



MARHTO

MÁSTER EN RECURSOS HUMANOS, TRABAJO Y ORGANIZACIONES

Máster Universitario en Gestión de Recursos Humanos, Trabajo y Organizaciones

Trabajo de Fin de Máster

**Curso 2020/2021
Convocatoria septiembre**

Orientación: Carácter profesional

Título: FUNCIONES, REQUISITOS Y CONDICIONES CONTRACTUALES DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS. UNA APROXIMACIÓN AL ROL DEL PROFESIONAL DE RR.HH DESDE EL ANÁLISIS DE CONTENIDO DE OFERTAS DE EMPLEO.

Estudiante: Cintia Gosálbez Pastor

NIE: 48571512C

Tutor: Francisco Gracia Lerin

Código OIR: TFM.MGR.FGL.CGP.210527

Elche a 04 de septiembre de 2021

Índice

| | |
|--|----|
| RESUMEN | 3 |
| 1. INTRODUCCIÓN | 4 |
| 1.1. CONTEXTO EVOLUTIVO..... | 5 |
| 1.2 OBJETIVOS..... | 7 |
| 2. MÉTODO | 7 |
| 2.1. Descripción de la Muestra y Procedimiento | 7 |
| 2.1. Variables e instrumentos | 7 |
| 2.3. Análisis Estadístico..... | 9 |
| 3. RESULTADOS | 10 |
| 3.1. Resultados Bloque 1: Funciones y tareas de la Dirección de RRHH. | 10 |
| 3.2. Resultados Bloque 2: Requisitos demandados a la dirección de RRHH. | 11 |
| 3.3. Resultados Bloque 3: Condiciones contractuales ofrecidas..... | 12 |
| 4. DISCUSIÓN | 13 |
| 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 14 |
| 6. ANEXOS..... | 15 |

RESUMEN

El objetivo principal de este estudio es comprender como la función de recursos humanos se está transformando y analizar en que consiste el rol de la dirección de los recursos humanos en las organizaciones, en el momento actual.

Abordamos dicho objetivo mediante el estudio cualitativo del contenido que aparece en ofertas de empleo de “dirección de recursos humanos”. Concretamente, en analizar exhaustivamente si dichas ofertas de empleo nos permiten obtener información sobre tres aspectos de gran relevancia: funciones y tareas del profesional de RRHH, requisitos demandados y condiciones ofertadas.

Se concluye que, en la práctica, las organizaciones muestran un interés creciente, aunque no significativo, en políticas y prácticas de recursos humanos sostenibles ya que se demanda un perfil del profesional de RRHH con grandes capacidades y competencias de liderazgo, gestión del talento. Se observa un cambio hacia organizaciones descentralizadas, flexibles, globales con un modelo de gestión sostenible, centrado en generar valor con estrategias de responsabilidad social corporativa.

Palabras clave: *Recursos humanos; gestión de recurso humano; rol del profesional de recursos humanos; Dirección de recursos humanos sostenible.*

The main objective of this study is to understand how the human resources function is transforming and analyze what the role of human resources management in organizations consists of, at the present time.

We address this objective by means of the qualitative study of the content that appears in “human resources management” job offers. Specifically, in exhaustively analyzing whether said job offers allow us to obtain information on three highly relevant aspects: functions and tasks of the HR professional, requirements demanded and conditions offered.

It is concluded that, in practice, organizations show a growing interest, although not significant, in sustainable human resources policies and practices, since a profile of the HR professional with great capacities and leadership skills, talent management, is demanded. There is a shift towards decentralized, flexible, global organizations with a sustainable management model, focused on generating value with corporate social responsibility strategies.

Keywords: *Human resources; human resource management; role of the human resources professional; Sustainable human resources management.*

1. INTRODUCCIÓN

El recurso humano es el elemento fundamental para la ventaja competitiva y por lo tanto éste se constituye en un componente esencial para cualquier tipo de institución. Este elemento común es el gran diferenciador que hace que haya competitividad puesto que ésta debe demostrarse, debe medirse y se debe comparar (González, 2005).

