleo (un 10% menos). En comparación con los datos anteriores, conviene recordar que a principios de 2009 las empresas planeaban reducir a la mitad (un 50% menos) el número de puestos vacantes.
- En términos globales, dos tercios de las empresas participantes (un 66%) (y, en particular, la mayoría de las empresas de los sectores farmacéutico y sanitario (80%) y de consultoría (73%)) planean contratar personas con un MBA para puestos de nivel intermedio y un poco más de la mitad de las mismas (un 52%) tienen planeado ofrecer puestos de trabajo de nivel básico.
- Mientras que parece que la selección de personal realizada *in situ*, en el campus, fue la estrategia preferida para encontrar nuevos talentos con un máster tanto en empresas de gran tamaño (87%) como en empresas de selección de personal especializadas en escuelas de negocios muy selectivas (79%), también es cierto que el número promedio de escuelas que las empresas visitaron en 2009 (8,0) fue significativamente menor que el promedio registrado antes de la recesión, en 2007 (12,6 escuelas).
- El grado de satisfacción con aquellos empleados con un MBA y con las destrezas que dichos trabajadores aportan a la empresa sigue siendo elevado. Casi todos los responsables de selección de personales encuestados (99%) indican estar satisfechos con aquellos empleados que tienen un MBA; en particular, un 76% afirma estar muy satisfecho o enormemente satisfecho. La gran mayoría de responsables de selección de personal (un 82% o más) indican que los empleados con un título de MBA, en comparación con otros empleados del mismo nivel laboral, poseen en mayor o en mucha mayor medida: capacidad para gestionar estrategia e innovación, habilidades estratégicas y para gestión de sistemas y conocimientos generales de las distintas áreas del negocio.

---

<sup>2</sup>The Conference Board (2010). Comunicado de prensa en *Consumer confidence survey*<sup>®</sup> (30 de marzo de 2010). Información recabada el 10 de abril de 2010 de <http://www.conference-board.org/economics/ConsumerConfidence.cfm>

## Metodología<sup>3</sup>

Para poder poner en marcha el sondeo, nos pusimos en contacto con todas las escuelas miembro del GMAC, de la EFMC y del MBA CSC y con algunas otras instituciones no pertenecientes a estas organizaciones, pero que constituían una muestra representativa a nivel mundial del sector de los másteres en gestión y/o administración. A estas escuelas se les pidió que, o bien facilitaran al GMAC los datos de contacto de empresas que hubieran colaborado el año anterior con sus servicios de orientación laboral para contratar a titulados con un MBA o con otro máster equivalente,<sup>4</sup> o bien que invitaran directamente a dichas empresas a participar en el sondeo. En total hubo 168 escuelas de negocios ubicadas en 37 países distintos que se ofrecieron para colaborar en la administración del sondeo. El esfuerzo conjunto de las escuelas participantes contribuyó a lograr un universo de casi 23.000 responsables de selección de personal invitados, de los cuales 2.367 (un 10%) respondieron al cuestionario (el cuestionario se respondía a través de internet). La encuesta estaba disponible tanto en inglés como en español. El lector debe tener en cuenta que los términos “encuestado,” “empleador/responsable de selección de personal” y “empresa” se utilizan en este informe de manera intercambiable, como si fueran sinónimos, y hacen referencia, en todos los casos, a aquellas personas participantes en el sondeo que finalmente respondieron al cuestionario. En promedio respondieron a la encuesta 1,2 personas por empresa.

Las conclusiones que se presentan en este informe están basadas en las respuestas dadas por responsables de selección de personal que trabajan con alguna de las escuelas de negocios participantes.<sup>5</sup> Así, todas estas conclusiones se pueden generalizar únicamente para esta población concreta de responsables de selección de personal, de la cual los encuestados son representativos en lo que respecta al sector para el que trabajan, tamaño de la empresa y ubicación geográfica de la misma. No obstante, este estudio no constituye un censo de todos los responsables de selección de personal a nivel mundial encargados de contratar a titulados de escuelas de negocios. Ni siquiera la población de este estudio constituye una muestra representativa del conjunto total de dichos responsables.

## El camino hacia la recuperación sostenida

Tras una de las más importantes desaceleraciones sufridas a nivel global, la economía mundial está siguiendo actualmente una trayectoria ascendente, dirigiéndose con paso firme hacia la recuperación. La recuperación del ritmo de crecimiento mundial sentará las bases para una mejor perspectiva del mercado laboral para 2010 y para que surjan oportunidades de trabajo para titulados con un MBA o

---

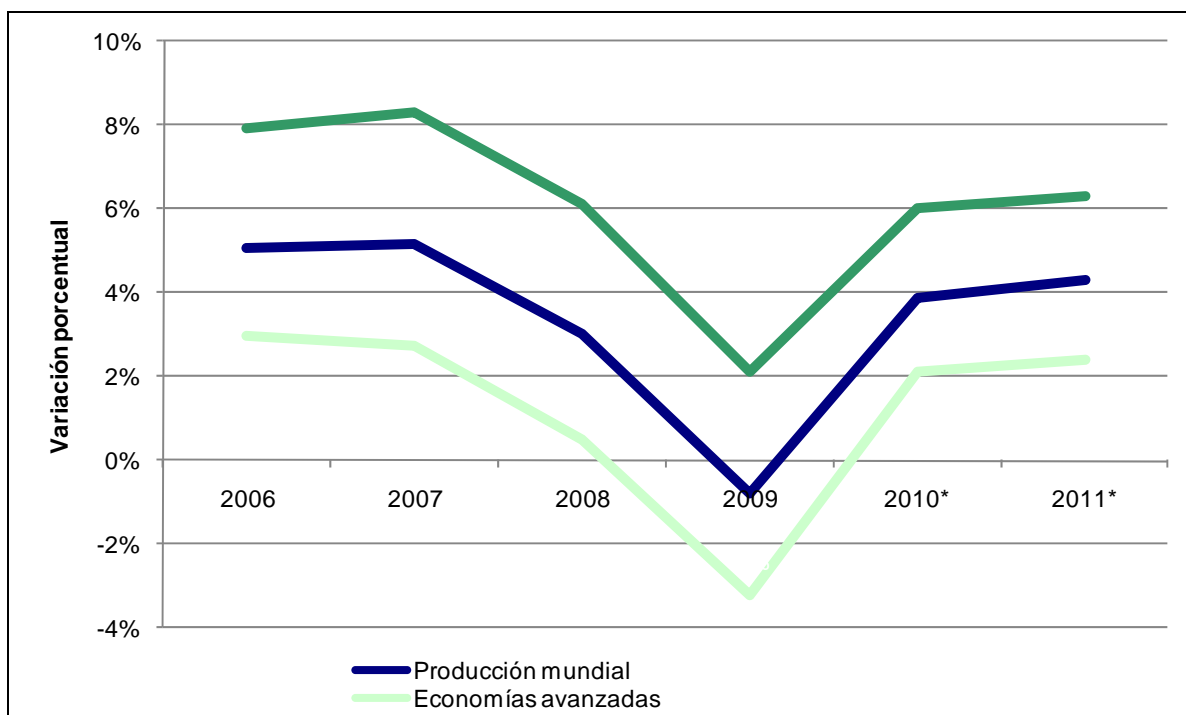
<sup>3</sup> La metodología empleada en este sondeo, incluyendo el perfil de los participantes, aparece descrita en detalle en el *Informe general (abreviado) del Sondeo 2010 para Responsables de Selección de Personal Corporativo*, disponible en la página web [www.gmac.com/corporaterecruiters](http://www.gmac.com/corporaterecruiters).

<sup>4</sup> Los datos de contacto de las empresas participantes y de sus encuestados se trataron con especial cuidado para garantizar la confidencialidad de los mismos a lo largo de todo el proyecto. Los datos de contacto se separaron de las respuestas del sondeo y se codificaron, empleando para ello un software de criptografía especializado. Una vez finalizado el proyecto, todos los datos de contacto de aquellas personas que finalmente no respondieron a la encuesta se borraron de los archivos informáticos del GMAC. El GMAC no facilita a terceros (sean éstos instituciones, empresas o individuos) las respuestas vertidas por los encuestados a nivel individual.

<sup>5</sup> En la página web [www.gmac.com/corporaterecruiters](http://www.gmac.com/corporaterecruiters) pueden encontrar la lista completa de las escuelas de negocios que han participado en este sondeo.

máster equivalente (Figura 1). Según el Fondo Monetario Internacional (FMI) la recuperación global es más fuerte de lo que se preveía inicialmente, impulsada principalmente por un aumento de la demanda interna y de la actividad económica en muchos países emergentes o en vías de desarrollo.<sup>6</sup>

**Figura 1. Producción mundial—Variación porcentual anual del PIB real**



\* Los valores correspondientes a 2010 y 2011 son valores previstos.

Fuente: Datos correspondientes al periodo 2006–2009 extraído de *Perspectivas económicas a nivel mundial: Manteniendo la recuperación (World economic outlook: Sustaining the recovery)*, octubre de 2009, publicado por el Fondo Monetario Internacional, Washington, DC (EE. UU.). Datos correspondientes a 2010 y 2011: *Resumen de la producción mundial y actualización de las perspectivas económicas a nivel mundial (Summary of world output and world economic outlook update)*, enero de 2010.

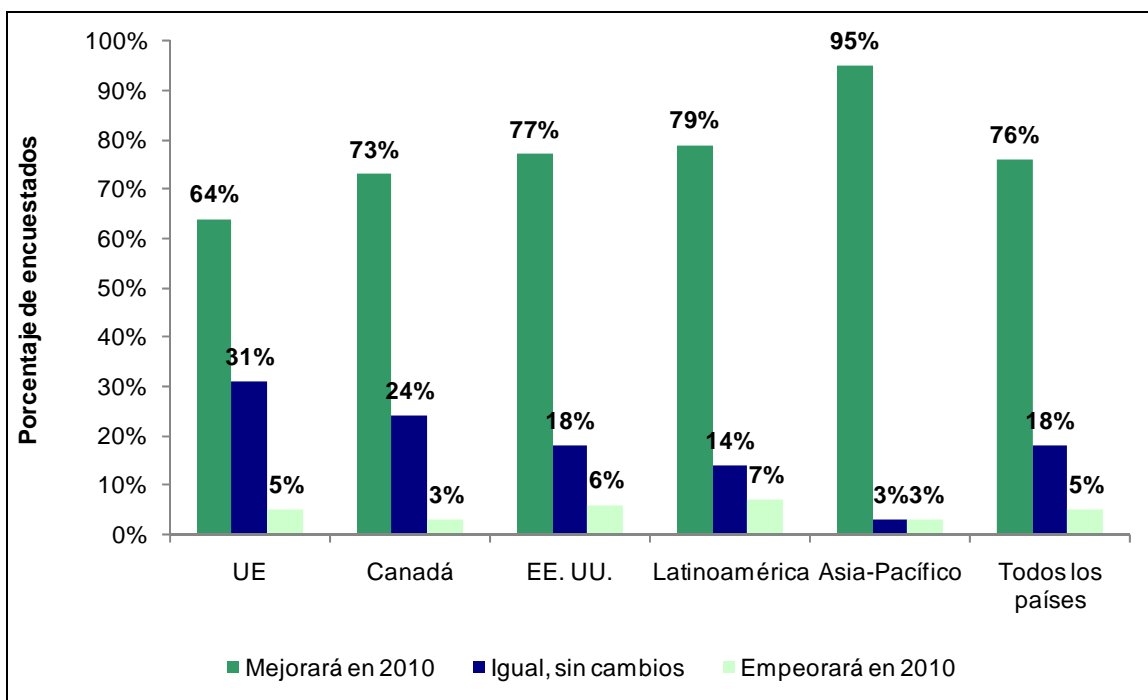
Cuando se pidió a los participantes en el sondeo que evaluaran el impacto que la recesión mundial había tenido sobre sus empresas en 2009, casi dos terceras partes (65%) indicaron que había sido un efecto negativo. Sin embargo, la mayoría de los encuestados (un 76%) esperan que la actividad comercial de su empresa mejore en 2010 (Figura 2).

Las diferentes situaciones financieras habidas en las distintas regiones del mundo, tanto antes como durante la recesión, hacen que las expectativas de mejoras económicas para este año no sean las mismas en todas las regiones. Por ejemplo, el 69% de las empresas de la Unión Europea indicaron que la recesión había tenido un impacto negativo sobre su actividad comercial; por consiguiente, únicamente el 64% (proporcionalmente menos que en otras regiones del mundo) creían que se iba a

<sup>6</sup> Fondo Monetario Internacional. (2010). *World economic outlook update—A policy-driven, multispeed recovery*. Washington, DC (EE. UU.): Autor. Información recabada el 10 de abril de 2010 de <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2010/update/01/index.htm#fig2>

producir una mejora económica en 2010 (Figura 2). Por el contrario, para la mitad (el 52%) de los encuestados provenientes de la región Asia-Pacífico, la crisis económica en 2009 o no había tenido ningún efecto sobre su negocio o había tenido incluso un efecto positivo. Por ende, un 95% de los responsables de selección de personal encuestados de esta región indicaron que creían que en 2010 su negocio mejoraría algo (67%) o que mejoraría considerablemente (28%).