Actualmente, la dirección de los recursos humanos está fundamentada hacia la consecución de la eficacia y la eficiencia, para alcanzar una buena ventaja competitiva y un alto rendimiento fundamentado en el valor añadido. Hay que destacar que, en la organización quien logra la gestión y el cumplimiento tanto de las metas como de los objetivos establecidos, es el recurso humano y que estos son el factor estratégico de la compañía (Ortiz et al., 2012).

Es importante destacar que la función de los recursos humanos de una empresa consiste en definir los procesos para la planificación, organización y administración de las tareas relacionadas con los activos que pertenecen a la organización. Una buena gestión de recursos humanos es el punto de unión entre sus empleados y los valores de la empresa, fomentando el compromiso y la motivación de los empleados alineados con los objetivos de la empresa. Por ello, es necesario conocer las necesidades de cada departamento para poder ofrecer soluciones efectivas.

Hoy en día la función de RRHH se encarga de todas las áreas de la que forman parte las personas de la organización, las más relevantes son y en las que hemos centrado nuestro estudio son: 1. Organización y planificación de personal: planificar las plantillas para el control de sobrecostes y excesos. Gestionar bajas, ausencias, vacaciones y horarios. Actualización y definición de puestos y funciones. Previsión de personal. Analizar sistemas retributivos y compensaciones del personal. 2. Reclutamiento: diseñar e implementar las acciones para la atracción del talento. 3. Selección: atraer, contratar y retener los candidatos más competentes. 4. Plan de carrera y promoción profesional: diseñar con los jefes de departamento planes de carrera, seguimiento, y captar el potencial. 5. Formación. 6. Evaluación del desempeño y control de personal: controlar las relaciones laborales, absentismo, edad y desajustes entre el puesto y competencias del trabajador. Instaurar objetivos y evaluación de desempeño 360º con el apoyo de los directores de departamento 7. Clima y satisfacción laboral. 8. Administración de personal: Gestionar trámites de personal, contratos, nóminas, SS, derechos y deberes del trabajador. 9. Relaciones laborales: Gestionar la comunicación entre empleados y empresa mediante el sindicato. 10. Prevención de riesgos laborales: implementar medidas de protección y prevención para la salud del personal.

La misión de los recursos humanos es administrar y coordinar dentro del departamento de RRHH las acciones que impulsen el bienestar social, el desarrollo y los intereses de los empleados con los objetivos de la organización, contribuyendo a la mejora de las funciones de la organización,

el clima laboral y garantizar sentido de pertenencia con el fin de traducirse a una mejora de desempeño y productividad organizacional.

Montoya & Boyero (2016), comentan: “Hoy el desafío al que se deben enfrentar los dirigentes de las organizaciones está fundamentado, entre otros aspectos, en la dirección de su recurso humano hacia una labor orientada a alcanzar la eficacia y la eficiencia, con el fin de lograr altos estándares de rendimiento fundamentado en valor agregado y en una notoria ventaja competitiva. Es importante tener presente que cuando la organización hace las cosas bien, se tienen grandes ganancias a diferencia de las que no lo hacen”.

1.1. CONTEXTO EVOLUTIVO.

A lo largo de la historia, la función de recursos humanos ha sufrido una gran evolución. Desde finales del siglo XIX con la revolución industrial, las pequeñas empresas quedan absorbidas por las grandes empresas y surge la necesidad de crear nuevos departamentos para la contratación de personal operario responsable de las máquinas. El foco estaba puesto en la máxima producción, dejando en un segundo lugar el personal.

Es a partir del desarrollo tecnológico en el siglo XX cuando se genera un impacto empresarial; así destacamos cuatro etapas:

Administración de personal y gestión (principios siglo XX hasta los años 60)

Es la era de la industrialización iniciada con la Revolución Industrial. La administración de personal es denominada relación industrial y los trabajadores son recursos de producción en el que se busca el máximo rendimiento al mínimo coste. La estrategia de motivación de los empleados es a través de incentivos económicos, surge el Taylorismo como una filosofía para nutrir las relaciones entre empresa y empleados.

A partir de la Segunda Guerra Mundial, las relaciones empresariales adquieren otra dimensión, reemplazada por la Administración de Recursos Humanos donde el empleado pasa de ser un recurso vivo.

Dirección de recursos humanos (desde los 60 a los 80)

Podemos decir, que es el verdadero momento donde las necesidades sociales y psicológicas de los trabajadores comienzan a ser un factor para desarrollar y gestionar. Se valoran las estrategias de actuación proactivas y se focaliza la atención en el comportamiento de los empleados y resolución de conflictos. Se aúnan los objetivos de la empresa y los individuales del trabajador.

Dirección de recursos humanos estratégica (desde los 80 hasta principios siglo XXI)

Los RRHH se convierte en un factor estratégico clave para la mejora del rendimiento. Pasa a ser un departamento independiente y con alta jerarquización e importancia en la toma de decisiones en la empresa. Actúa con detalle en la integración estratégica, bienestar y satisfacción laboral de los empleados, teniendo en cuenta la motivación y flexibilidad. El capital humano es clave, pasa a ser un valor añadido. A partir de la década de los 90: globalización y tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) crean un entorno de gran competencia y muy dinámico. Estos cambios han supuesto transformaciones muy importantes en la función de RRHH y grandes retos, alcanzando al ámbito económico mundial, donde el conocimiento importa tanto como el capital financiero, no basta con tener poder económico, también es necesario el conocimiento sobre dónde, cómo y en qué momento invertirlo de manera rentable (Espinoza, 2019).

Dirección de recursos humanos sostenible (principios del s. XXI hasta actualidad).

Aparece como un nuevo paradigma, la dirección de recursos humanos sostenible como el foco para alcanzar el máximo valor de una empresa centrandó sus estrategias en tres grupos de personas: consumidor, empleados y sociedad.

De acuerdo con Julio Fernández-Sanguino, director de Good Rebels, las empresas que mejor se adapten a un cambio de época, serán las denominadas *Organizaciones Centradas en los Humanos* (Human Centred Organisations), impulsadas por:

Digitalización: Aplicaciones para la organización laboral de manera descentralizada y con flexibilidad horaria.

Diseño centrado en las personas. La oferta de productos y servicios pensados en el consumidor desde la apariencia, usabilidad y empatía con la marca.

Triple Bottom Line (profit, people, planet) Un modelo de gestión que refiere a la necesidad de generar beneficio económico para el cliente, acompañado de la generación de valor para el planeta y la sociedad. Hablamos de estrategias de *Responsabilidad Social Corporativa (RSC)*.

En la actualidad, la transformación digital no va de tecnología, sino de personas: saber qué quieren las personas para las que trabajamos, saber qué quieren las personas que trabajan en la organización y saber qué podemos aportar a las personas de la sociedad que nos rodea (González Rodríguez, 2021).

1.2 OBJETIVOS.

El objetivo de este trabajo se centra en presentar a modo de reflexión y bajo una metodología de estudio cualitativo, algunos apuntes relevantes sobre los grandes cambios y nuevos retos para la función de recursos humanos y su fundamentación en el rol del profesional de RRHH en la actualidad.

Como objetivos específicos se busca determinar el papel de la dirección de recursos humanos bajo el análisis exhaustivo del contenido de 100 ofertas de empleo que permite obtener información sobre tres aspectos de gran relevancia: funciones y tareas del profesional de RRHH, requisitos demandados a dichos profesionales en la actualidad y condiciones contractuales ofertadas a cambio de sus servicios.