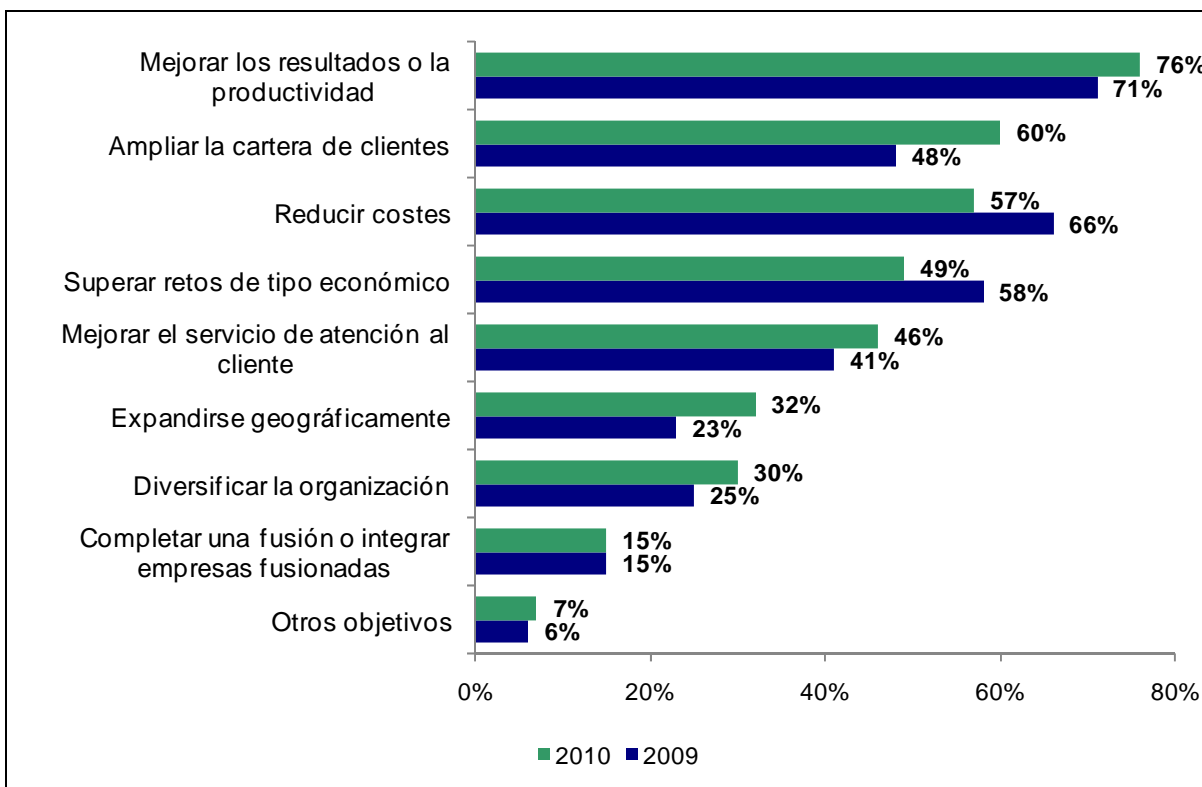
**Figura 2. Cambio esperado para 2010 en la actividad comercial de las empresas**



## Impacto de la recesión sobre las empresas

Globalmente, los datos del sondeo reflejan un viraje postrecesión en los objetivos de las empresas. Más empresas tenían previsto crecer y diversificar su negocio (Figura 3). La mejora de los resultados y de la productividad para 2010 continuó siendo, a nivel organizativo, el objetivo número uno de la mayoría de las empresas (independientemente del sector y de su ubicación geográfica). Por otro lado, la superación de los desafíos económicos y la reducción de costes resultaron ser objetivos menos prioritarios que el año anterior.



**Figura 3. Objetivos globales de las empresas a nivel organizativo, en 2009 y 2010**

El análisis de agrupamiento (*cluster*), para el cual se empleó un algoritmo de *k* medias (*k-means*), agrupó a las empresas en 3 categorías diferenciadas, según fueran sus objetivos a nivel organizativo para el periodo 2009–2010:

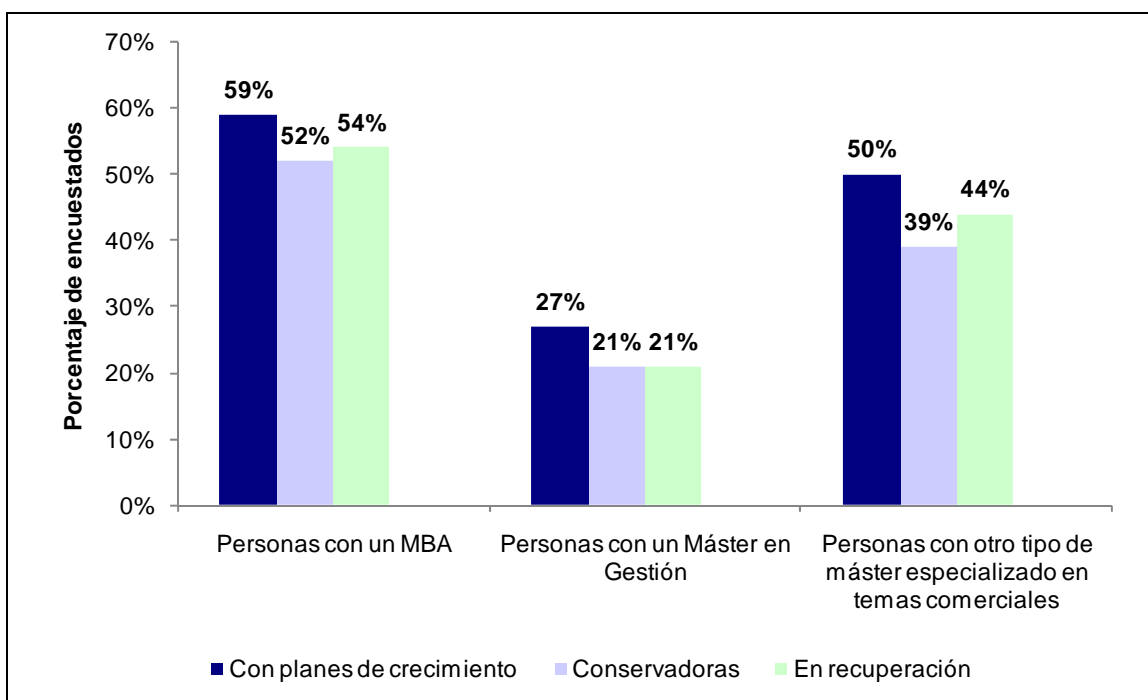
1. Empresas “con planes de crecimiento” que tiene planeada una expansión y una diversificación de los mercados (34%)
2. Empresas “conservadoras” que disponen de recursos pero que deciden no perseguir objetivos demasiado agresivos o ambiciosos (33%)
3. Empresas “en fase de recuperación” que todavía están lidiando con las consecuencias de la recesión y están tratando de mantenerse a flote (33%)

Por sectores, más de la mitad (un 56%) de las empresas del sector de la energía y los servicios públicos y cerca de la mitad (un 48%) de las empresas de fabricación/manufactura se encontraban en fase de recuperación, mientras que la mitad (un 50%) de las empresas de consultoría y un 43% de las empresas estatales y organizaciones sin ánimo de lucro se decantaron por una postura conservadora en cuanto a objetivos. En el grupo de empresas con planes de crecimiento había, en proporción, más empresas de los sectores farmacéutico y sanitario (38%), de productos y servicios (38%) y de alta tecnología (37%) que del resto de sectores.

Como cabía esperar, el rumbo que toman los objetivos globales a nivel organizativo repercute de manera directa sobre los planes de contratación de las empresas. En aquellas empresas con planes de

crecimiento se tiende a contratar más candidatos con todo tipo de perfiles, incluyendo personas que acababan de finalizar un máster en una escuela de negocios (Figura 4). Además, estas empresas estaban tratando de cubrir más puestos vacantes. Por ejemplo, en promedio, una empresa con planes de crecimiento iba a tratar en 2010 de contratar a 11 titulados con MBA, mientras que una empresa conservadora sólo iba a contratar a 9 titulados con MBA y una empresa en fase de recuperación únicamente a 5 titulados con MBA.

**Figura 4. Tendencia a contratar a personas con un máster en una escuela de negocios, según objetivos de la empresa<sup>a</sup>**



a. Basado en un análisis de agrupamiento con  $k$ -medias.

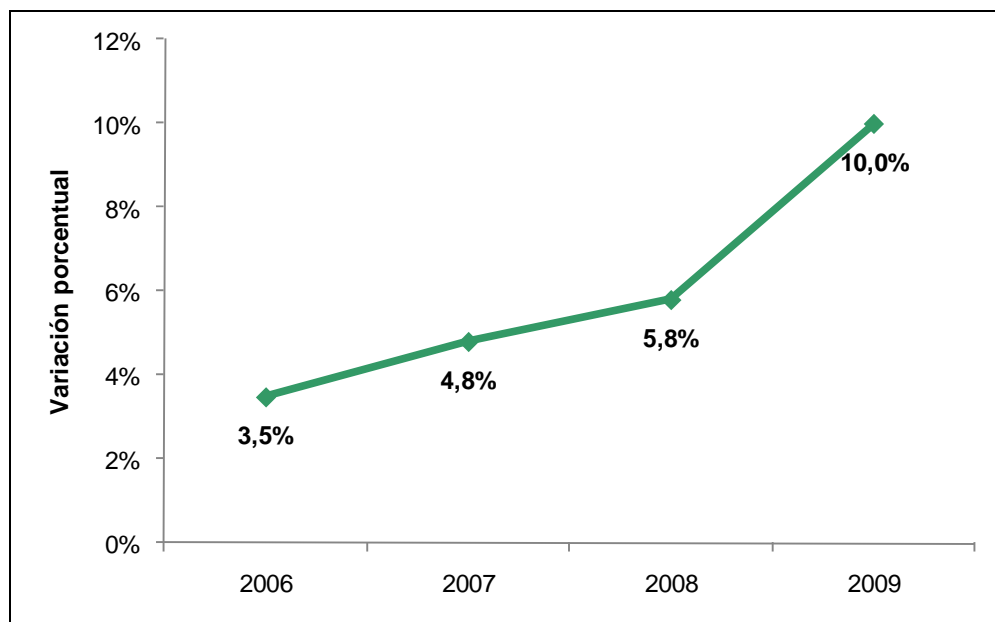
## Impacto de la recesión sobre las escuelas de negocios

La crisis económica ha afectado de múltiples maneras a las escuelas de negocios: desde una mayor afluencia de solicitudes y un aumento en el número de matrículas en programas a tiempo completo, hasta cambios curriculares que reflejan un análisis y una respuesta a la recesión o el surgimiento de disciplinas tales como responsabilidad social corporativa y sostenibilidad. También ha habido una ola de publicidad negativa donde se retrata a las escuelas de negocios como fábricas generadoras de problemas económicos.

Para abordar la creciente demanda educativa en programas de posgrado sobre temas comerciales/empresariales observada durante la recesión económica, las escuelas de negocios suelen optar bien por volverse más selectivos, o bien por aumentar el número de plazas disponibles en cada programa. Según los datos del Sondeo GMAC sobre Tendencias en las Solicitudes (GMAC Application Trends Survey), los programas de MBA a tiempo completo tenían previsto aumentar en 2009 el número de plazas para el primer año del máster un 10% más que en 2008, lo que representa un incremento mucho mayor que el aumento del 3,5% observado 3 años antes (Figura 5). Una

promoción con más alumnos y una economía en recesión, junto con tasas de paro más elevadas, suelen traducirse en que hay más alumnos titulados que tienen que competir por un menor número de puestos vacantes.

**Figura 5. Variación del número promedio de plazas para el primer año de programas de MBA a tiempo completo, entre 2006 y 2009**



Fuente: Informe integral y exhaustivo del Sondeo GMAC® sobre Tendencias en las Solicitudes (GMAC® Application Trends Survey Comprehensive Data Reports), correspondiente al periodo 2006–2009.

Según las respuestas de los entrevistados, aquellos titulados con un máster que están tratando, o bien de dar un giro a su carrera profesional, o bien de lograr un mejor salario, o bien de encontrar un puesto de trabajo en el extranjero, es probable que se topen con más dificultades que en el pasado. Además, la lucha entre titulados con máster por encontrar trabajo puede ser bastante encarnizada en aquellos sectores tradicionales que fueron más duramente golpeados por la crisis, como son el financiero y el de la consultoría. Por otra parte, los estudiantes extranjeros que estén buscando trabajo deberían tener en cuenta cómo van a afectar al mercado laboral los incentivos del gobierno para promover el gasto y otras políticas relacionadas, incluyendo aquí las restricciones en la emisión de visados.