Más allá del interés teórico de dicho trabajo, resulta relevante por sus implicaciones prácticas, ya que proporciona una información de gran riqueza para todas aquellas personas, especialmente jóvenes en formación, que se plantean la dirección de recursos humanos como una opción para su futuro profesional.

2. MÉTODO

2.1. Descripción de la Muestra y Procedimiento

La estructura del trabajo se ajusta mediante el estudio cualitativo del contenido que aparece en ofertas de empleo de “Directores de Recursos Humanos” o “HR Manager”. El medio usado para seleccionar la muestra ha sido mediante la criba desde LinkedIn. Se ha contabilizado la búsqueda del contenido que apareció en ofertas de empleo de “directores de recursos humanos” que mostró un total de 108 resultados y “HR Manager” mostró un total de 275 resultados, tras eliminar por duplicidad de ofertas, títulos no referentes y la aplicación de los criterios preestablecidos se excluyeron 283, quedando finalmente, una muestra constituida por un total de 100 ofertas de empleo de Dirección de Recursos Humanos.

2.1. Variables e instrumentos

Para realizar la codificación, se diseñó un Excel para el análisis exhaustivo de dichas ofertas de empleo que permitió obtener información sobre tres aspectos de gran relevancia: 1. Funciones y tareas del profesional de RRHH dividido en 10 políticas y prácticas (organización y planificación del personal, reclutamiento, selección, plan de carrera y promoción profesional, formación, evaluación del desempeño y control de personal, clima y satisfacción personal, relaciones laborales, prevención de riesgos laborales). 2. Requisitos demandados a dichos profesionales dividido en 7 etiquetas (formación, máster, experiencia, requisitos extra, conocimientos informáticos, competencias).

3. Condiciones contractuales ofertadas a los profesionales a cambio de sus servicios dividido en 8 etiquetas (tipo de contrato, salario, plan de carrera, globalización y nuevas tecnologías, trabajo flexible, Triple Bottom Line, seguro de vida y plan de compensación, vehículo).

Para asegurar la calidad de los datos recogidos, la escala de respuestas se determinó según el bloque. En el bloque 1. Funciones y tareas del profesional de RRHH, se realizó mediante respuesta dicotómica SÍ, NO. En el bloque 2. Requisitos demandados y bloque 3. Condiciones contractuales, se fue construyendo según el contenido de las ofertas. La etiqueta de respuesta se seleccionó mediante el listado desplegable según la información recogida de las ofertas. En estos dos bloques se añadió la etiqueta NO DEFINIDO, por la falta de descripción del contenido.

Tabla 1. Bloque 2. Requisitos demandados de la dirección de RRHH

| REQUISITOS DEMANDADOS | | | | | | |
|----------------------------------|-------------|----------------|-------------------|--|---------------------------------------|---|
| FORMACIÓN ACADÉMICA | A VALORAR | EXPERIENCIA | IDIOMAS | REQUISITOS | CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS | COMPETENCIAS |
| PSICOLOGÍA/ RRLL | MÁSTER RRHH | DE 9 A 12 AÑOS | NO DEFINIDO | EXP COMITES PYME industrial. | NO DEFINIDO | TOMA DE DECISIONES ALTA, AUTONOMÍA, CONCILIADOR, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA |
| DERECHO, ECONÓMICAS O PSICOLOGÍA | | MÁS 10 AÑOS | INGLÉS C1 | EXP en OIBES | Software (HCM/HRIS y ATS) | LIBERAZGO, HABILIDADES COMUNICATIVAS, RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS, GESTIÓN DEL CAMBIO |
| PSICOLOGÍA/ RRLL | | MÁS 10 AÑOS | NO DEFINIDO | Conocimiento legislación laboral | NO DEFINIDO | MEJORA TALENTO, ORGANIZACIÓN, PENSAMIENTO CRÍTICO, ATENCIÓN DETALLE |
| PSICOLOGÍA/ RRLL/ RRHH | | MIN 5 AÑOS | NO DEFINIDO | 5 años como director RRHH | Software (HCM/HRIS y ATS) | NO DEFINIDO |
| DERECHO/RRLL | | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | 5 años como director RRHH | Sis. información de RRHH (Recruiting) | CLIENTE, NEGOCIACIÓN, ANÁLISIS, COMUNICACIÓN, RESOLUTIVO |
| ADE | | MÁS 10 AÑOS | INGLÉS C1 | EXP COMITES PYME industrial. | NO DEFINIDO | LIBERAZGO, HABILIDADES COMUNICATIVAS, RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS, GESTIÓN DEL CAMBIO |
| LICENCIATURA | | MÁS 10 AÑOS | NO DEFINIDO | Responsable generalista | Office y SAP | NO DEFINIDO |
| ADE/DERECHO/RRLL | | MIN 5 AÑOS | INGLÉS C1 | 5 años como director RRHH | NO DEFINIDO | LIBERAZGO, HABILIDADES COMUNICATIVAS, RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS, GESTIÓN DEL CAMBIO |
| PSICOLOGIA/ADE | | DE 3 A 6 AÑOS | NO DEFINIDO | Creación de nuevos canales de comercialización | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO |
| RRHH/DERECHO | | MÁS 10 AÑOS | INGLÉS C1 | valoración seg. empresas extranjeras y preparación de informes de inversión. | NO DEFINIDO | CLIENTE, NEGOCIACIÓN, ANÁLISIS, COMUNICACIÓN, RESOLUTIVO |
| DERECHO/PSICOLOGIA/RRLL | | MÁS 10 AÑOS | INGLÉS C1 | Creación de nuevos canales de comercialización | Office y SAGE | LIBERAZGO, HABILIDADES COMUNICATIVAS, RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS, GESTIÓN DEL CAMBIO |
| NO DEFINIDO | | MIN 5 AÑOS | INGLÉS C1 + OTROS | Gestión y control de nómina y firma de servicios externalizada de nómina | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO |
| | | MIN 5 AÑOS | INGLÉS C1 + OTROS | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | LIBERAZGO, HABILIDADES COMUNICATIVAS, RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS, GESTIÓN DEL CAMBIO |
| | | MIN 5 AÑOS | INGLÉS C1 | Exp en diversidad, inclusión, Health & Safety, Comp&Ben | OFFICE Y CONEXIÓN | DIVERSIDAD CULTURAL, RESILIENCIA, FLEXIBILIDAD Y MENTE PEDAGÓGICA, POLIVALENTE |
| | | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | digitalización de procesos en formación y desarrollo | NO DEFINIDO | TOMA DE DECISIONES ALTA, AUTONOMÍA, CONCILIADOR, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA |
| | | NO DEFINIDO | INGLÉS C1 | 5 años como director RRHH. Conocimiento de la legislación laboral | NO DEFINIDO | TOMA DE DECISIONES ALTA, AUTONOMÍA, CONCILIADOR, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA |
| | | DE 3 A 6 AÑOS | INGLÉS C1 | 5 años como director RRHH. Conocimiento de la legislación laboral | Office y SAP | CLIENTE, NEGOCIACIÓN, ANÁLISIS, COMUNICACIÓN, RESOLUTIVO |
| | | MIN 5 AÑOS | INGLÉS B1 | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | LIBERAZGO, HABILIDADES COMUNICATIVAS, RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS, GESTIÓN DEL CAMBIO |
| | | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | TOMA DE DECISIONES ALTA, AUTONOMÍA, CONCILIADOR, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA |
| | | MÁS 10 AÑOS | INGLÉS C2 | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO |
| DERECHO/PSICOLOGIA/RRLL | MÁSTER RRHH | MIN 5 AÑOS | NO DEFINIDO | 5 años como director RRHH | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO |
| RRHH/DERECHO | NO DEFINIDO | MIN 5 AÑOS | INGLÉS C1 + OTROS | 5 años como director RRHH | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO |
| DERECHO/PSICOLOGIA/RRLL | MÁSTER RRHH | DE 9 A 12 AÑOS | NO DEFINIDO | Transformación cultural y cambio de modelo organizativo | NO DEFINIDO | TOMA DE DECISIONES ALTA, AUTONOMÍA, CONCILIADOR, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA |
| PSICOLOGIA/ RRLL/ RRHH | COACHING | DE 6 A 9 AÑOS | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO |
| LICENCIATURA | NO DEFINIDO | MIN 5 AÑOS | INGLÉS C1 | Transformación cultural y cambio de modelo organizativo | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO |
| DERECHO, ECONÓMICAS O PSICOLOGÍA | MÁSTER RRHH | MÁS 10 AÑOS | NO DEFINIDO | EXP COMITES PYME industrial. | NO DEFINIDO | TOMA DE DECISIONES ALTA, AUTONOMÍA, CONCILIADOR, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA |
| NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | MÁS 10 AÑOS | INGLÉS C2 | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | LIBERAZGO, HABILIDADES COMUNICATIVAS, RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS, GESTIÓN DEL CAMBIO |