## Ofertas de empleo en 2010

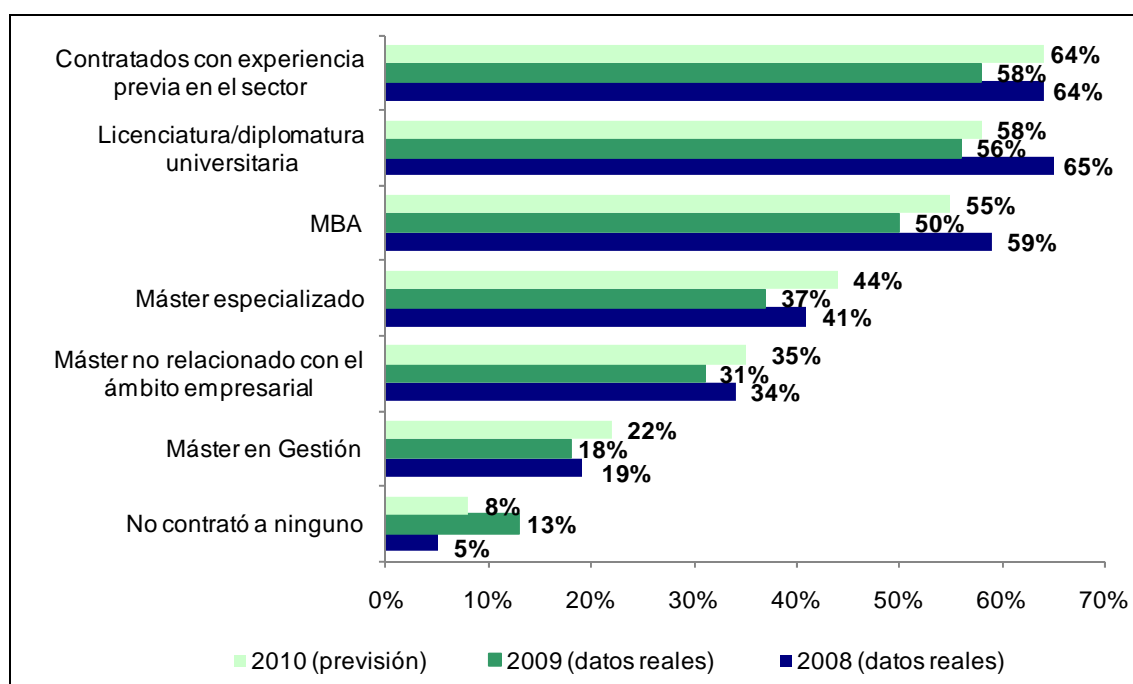
Según el Departamento de Estadísticas Laborales de EE. UU. (US Bureau of Labor Statistics), “la promoción universitaria de 2010 puede sentirse un poco más optimista sobre el mercado laboral.”<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Departamento de Estadísticas Laborales de EE. UU. (2010). *Perspectivas de empleo para el segundo trimestre de 2010* (*Occupational outlook quarterly online spring 2010*), versión en línea (<http://www.bls.gov/ooq/>), vol. 54 núm. 1. Washington, DC (EE. UU.); Departamento de Trabajo de los EE. UU. Información recabada el 10 de abril de 2010 de <http://www.bls.gov/opub/ooq/2010/spring/grabbag.htm#C>

Los datos del Sondeo para Responsables de Selección de Personal Corporativo relativos al estado del mercado laboral en 2009 y a las previsiones para 2010 para personas con un máster de una escuela de negocios confirmaron que las perspectivas laborales para este año deberían mejorar con relación al pasado año.

Para las personas con un MBA, el mercado laboral en 2009 fue muy complicado y constituyó un verdadero reto. Tal y como se muestra en las Figuras 6 y 7, hubo menos empresas que contrataron personal (un 50% en 2009, lo que supuso un descenso frente al 59% de 2008) y hubo menos puestos vacantes (una caída del 23% respecto a 2008). En 2010, se espera que la demanda del mercado de personas con un MBA reciente se mantenga estable: un mayor número de empresas (un 55%) tienen planeado contratar personal, y no se espera un descenso drástico del número de puestos vacantes (se prevé un 10% menos de ofertas de trabajo). En comparación con los datos anteriores, hay que recordar que a principios de 2009 las empresas planeaban reducir el número de puestos vacantes a la mitad (un 50% menos).

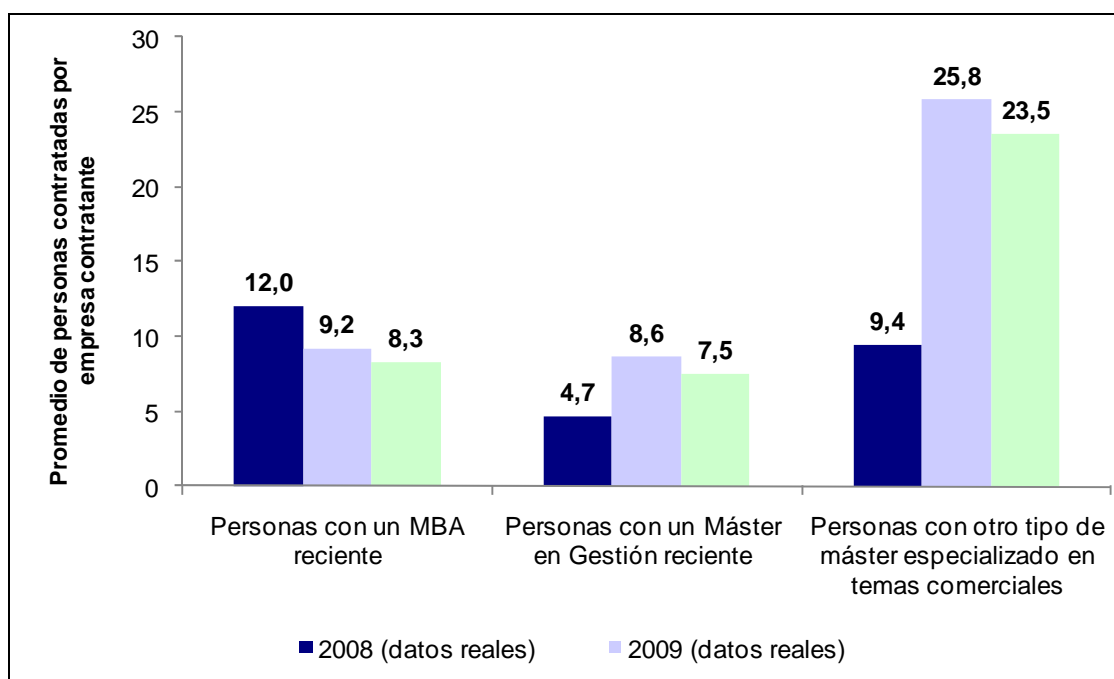
**Figura 6. Empresas que contrataron o que planeaban contratar a nuevos empleados, entre 2008 y 2010, según tipo (perfil) de candidato**



En lo que respecta a personas que finalizaron recientemente un master especializado en temas comerciales, la demanda para 2009 decreció muy ligeramente respecto a 2008, debido a que en 2009 hubo menos empresas que contrataron personal (un 37% frente al 41% en 2008); véase la Figura 6. No obstante, las empresas que sí contrataron personal, y en especial las grandes empresas, cubrieron en 2009 casi el triple de puestos vacantes que en 2008 (Figura 7). En 2010, la demanda de trabajadores con un máster especializado se mantendrá elevada. Hay más empresas (un 7% más) que tienen planeado contratar personal, mientras que, en promedio, el número de nuevos contratados por empresa se prevé que disminuya ligeramente (un 9% menos).

A pesar de que el Máster en Gestión es típicamente el perfil menos buscado por las empresas participantes en el sondeo (si se comparan los datos con los de otras titulaciones de posgrado de escuelas de negocios), hay más empresas (un 4% más) que planean contratar en 2010 a personas con esta titulación en relación con las que había en 2009 (Figura 6). No obstante, y centrándonos en estas empresas que van a contratar personal con un Máster en Gestión, se prevé que este año ofrezcan en total menos puestos vacantes que en 2009 (un 13% menos). A pesar de todo, el número previsto de puestos vacantes por empresa para 2010 supera con creces (un aumento del 60%) el número de contrataciones de personas con un Máster en Gestión que se realizaron en 2008 (Figura 7).

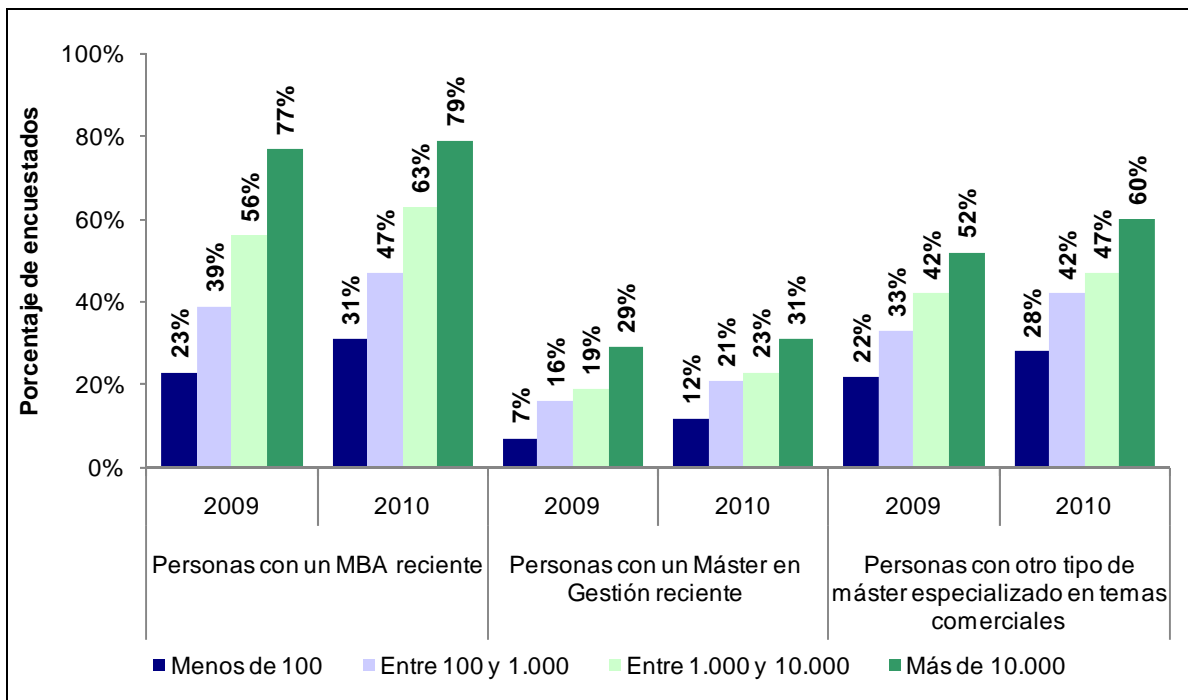
**Figura 7. Número promedio de contrataciones de titulados de una escuela de negocios, periodo 2008-2010<sup>a</sup>**



a. El análisis de los datos empleando promedios ponderados según el tamaño de la empresa produjo los mismos resultados.

Además de la ya prevista fuerte correlación entre el tamaño de la empresa y el número de nuevas contrataciones, los datos del sondeo revelan que cuanto más grande es la empresa, más probable es que decida contratar personal con un máster de una escuela de negocios (Figura 8). Por ejemplo, cerca de un tercio (un 31%) de los entrevistados pertenecientes a pequeñas empresas (menos de 100 empleados) tenían pensado contratar en 2010 a personas con un MBA, pero en el caso de las empresas grandes (más de 10.000 trabajadores) la proporción se elevó hasta casi 8 de cada 10 (un 79%).

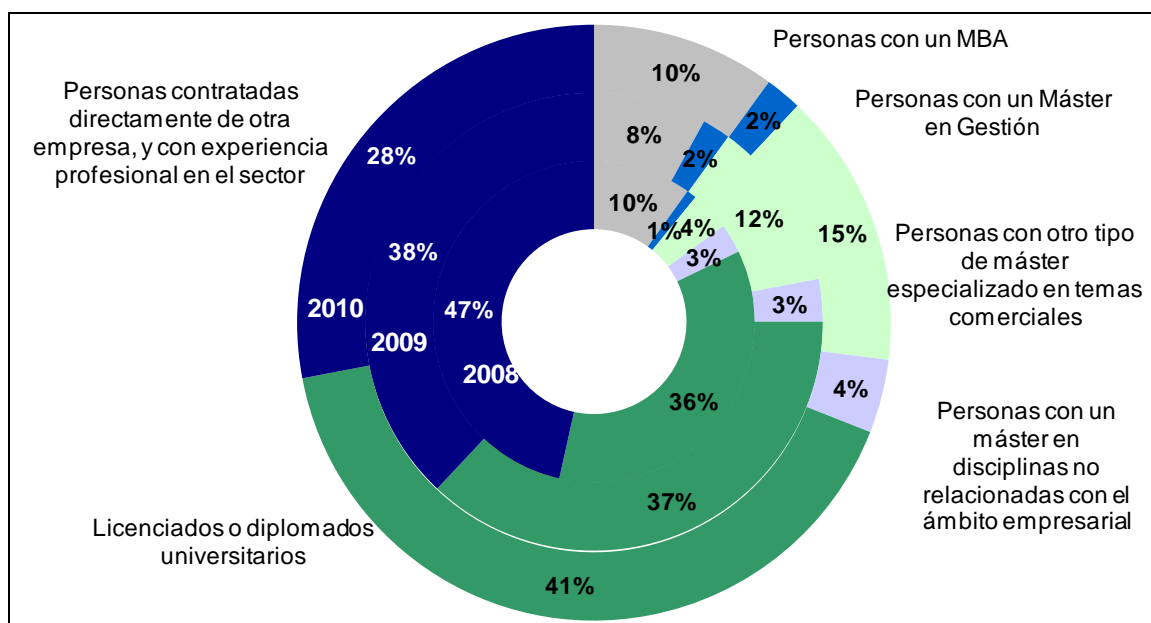
**Figura 8. Empresas que contratan a personas con un máster reciente de una escuela de negocios. Datos de 2009 (reales) y 2010 (previstos), agrupados según tamaño de la empresa (núm. de empleados)**



Los cambios en el desglose de la contratación de las empresas podrían traducirse en un menor grado de movilidad para los profesionales con experiencia. En 2008, del total de contrataciones realizadas, cerca de la mitad (un 47%) correspondieron a profesionales con experiencia provenientes directamente de otra empresa del sector (Figura 9). En 2009, la proporción de este tipo de contrataciones disminuyó en casi 10 puntos porcentuales (38%), y en 2010 se prevé que dicho valor caiga aún más (el 28% del total de contrataciones).

A pesar de que la proporción de contrataciones de personal con experiencia laboral ha ido perdiendo terreno en el desglose global, la proporción de contrataciones de licenciados o diplomados universitarios ha seguido una tendencia inversa, pasando del 36% del total de nuevas contrataciones en 2008 al 41% previsto para 2010. La proporción de personas con un MBA reciente (entre el 8% y el 10%) o con un Máster en Gestión reciente (entre el 1% y el 2%) se ha mantenido estable dentro del desglose de contrataciones de las empresas. Se ha observado un aumento relativo de nuevas contrataciones de personas con un máster especializado en temas comerciales: del 4% en 2008 al 12% en 2009 y llegando hasta el 15% previsto para 2010.

**Figura 9. Desglose de las nuevas contrataciones en las empresas, según perfil del contratado Periodo 2008-2009 (datos reales) y 2010 (previsión)**



## Áreas de trabajo y nivel de los puestos

Globalmente, en 2010, los titulados con un MBA reciente tienen mayores posibilidades de encontrar trabajo en las áreas de marketing y ventas (casi la mitad de los encuestados (un 45%) van a contratar personal en alguna de estas áreas), seguidas de áreas financieras distintas de la banca de inversión (42%). Dos tercios (un 66%) de las empresas participantes tienen previsto ofrecer puestos de nivel intermedio a las personas que contrate con un MBA reciente, y algo más de la mitad de esas empresas (un 52%) tiene pensado contratar a personas con un MBA para puestos de nivel básico. La demanda de personal con un MBA varía dependiendo del sector, del área de trabajo y del nivel del puesto (Figura 10). Por ejemplo, la gran mayoría (un 81%) de empresas de consultoría tienen previsto contratar a personas con un MBA para labores de consultoría (su principal actividad comercial). La mayoría de empresas del sector farmacéutico y sanitario (un 80%) y del de consultoría (un 73%) planean contratar a personas con un MBA para puestos de nivel intermedio.

Más de la mitad de los encuestados indicaron que planean contratar a personas con un Máster en Gestión reciente para puestos de trabajo de nivel básico (un 55%) o para puestos de nivel intermedio (un 55%). Más de una tercera parte de los encuestados (un 36%) tienen previsto contratar a personas con un Máster en Gestión reciente para puestos enmarcados en las áreas de marketing o ventas. Por el contrario, muchas empresas de consultoría (el 69%) afirmaron estar buscando a personas con un Master en Gestión para trabajar en consultoría, y 6 de cada 10 (el 61%) organizaciones estatales o sin ánimo de lucro dijeron estar buscando a personas con este perfil para puestos directivos (Figura 10).

Globalmente, en 2010, se prevé que la mayor demanda de personas con un máster especializado en temas comerciales se produzca en el área contable (34%) y en el área financiera no relacionada con banca de inversión (31%). Sin embargo, tampoco hay que olvidar que más de una tercera parte de las empresas de los sectores farmacéutico y sanitario (34%) y de alta tecnología (42%) también planean

contratar a personas con un máster reciente especializado en temas comerciales para puestos en el área de tecnología de la información o en la de gestión de los sistemas de información. Esto se debe a que los candidatos con este tipo de perfil poseen una buena formación en contabilidad, en tecnología de la información en el ámbito empresarial, en finanzas, en ingeniería financiera, etc. (Figura 10).

**Figura 10. Principales áreas de trabajo y nivel de los puestos para los que se tiene previsto contratar a personas con un máster de una escuela de negocios en 2010, desglosado por sectores<sup>a</sup>**

	C	E/SP	F/C	F/S	AT	F	E/SAL	P/S	
MBA	Área <sup>b</sup>	C (81%)	M/V (58%)	F (51%)	M/V (64%)	DN (51%) F (51%)	M/V (55%)	F (63%)	M/V (67%)
	Nivel	Intermedio (73%)	Básico (67%)	Intermedio (62%)	Intermedio (80%)	Intermedio (67%)	Intermedio (66%)	Intermedio (66%)	Intermedio (61%)
Máster en Gestión	Área <sup>b</sup>	C (69%)	CO (45%)	F (45%)	M/V (42%)	M/V (44%)	M/V (45%)	GAG (61%)	M/V (52%)
	Nivel	Básico (54%)	Básico (74%)	Básico (68%)	Intermedio (81%)	Intermedio (66%)	Intermedio (63%)	Básico (72%)	Intermedio (51%)
Máster especializado	Área <sup>b</sup>	C (66%)	CO (53%)	CO (42%)	TI/GSI (34%)	TI/GSI (42%)	F (40%) OL (40%)	CO (38%)	M/V (46%)
	Nivel	Intermedio (60%)	Básico (69%)	Básico (64%)	Intermedio (63%)	Intermedio (64%)	Intermedio (59%)	Básico (62%)	Intermedio (62%)

a. C: Consultoría, E/SP: Energía o Servicios Públicos, F/C: Finanzas o Contabilidad, F/S: sector Farmacéutico o Sanitario, AT: Alta tecnología, F: Fabricación (manufactura), E/SAL: empresas Estatales o Sin Ánimo de Lucro y P/S: Productos y Servicios.

b. C: Consultoría, CO: Contabilidad, F: área Financiera (excluyendo a la banca de inversión), M/V: Marketing o Ventas, DN: Desarrollo del Negocio, GAG: Gestión y Administración Generales, TI/GSI: Tecnología de la Información o Gestión de Sistemas de Información, OL: Operaciones y Logística.

## Retribución salarial

Hay muchos factores distintos implicados en la determinación del salario, entre los que se encuentran la oferta y la demanda de trabajadores en ese momento, las destrezas y habilidades del candidato, la ubicación geográfica de la empresa, la rentabilidad de la organización, la experiencia laboral del candidato, el puesto a ocupar, los resultados y el esquema salarial que sigue la empresa. Durante la crisis económica cabían esperar recortes salariales inmediatos. Sin embargo, el estudio del HayGroup sobre el poder adquisitivo de los directivos mostró la tendencia opuesta, puesto que revelaron que “las leyes de la oferta y la demanda han tenido un mayor peso sobre el salario de los directivos sénior que la crisis misma.”<sup>8</sup> Su Estudio 2009 sobre Salarios de los Directores Ejecutivos (*CEO Compensación Estudio*) sugería que el salario del equipo ejecutivo, no sólo no se ha visto reducido a raíz de la crisis económica, las restricciones legislativas, la atención de los medios de comunicación y la presión ejercida por parte de los accionistas, sino que se ha observado incluso un

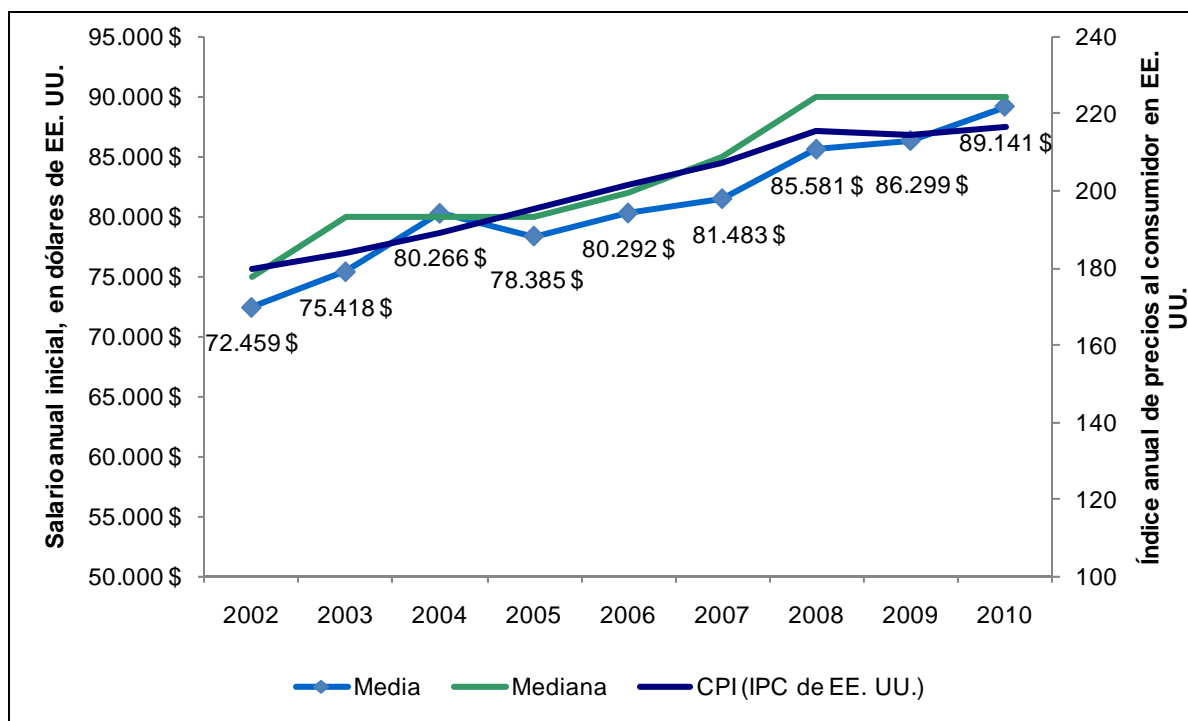
<sup>8</sup> HayGroup (2009). *Global management pay report*. Diciembre de 2009. Información recabada el 10 de abril de 2010 de [http://www.haygroup.com/Downloads/ww/misc/Global\\_Management\\_Pay\\_Report\\_2009\\_final.pdf](http://www.haygroup.com/Downloads/ww/misc/Global_Management_Pay_Report_2009_final.pdf)



aumento de los incentivos que vinculan el salario de los CEO a los resultados de la empresa. Los salarios base no variaron, manteniéndose en un valor promedio de \$1.030.000; entretanto, los incentivos anuales crecieron un 3,4%, hasta alcanzar \$1.523.701, lo que se traduce en un aumento de la retribución salarial total (en efectivo) del 3,2%, hasta los \$2.637.884.<sup>9</sup>

Una mayor demanda de liderazgo para ayudar a sus empresas a capear la crisis económica y a convertirse en organizaciones más fuertes podría ser la razón por la cual las empresas no van a introducir en 2010 recortes en el salario base de las personas con un máster reciente que contraten, especialmente en el caso de aquellos con un MBA (Figura 11).

**Figura 11. Salario anual inicial para nuevos contratados en EE. UU. con un MBA reciente (valores promedios esperados) e Índice anual de precios al consumidor en EE. UU. periodo 2002-2010<sup>a</sup>**



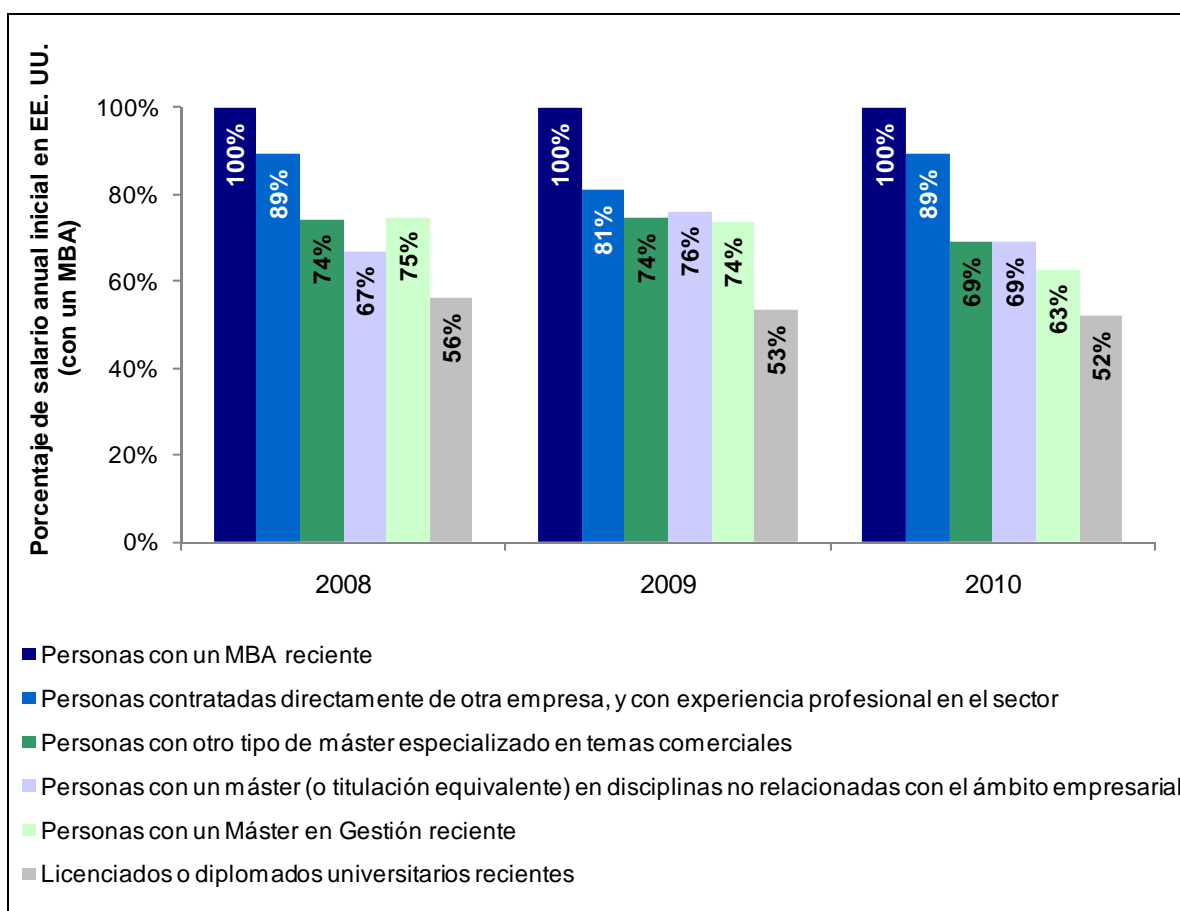
a. CPI-U. Fuente: Departamento de Estadísticas Laborales de EE. UU. (Para el año 2010 se han utilizado datos de febrero).

Por otra parte, sigue existiendo un salto cuantitativo considerable entre la retribución salarial que se ofrece a los candidatos que tienen un máster (o equivalente) de una escuela de negocios y la que se ofrece a los recién licenciados o diplomados universitarios (Figura 12). Así, y siguiendo con el patrón de años anteriores, el salario inicial promedio que las empresas planean ofrecer en 2010 a los que acaban de completar un MBA prácticamente duplica el salario inicial promedio ofrecido a

<sup>9</sup> HayGroup (2010). *The Wall Street Journal*/Hay Group 2009 CEO compensation study. Philadelphia, PA (E.E. U.U.). Información disponible en la siguiente página del sitio web de Hay Group: <http://www.haygroup.com/ww/services/index.aspx?id=2589>

licenciados o diplomados. Además, el salario inicial promedio ofrecido a aquellos que completen en 2010 un MBA se espera que sea más alto que el de aquellos que hayan completado un Máster en Gestión (un 59% más alto) o un máster especializado en temas comerciales (un 45% más alto), lo que probablemente refleja el hecho de que, además de la formación educativa, la experiencia laboral es considerada un “plus” merecedor de una prima adicional. Por otro lado, los datos del sondeo no pusieron de manifiesto una diferencia significativa entre el salario inicial promedio de aquellos con un Máster en Gestión o un máster especializado en temas comerciales y el de aquellos con un máster o título de posgrado en disciplinas no relacionadas con el ámbito empresarial/comercial.

**Figura 12. Salario anual inicial para nuevos contratados**  
(Valores relativos, normalizados a un Salario promedio = 100% para personas con un MBA)



## Competencias directivas de titulados con un MBA

Entre las empresas que colaboran con las escuelas de negocios, parece que ha aumentado la demanda de trabajadores con un MBA. Además, muchas empresas están dispuestas a pagar un salario más elevado a cambio de contratar a personas con este perfil concreto. ¿Qué es lo que ha generado esta demanda? ¿Qué destrezas y habilidades diferencian a aquellos empleados que han cursado un MBA del resto de empleados? Según los encuestados participantes en el sondeo, un trabajador con un MBA constituye un “estándar de referencia” o “patrón oro” y una “garantía de calidad”, así como una “inversión a largo plazo” para la empresa. “Contratamos a trabajadores con

un MBA porque queremos gente sumamente ambiciosa, inteligente y muy centrada en su trabajo,” comentó uno de los encuestados. Para cuantificar de algún modo los comentarios vertidos por los encuestados a nivel individual, el estudio hizo uso de un modelo integral que incluye aquellas competencias directivas que resultan esenciales para desempeñar cargos directivos. Este modelo fue desarrollado por Erich Dierdorff y Robert Rubin de la Universidad DePaul.<sup>10</sup> Una vez que completaron su estudio, en el que incluyeron 52 cargos directivos (desde directores ejecutivos (CEO) hasta jefes de línea de producción), los autores lograron identificar 18 factores (características o tipos de competencias), agrupados en cuatro dominios de la actividad laboral: conductuales, habilidades, conocimientos y forma de trabajar. A los participantes en este sondeo se les dio una descripción detallada de estos factores y, a continuación, se les pidió que indicaran si aquellos empleados con un MBA poseen un grado mayor, menor o igual de cada una de estas 18 competencias, si se les compara con otros empleados sin MBA del mismo nivel laboral (Figuras 13 a 16).

De esta comparación se extrajo una lista clara y definida con aquellos puntos fuertes (en lo que a competencias directivas se refiere) que se considera que ofrecen las personas que han realizado un MBA. La mayoría de las empresas indican que, en comparación con otros empleados posicionados en el mismo nivel laboral, los empleados que han realizado un MBA demuestran un grado mayor o mucho mayor de:

- Capacidad para gestionar estrategia e innovación, incluyendo aquí la capacidad para analizar datos o información, para pensar de manera creativa y para desarrollar objetivos y estrategias (Figura 13)
- Capacidad para gestionar el proceso de toma de decisiones, incluyendo aquí la capacidad para obtener y procesar información, para tomar decisiones y resolver problemas, para juzgar las cualidades de cosas, servicios o personas o para identificar objetos, acciones y acontecimientos (Figura 13)
- Capacidad en el contexto de las habilidades estratégicas y para gestión de sistemas, incluyendo aquí la resolución de problemas complejos, la valoración de situaciones, la toma de decisiones, la evaluación y el análisis de sistemas, la administración de recursos económicos y la gestión de recursos materiales (Figura 14)
- Conocimientos generales de las distintas áreas del negocio, incluyendo aquí gestión y administración, economía y contabilidad, ventas y marketing, servicio de atención personal o al cliente, y gestión de personal y de los recursos humanos (Figura 15)
- Competencia en aprendizaje, motivación, y liderazgo y capacidad para reflexionar y generar ideas (pensamiento generativo/creativo) (Figura 16)

Por otro lado, la mayoría de los encuestados creen que los empleados que no tienen un MBA reciben un grado igual o mayor de competencia en lo que respecta al siguiente conjunto de habilidades, capacidades y rasgos:

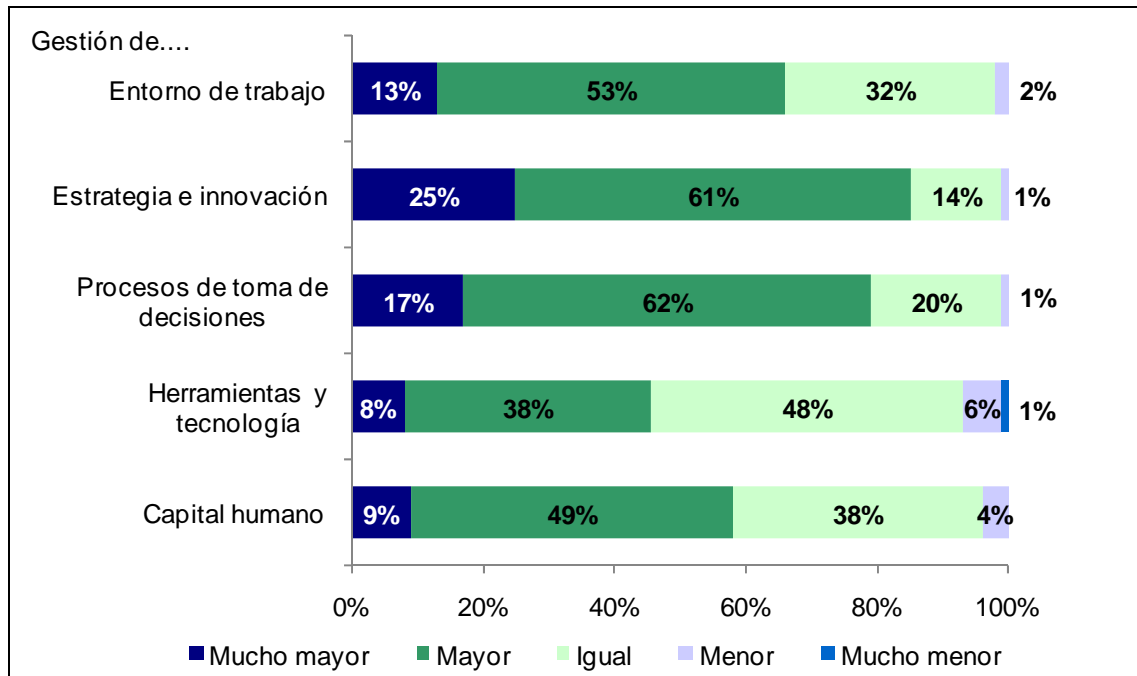
- Conocimiento del comportamiento humano y de la sociedad (Figura 15)

---

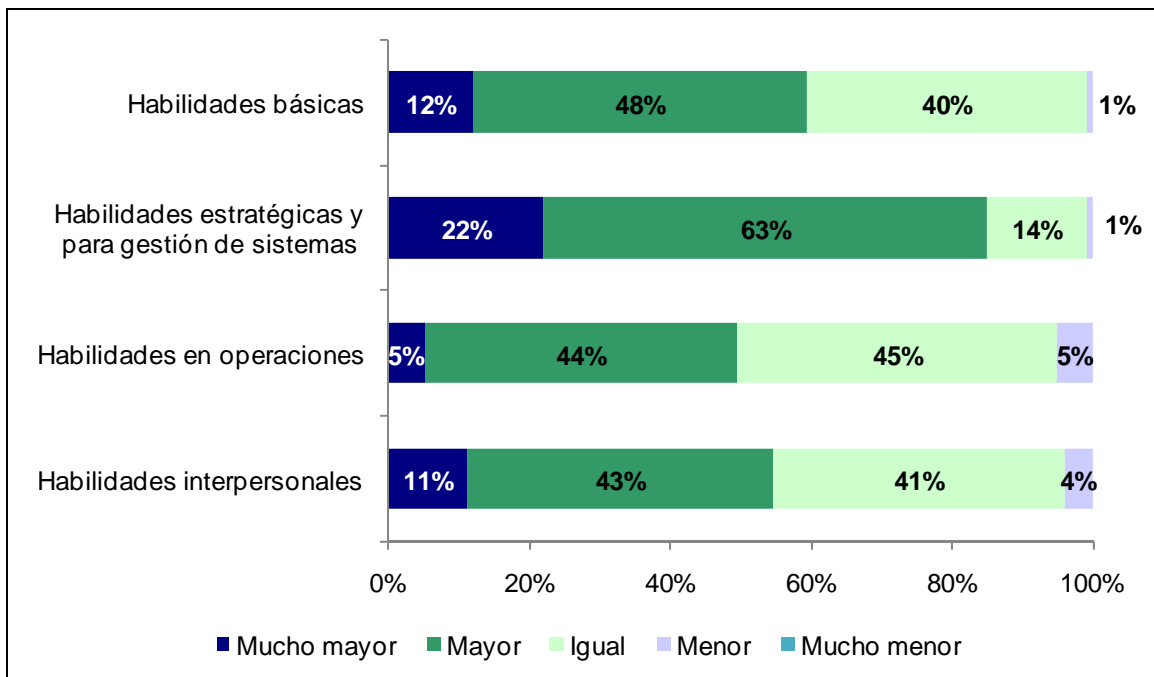
<sup>10</sup> Dierdorff, E. C. y Rubin, R.S. (diciembre de 2006). *Toward a comprehensive empirical model of managerial competencies: Implications for management education*. McLean, VA: Report for Management Education Research Institute (MERInstitute).

- Conocimiento de la tecnología, del diseño del producto y de su producción (Figura 15)
- Orientación social (cooperación, mostrar preocupación por los demás y autocontrol) (Figura 16)
- Rectitud y escrupulosidad; incluyendo aquí la formalidad y la fiabilidad del trabajador, su atención a los detalles y su integridad (Figura 16)

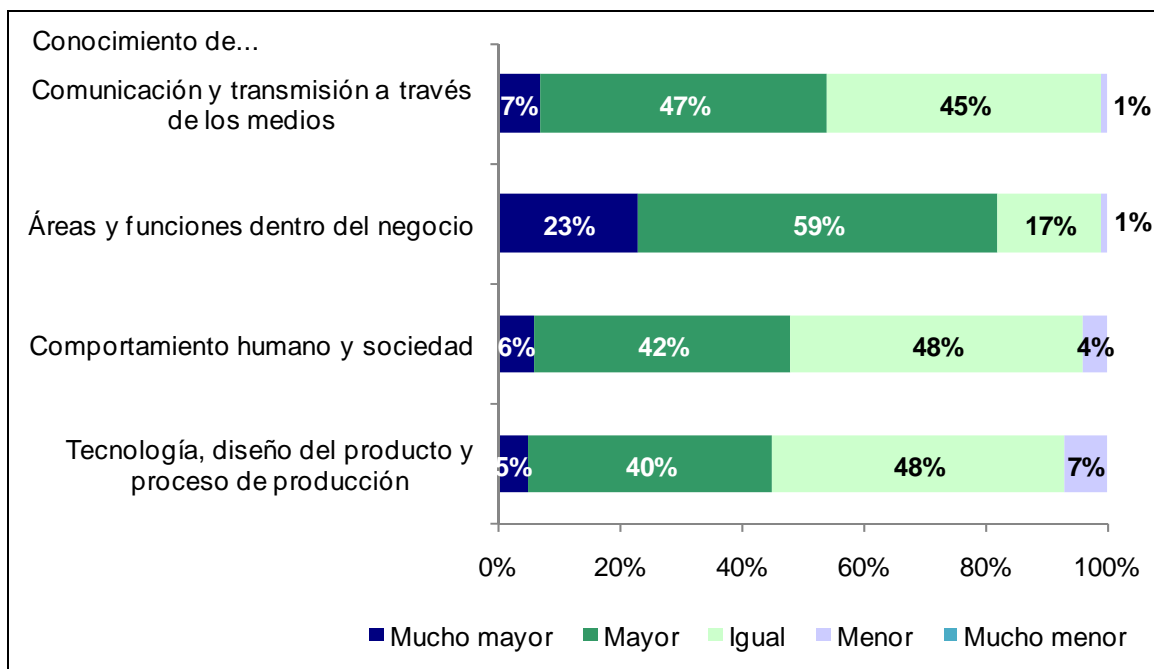
**Figura 13. Evaluación de trabajadores con un MBA frente a aquellos sin un MBA**  
**Competencias conductuales**



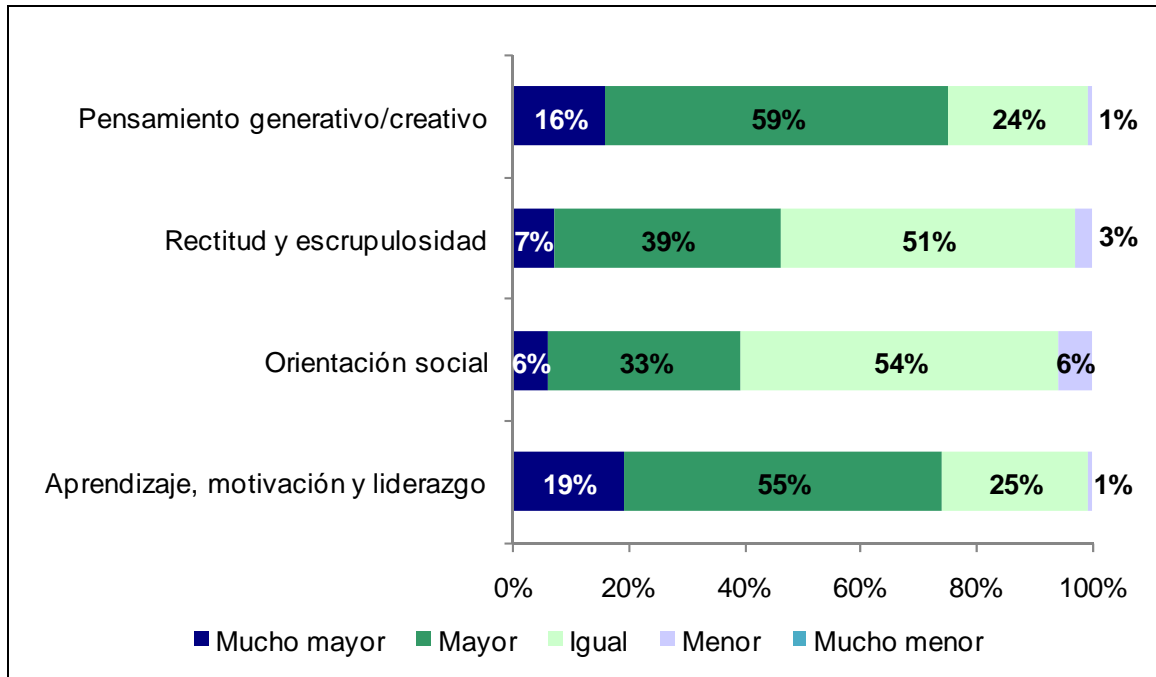
**Figura 14. Evaluación de trabajadores con un MBA frente a aquellos sin un MBA  
Competencias relacionadas con sus habilidades y destrezas**



**Figura 15. Evaluación de trabajadores con un MBA frente a aquellos sin un MBA  
Competencias relacionadas con su nivel de conocimientos**

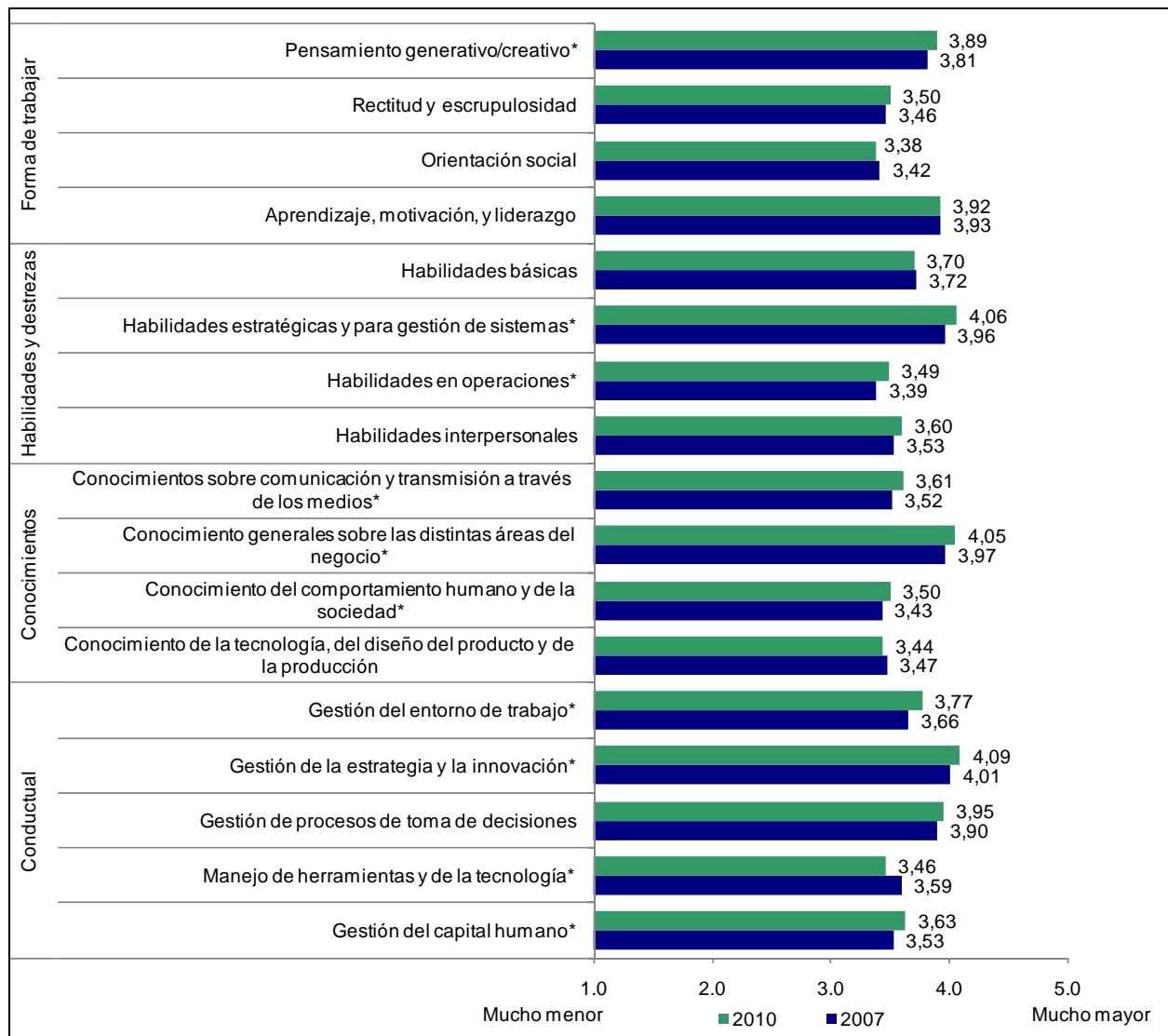


**Figura 16. Evaluación de trabajadores con un MBA frente a aquellos sin un MBA  
Competencias relacionadas con su forma de trabajar**



Comparado con 2007, y según las empresas encuestadas, los empleados con un MBA han adquirido una mayor destreza para gestionar el entorno de trabajo y para gestionar el capital humano. También han mejorado sus habilidades estratégicas y su destreza para gestionar operaciones y sistemas, mientras que la puntuación relativa a su capacidad para manejar herramientas y tecnología ha descendido (Figura 17). Los cambios observados puede que sean el resultado de haber hecho frente a las críticas recibidas en el pasado, cuando se decía que las personas que realizan un MBA adquieren muchas habilidades técnicas, pero les faltan habilidades “sociales” (para relacionarse con las personas).

**Figura 17. Competencias de aquellos trabajadores con un MBA, evaluación realizada por las empresas contratantes, puntuaciones medias,<sup>a</sup> 2007 y 2010**



a. Puntuación media: 1 = Mucho menor; 3 = Igual; 5 = Mucho mayor.

\* La diferencia observada entre los dos años es estadísticamente significativa,  $p < 0,05$ .

En base a las valoraciones realizadas por las empresas participantes, las principales competencias que aportan los empleados que han realizado un MBA son: a) capacidad para gestionar estrategia e innovación, b) habilidades estratégicas y para gestión de sistemas, c) conocimientos generales de las distintas áreas del negocio, d) capacidad para gestionar el proceso de toma de decisiones, y e) capacidad de aprendizaje, motivación y liderazgo.

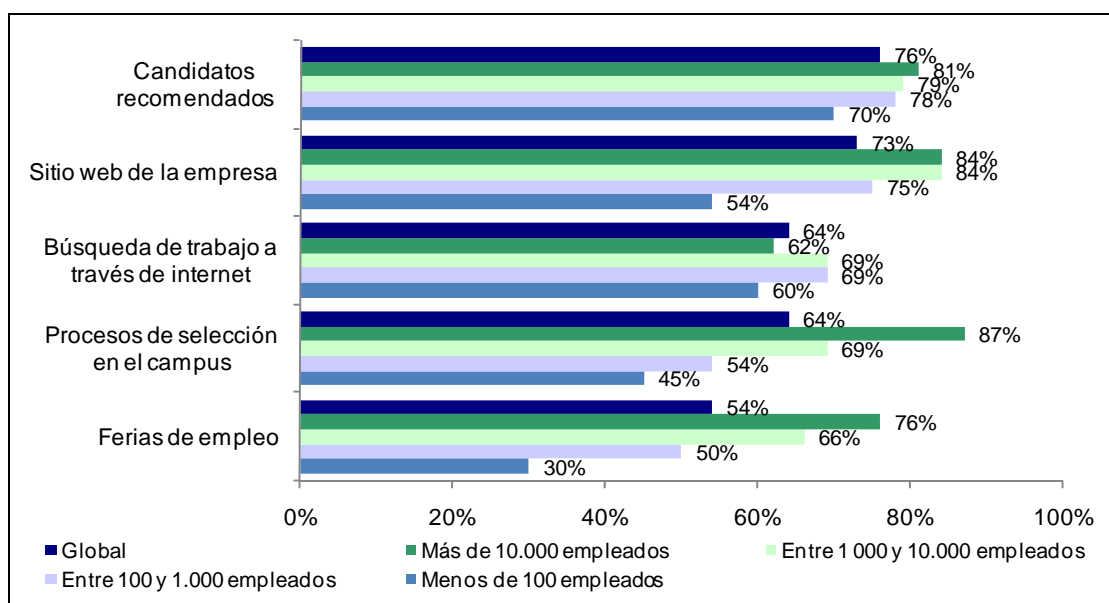
En un sondeo que realizó McKinsey a nivel mundial a principios de septiembre de 2009, se preguntaba a los encuestados qué tipo de aptitudes organizativas y qué comportamiento deben tener las organizaciones para superar la crisis económica y prosperar durante la fase de recuperación. El estudio puso de relieve que la innovación y el liderazgo se están convirtiendo en las capacidades más

importantes de cara a dirigir la empresa y lograr buenos resultados tras la crisis.<sup>11</sup> Teniendo en cuenta la evaluación de las principales competencias que ofrece un empleado con un MBA, dichos empleados están capacitados, sin duda, para contribuir a que los resultados de las empresas recuperen los niveles previos a la recesión o incluso los superen.

## Cómo encontrar a talentos con un máster

Como parte de su estrategia de selección de personal con un MBA, la mayoría de las empresas apuestan por candidatos que vienen recomendados (76%) o utilizan la página web de la propia empresa para publicar ofertas de trabajo y para que los candidatos envíen su currículum (73%). Tal y como se muestra en la Figura 18, el porcentaje de empresas que recurrieron a procesos de selección realizados *in situ* (en el campus) o que organizaron o participaron en ferias de empleo fue significativamente mayor entre empresas de gran tamaño que entre organizaciones con un menor número de empleados. Curiosamente, todas las empresas recurren en similar proporción a candidatos que viene recomendados, lo que sugiere que las asociaciones de antiguos alumnos de las escuelas de negocios juegan un papel importante a la hora de aumentar las probabilidades de colocación de aquellos alumnos que han finalizado el máster recientemente.

**Figura 18. Las cinco principales<sup>a</sup> estrategias de selección de personal, según el tamaño de la empresa**



a. Eventos especialmente concebidos (*networking*) para establecer contactos profesionales (Estrategia núm. 4 para empresas con menos de 100 empleados, 40%) y empresas de selección de personal (Estrategia núm. 5 para empresas que tienen entre 100 y 1000 empleados, 50%) no se muestran en la figura.

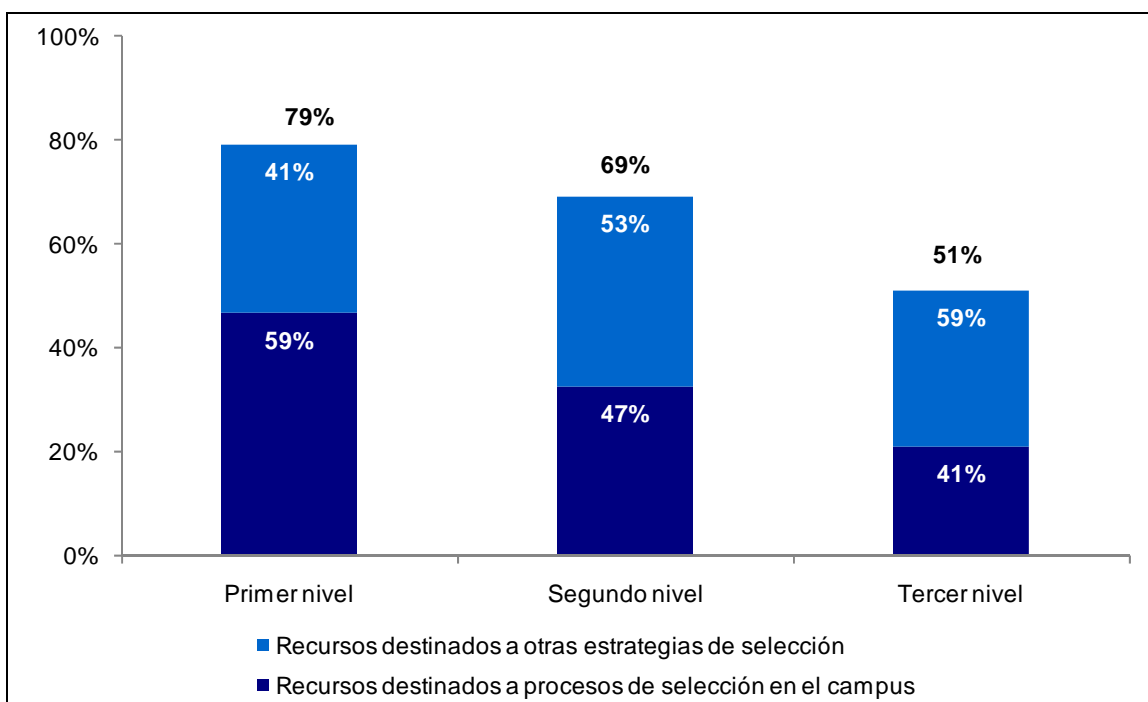
<sup>11</sup> McKinsey & Company, (enero de 2009). Leadership through the crisis and after: McKinsey global survey results. *McKinsey Quarterly*. (El sondeo se realizó entre el 1 y el 11 de septiembre de 2009.) Información recabada el 27 de abril de 2010 de [http://www.mckinseyquarterly.com/Leadership\\_through\\_the\\_crisis\\_and\\_after\\_McKinsey\\_Global\\_Survey\\_results\\_2457?pagenum=4](http://www.mckinseyquarterly.com/Leadership_through_the_crisis_and_after_McKinsey_Global_Survey_results_2457?pagenum=4)



## Procesos de selección realizados en el campus

Globalmente, más de 6 de cada 10 empresas (un 64%) llevaron a cabo procesos de selección directamente en el campus de las escuelas de negocios. Tal y como se aprecia en la Figura 19, en el grupo de empresas que seleccionan personal en las escuelas más selectivas (las de primer nivel) hay un mayor porcentaje de empresas que lleva a cabo procesos de selección en el campus (79%). Asimismo, estas empresas también asignan proporcionalmente más recursos a dichos procesos de selección realizados en el campus (59%), en comparación con los recursos totales destinados a procesos de selección.

**Figura 19. Porcentaje de empresas que realizan procesos de selección en el campus, y reparto de los recursos destinados a procesos de selección, datos agrupados según el nivel de las escuelas con las que colaboran<sup>a</sup>**

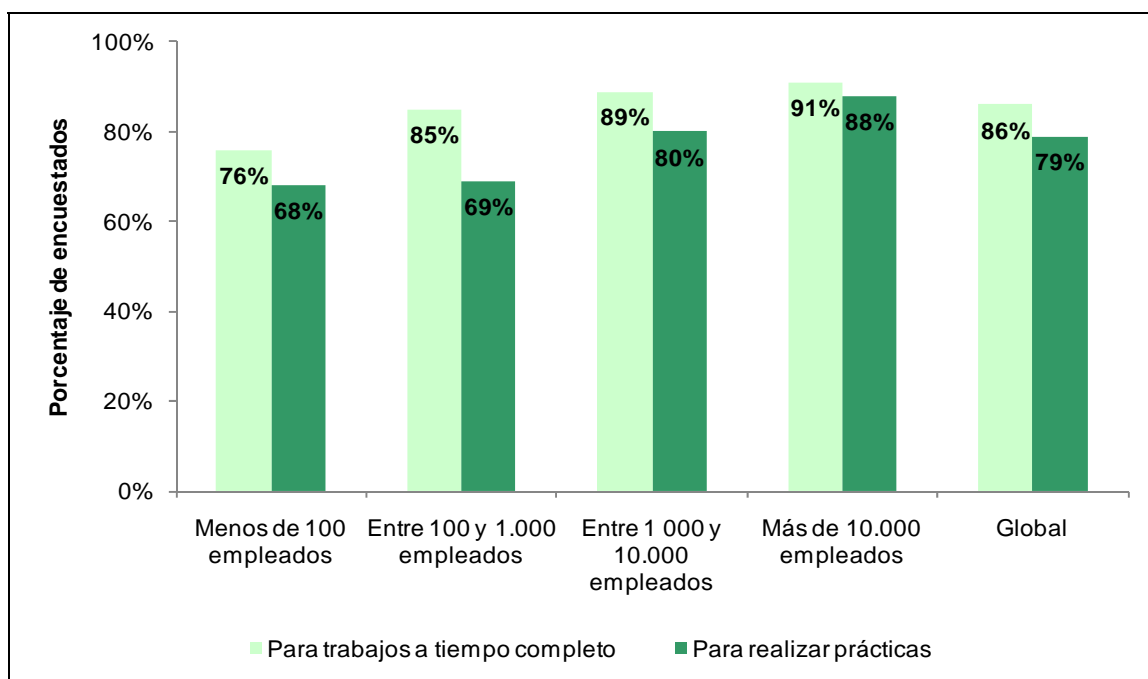


- a. El nivel de la escuela viene determinado por el promedio de los rankings de MBA a tiempo completo realizados por el *Financial Times*, *BusinessWeek*, y *US News and World Report*. En el primer nivel se encuentran las escuelas de negocios que imparten los “50 mejores MBA,” en el segundo nivel están las escuelas que imparten los siguientes 50 MBA, y el tercer nivel engloba a las escuelas que imparten el resto de másteres y titulaciones equivalentes.

En lo que respecta al porcentaje de recursos asignados a los procesos de selección de personal en el campus, casi la mitad de los entrevistados (un 47%) no prevén para 2010 cambios significativos respecto a 2009 y un 44% de los mismos tiene previsto aumentar dicha proporción. Los planes de las empresas para 2010 relativos a procesos de selección en el campus son notablemente más optimistas que a principios de 2009, cuando un 44% de las empresas pronosticaron que se reducirían los recursos dedicados a procesos de selección en el campus.

En conjunto, de las empresas que realizan procesos de selección en el campus, la mayoría acaba contratando a personas que han finalizado su máster: un 86% las contrata para trabajos a tiempo completo y un 79% ofrece contratos en prácticas (Figura 20). Por lo demás, los estudiantes que acababan de terminar su máster consiguieron más empleos o contratos en prácticas con las empresas grandes que realizan procesos de selección en el campus, que con las empresas de menor tamaño allí presentes.

**Figura 20. Contratación de las empresas para prácticas y para empleos a tiempo completo,<sup>a</sup> según tamaño de la empresa**



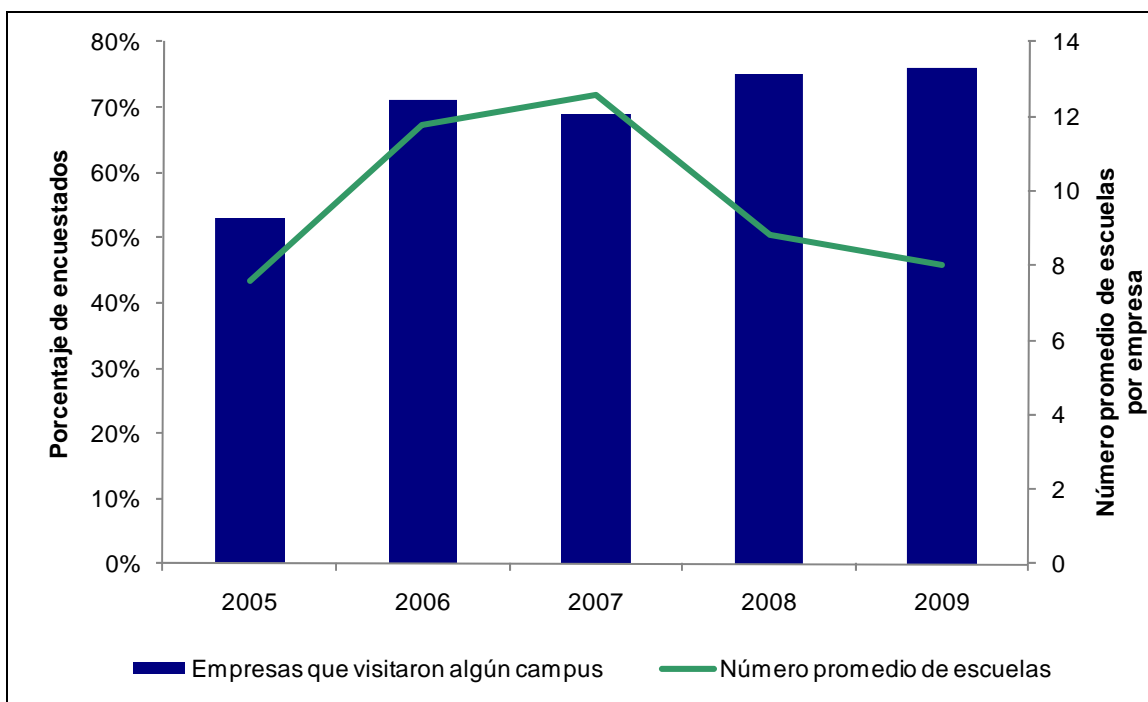
a. Sólo se incluyen en esta estadística las empresas que llevan a cabo procesos de selección en el campus.

A pesar de que los procesos de selección organizados en el campus constituyen una estrategia utilizada tradicionalmente por muchas empresas, en especial en Estados Unidos, lo cierto es que no es una estrategia que utilicen necesariamente todos los años. El número de escuelas que una empresa dada visita cada año también varía. Por poner un ejemplo, un 64% de las empresas indicaron que en 2010 la selección de personal en el campus sería una de las estrategias empleadas. De ellas, el 76% sí que acudieron realmente a una o más escuelas de negocios para realizar procesos de selección entre los alumnos que acababan de completar el MBA (Figura 21). En comparación con los datos anteriores, resaltar que en 2007 sólo un 42% de las empresas indicaron que la selección de personal en el campus estaba entre las estrategias empleadas. De ellas, el 69% realizó realmente en 2007 visitas a una o más escuelas de negocios.

Sin embargo, el impacto de la recesión sobre estos procesos de selección en el campus se ve reflejado en el menor número de escuelas que cada empresa incluye en sus planes de visita. Desde los valores máximos observados antes de la recesión, en 2007, cuando los responsables de selección de cada empresa acudieron a un promedio de casi 13 escuelas (12,6), se ha pasado a un promedio de

ocho escuelas (8,0) visitadas en 2009. Este recorte en el número de escuelas visitadas durante los tiempos de dificultades económicas sugiere que el proceso de selección en las escuelas se ha vuelto más competitivo.

**Figura 21. Variación en el número de escuelas que visitó cada empresa para realizar procesos de selección de personas con un MBA,<sup>a</sup> periodo 2005–2009**



a. Sólo se incluyen en estas estadísticas aquellas empresas que llevan a cabo procesos de selección directamente en el campus, como parte de su estrategia global de contratación.

Si se combinan los datos de empresas que contratan a gente en prácticas directamente en el campus, durante los procesos de selección que organizan, con los de aquellas que ofrecen contratos en prácticas a través de otros canales, se concluye que las empresas de menor tamaño contratan, proporcionalmente, a menos personas para realizar prácticas. Por ejemplo, sólo un 44% de las pequeñas empresas (de menos de 100 empleados) ofrecían la posibilidad de realizar prácticas en su empresa, mientras que hasta un 79% de las empresas de mayor tamaño que participaron en el sondeo (más de 10.000 empleados) ofrecieron contratos en prácticas. La penetración en el mercado laboral de los contratos en prácticas también presentó grandes variaciones por regiones: el valor más alto lo encontramos en Estados Unidos (63%) y el más bajo en Latinoamérica (30%), lo que concuerda con los resultados de 2009.

## Colaboración con las oficinas de orientación laboral de las escuelas de negocios

La mayoría de los responsables de selección de personal entrevistados indicaron que su experiencia anterior (82%) y las relaciones que mantiene actualmente con la escuela (74%) son importantes o

muy importantes, y colocan estos dos aspectos entre los 5 criterios de selección más importantes a la hora de decidir con qué escuelas van a colaborar.<sup>12</sup> Dado que se encuentran en primera línea de comunicación con las empresas que realizan procesos de selección entre los alumnos que han finalizado su máster en dicha escuela, los servicios de orientación laboral o las oficinas de empleo de las escuelas de negocios juegan un papel fundamental a la hora de crear y alimentar estas relaciones con las empresas. Para lograr que la relación profesional con dichas organizaciones sea más eficiente y para poder gestionar mejor las expectativas de los alumnos, los profesionales que trabajan en estos servicios de empleo y orientación laboral suelen pedir cada poco tiempo a las empresas colaboradoras que les hagan llegar (de manera formal o informal) sus opiniones y comentarios.

En este estudio, los encuestados tuvieron la oportunidad de hacernos llegar sus opiniones y sus comentarios respondiendo a la siguiente pregunta de respuesta abierta: ¿Qué es lo que más les gustaría recibir por parte de los servicios de empleo y orientación laboral de las escuelas? Se analizaron las respuestas de los 820 responsables de selección de personal que contestaron a esta pregunta. De ahí surgieron los siguientes aspectos, considerados como los más críticos:

- Acceso a los posibles candidatos (acceso a las bases de datos de currículos y de antiguos alumnos con la posibilidad de centrarse en perfiles concretos, disponibilidad de información adicional sobre los candidatos, sistema para filtrar solicitudes, recomendaciones del profesorado, datos históricos sobre retribución)
- Logística de las visitas al campus (organización y programación, instalaciones, asistencia de los alumnos, presentación y difusión de la marca de la empresa, promoción de la empresa, ideas sobre cómo llegar a un mayor número de alumnos, consejos relativos a la eficacia del evento, información sobre otros eventos, tener en cuenta las opiniones vertidas por los alumnos)
- Preparación de los alumnos (más habilidades para afrontar una entrevista, investigación sobre los antecedentes y la situación de la empresa, reglas de cortesía para la búsqueda de empleo, candidatos cualificados)
- Herramientas para seleccionar candidatos a través de internet (sistemas fáciles de utilizar, sistemas multiescuela, ayuda con la publicación de ofertas de trabajo, posibilidad de realizar búsquedas en la base de datos de perfiles de alumno)

## Lo que viene a continuación

“En una economía global sumamente volátil, los líderes empresariales tienen que afrontar el reto de navegar en un entorno enormemente incierto y de reaccionar de manera rápida y eficaz ante los cambios que se van produciendo.”<sup>13</sup> De igual modo, para las escuelas de negocios también constituye un desafío el tener que formar a los líderes empresariales del mañana. Ahora que la reciente crisis económica parece que empieza a remitir, ¿qué nuevos retos se avecinan en el horizonte para las empresas y las escuelas de negocios?

---

<sup>12</sup> Murray, M. (2009). *Corporate recruiters survey comprehensive data report*. McLean, VA (EE. UU.): Graduate Management Admission Council.

<sup>13</sup> Batchelor, S. y McCarthy, B. (2009). In uncertain times, businesses need dynamic planning to chart course to high performance. Nueva York, NY (EE. UU.): Accenture. Disponible en Internet, en [www.accenture.com](http://www.accenture.com).

La actual crisis financiera puede que haya puesto en suspenso la globalización debido a la intervención gubernamental ocurrida en muchas economías; sin embargo, no ha logrado frenar el proceso globalizador. Un número creciente de empresas tendrán probablemente que poner un mayor énfasis en su actividad comercial internacional y, por consiguiente, el conocimiento y dominio de lenguas extranjeras se están convirtiendo ya en una ventaja competitiva.

Uno puede discutir sobre las razones del cambio climático, pero no pueden negar algunos cambios medioambientales recientes tales como el ascenso paulatino de las temperaturas, el retroceso de los glaciares, el aumento del nivel de los océanos o la acidificación de las aguas. Según Lord Stern, un catedrático de economía de la London School of Economics “autor del documento político individual sobre cambio climático más influyente hasta la fecha,”<sup>14</sup> el cambio climático ya está afectando de manera directa a muchos sectores, incluida la agricultura y aquellos sectores que dependen fuertemente del petróleo.

Con la interdependencia que existe de manera inherente entre negocios, medio ambiente y sociedad, no es sorprendente que “la sostenibilidad, en sus distintas vertientes y formas, haya venido para quedarse y forme parte de la nueva realidad empresarial.”<sup>15</sup> Esto lleva a las empresas a aplicar políticas de sostenibilidad en sus negocios, por lo que los directores que posean esos conocimientos y habilidades serán los que, en último término, tengan una ventaja competitiva frente a que aquellos que no las poseen.

El envejecimiento de la población que se está produciendo en muchos países desarrollados (entre ellos EE. UU.) constituye otro desafío a largo plazo, pues está obligando a las empresas no sólo a afrontar el reto de sustituir al personal en activo, sino que además tienen que cubrir las necesidades económicas de una población envejecida, lo que será cada vez más difícil, a medida que vaya disminuyendo la proporción entre población activa y número de personas de edad avanzada.

Mientras las empresas se preparan para afrontar estos retos, las escuelas de negocios continúan dando nueva forma a la educación y a la formación para el liderazgo que ofrecen. De cara al futuro, Blair Sheppard, decano de la Fuqua School of Business (Universidad de Duke), predijo que habrá un mayor abanico de programas de posgrado y una menor homogeneidad entre las escuelas de negocios que los imparten, con la aparición en otras regiones del mundo distintas de Europa Occidental y los Estados Unidos de escuelas con mucho nivel. Además, predijo que habrá un salto cualitativo cada vez mayor entre las “grandes” escuelas de negocios y las escuelas “de calidad aceptable.” Sheppard resumió: “Tenemos que mejorar dramáticamente y, a su vez, tenemos que incorporar un abanico más amplio de intereses académicos, a la vez que nos convertimos en entidades verdaderamente

---

<sup>14</sup> McCarthy, M. (13 de marzo de 2009) Lord Stern on global warming: It's even worse than I thought. *The Independent*. Información recabada el 10 de abril de 2010 de la página <http://www.independent.co.uk/environment/climate-change/lord-stern-on-global-warming-its-even-worse-than-i-thought-1643957.html>.

<sup>15</sup> Weybrecht, G. (30 de marzo de 2010). Presentación basada en el libro, *The sustainable MBA The manager's guide to green business*, y realizada en el Congreso 2010 EFMD MBA celebrado en Barcelona, España.

globales mientras, simultáneamente, formamos y producimos líderes, no simplemente buenos estudiantes de ciencias empresariales.”<sup>16</sup>

## Nota final

Las conclusiones que se presentan en esta publicación están basadas en el análisis de los datos del sondeo que se incluye en el *Informe integral y exhaustivo del Sondeo 2010 para Responsables de Selección de Personal Corporativo*. Este *Informe integral y exhaustivo del sondeo*, el cual se encuentra disponible exclusivamente para las escuelas de negocios y empresas participantes, contiene tablas con datos detallados. En dicho informe, además de llevar a cabo un análisis global de los datos, también se incluyen análisis de las respuestas del sondeo agrupadas por sector, por tamaño de la empresa, por región del mundo, por zona de los EE. UU., por objetivos de la empresa a nivel organizativo o por lo selectivas que son las escuelas con las que colabora. Este *Informe integral y exhaustivo del sondeo* también contiene una lista de comentarios textuales realizados por los responsables de selección de personal entrevistados, acerca de los principales servicios que su empresa desearía recibir por parte de las oficinas de empleo o de orientación laboral de las escuelas donde seleccionan a alumnos que acaban de finalizar su máster. También hay comentarios relativos a los cambios que las escuelas de negocios deberían poner en práctica para satisfacer las necesidades del entorno laboral. La lista completa de todas las escuelas de negocios y empresas que participaron en el sondeo está disponible para el público en general en la página [gmac.com/corporaterecruiters](http://gmac.com/corporaterecruiters).

Además de recibir copias del presente informe y del *Informe integral y exhaustivo del sondeo*, las escuelas participantes reciben también informes comparativos individualizados donde se comparan, de manera agrupada las respuestas dadas por aquellas empresas con las que colabora su escuela con las respuestas dadas por empresas que colaboran con otras escuelas de negocios. También se proporciona a las escuelas de negocios participantes un perfil de conjunto de todos los responsables de selección de personal que aparecen en la base de datos del sondeo, junto con la lista de las 20 empresas que contratan a más titulados con un máster o formación de posgrado equivalente.

Esta publicación y el *Informe general (abreviado) del Sondeo 2010 para Responsables de Selección de Personal Corporativo* (una versión abreviada del *Informe integral y exhaustivo* que se pone a disposición del público en general) están disponibles en inglés y en español.

## Participación en el sondeo

En el año 2011 celebraremos el 10º aniversario del Sondeo GMAC para Responsables de Selección de Personal Corporativo. Los profesionales de los servicios de orientación laboral de aquellas escuelas de negocios que ofrecen programas de postgrado pueden colaborar activamente en el sondeo, bien enviando invitaciones con el enlace al sondeo a los responsables de selección de personal que trabajan con su escuela o facilitando a GMAC una lista con los datos de contacto de dichos responsables de selección de personal con los que colaboran. Si desea obtener una invitación para su escuela, envíe un correo electrónico a [research@gmac.com](mailto:research@gmac.com). Entre los beneficios que

---

<sup>16</sup> McKinsey & Company, (enero de 2010). Reshaping business education in a new era, *McKinsey Quarterly*. Información recabada el 27 de abril de 2010 de Internet, de la página: [http://www.mckinseyquarterly.com/Reshaping\\_business\\_education\\_in\\_a\\_new\\_era\\_2500](http://www.mckinseyquarterly.com/Reshaping_business_education_in_a_new_era_2500)

obtienen a cambio las escuelas participantes se encuentran: informes estadísticos detallados y exhaustivos, informes personalizados y el acceso anticipado a los resultados del sondeo. Entre los beneficios que obtienen las empresas participantes y los responsables de selección de personal encuestados se encuentran: informes estadísticos detallados y exhaustivos, el acceso anticipado a los resultados del sondeo y la oportunidad de participar en el sorteo de cinco premios en metálico de 1000 \$ cada uno.

## Datos de contacto

Para cualquier pregunta o comentario que nos quiera hacer llegar relacionado con los resultados de este estudio, la metodología empleada o los datos recabados, puede ponerse en contacto con el Departamento de Investigación y Desarrollo de GMAC, enviando un correo electrónico a [research@gmac.com](mailto:research@gmac.com).

## Autoría

Marina Murray, Directora Asociada, Investigación Aplicada, Investigación y Desarrollo, Graduate Management Admission Council.

## Agradecimientos

Kip Harrell, Vicepresidente Adjunto, Desarrollo Profesional y Orientación Laboral, Thunderbird School of Global Management y Dra. Karen O. Dowd, Directora Ejecutiva, Servicios de Empleo y Orientación Laboral, Daniels College of Business, Universidad de Denver—Consejo de administración del MBA Career Services Council—elaboración del cuestionario del sondeo, selección de escuelas participantes, y análisis de los datos; Martine Plompen, Director, y Dr. Christophe Terrasse, Director Adjunto—Unidad de Conocimiento y Sondeos, EFMD—elaboración del cuestionario del sondeo, selección de escuelas participantes, y análisis de los datos; Dr. Erich C. Diedroff y Dr. Robert S. Rubin, Universidad DePaul, identificación de un marco global de competencias directivas; Alla Zhavoronkova, Directora de Relaciones Internacionales, Begin Group, servicios de traducción, selección de escuelas y empresas participantes, y coordinación de la administración del sondeo en la Federación Rusa; Drs. Esther Moreno-Barriuso, CETRA Language Solutions, traducción al español; Dr. Jorge Arturo Hernández Palomino, Catedrático, Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez (ITCJ), revisión independiente del manuscrito.

Dr. Lawrence M. Rudner, Vicepresidente, Investigación y Desarrollo, GMAC, elaboración del cuestionario y revisión del manuscrito; Rachel Edgington, Directora de Estudios de Mercado, GMAC, revisión del manuscrito; Dr. Grady D. Bruce, Catedrático Emérito, California State University-Fullerton, elaboración del cuestionario y revisión del manuscrito; Veronica Sinz, Gerente de Publicaciones de Investigación, GMAC, revisión editorial; Tracey Briggs, Redactora/Editora Sénior, Comunicaciones, GMAC, revisión editorial; y Paula Bruggeman, Editora, GMAC, servicios editoriales.

Queremos dar las gracias en especial a las siguientes organizaciones por haber contribuido al éxito de este proyecto:

- MBA Career Services Council, una asociación profesional activa y en continua expansión que acoge a profesionales implicados en la contratación o en la orientación profesional de

personas con un MBA. Gracias por los consejos expertos de su personal, por su ayuda con la elaboración del cuestionario y la elección de la muestra poblacional, y por su esfuerzo por fomentar la participación en el sondeo entre las escuelas de negocios de EE. UU. y del resto del mundo.

- EFMD, una organización internacional con miembros repartidos por numerosos países y con base en Bruselas (Bélgica). Gracias por los consejos expertos de su personal, por su ayuda con la elaboración del cuestionario y la elección de la muestra poblacional, y por su esfuerzo por fomentar la participación en el sondeo entre las escuelas de negocios de Europa y también del resto del mundo.
- Begin Group, una organización independiente con sede en Moscú que se dedica a ofrecer un amplio abanico de servicios en el mercado de la educación. Gracias por facilitar la promoción y la administración del sondeo en la Federación Rusa.

GMAC también quiere dar las gracias a todos los profesionales participantes: a aquellos provenientes de las 168 escuelas de negocios que colaboraron en este sondeo y a los 2.367 responsables de selección de personal que respondieron al cuestionario. Sin ellos, este informe no habría sido posible.



© 2010 Graduate Management Admission Council® (GMAC®). Reservados todos los derechos.

Ningún fragmento de esta publicación se puede reproducir, almacenar en un sistema de recuperación de datos, distribuir, o transmitir (sea cual sea el formato o el modo de transmisión: electrónico, mecánico, mediante fotocopias, grabación o de algún otro modo alternativo), sin el consentimiento previo y por escrito de GMAC. Para obtener la autorización de GMAC®, póngase en contacto con su Departamento Legal enviando un correo electrónico a [legal@gmac.com](mailto:legal@gmac.com).

El logotipo de GMAC es una marca de producto. Asimismo, GMAC®, GMAT®, Graduate Management Admission Council® y Graduate Management Admission Test® son marcas registradas propiedad del Graduate Management Admission Council® tanto en los Estados Unidos de América como en otros países. Fortune 500® es una marca registrada propiedad de Time, Inc.