Tabla 2. Bloque 3. Condiciones contractuales de la dirección de RRHH

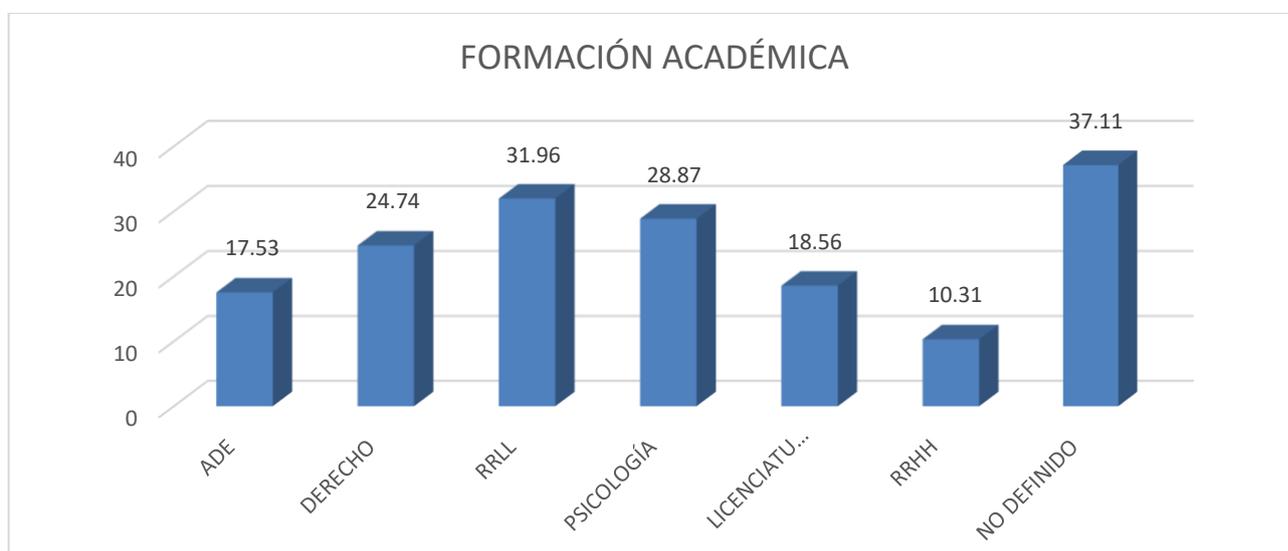
| CONDICIONES CONTRACTUALES | | | | | | | |
|---------------------------|-----------------|-----------------|----------------------------------|---|------------------|-----------------------------------|-------------|
| CONTRATO | SALARIO | PLAN DE CARRERA | GLOBALIZACIÓN NUEVAS TECNOLOGÍAS | TRIPLE BOTTOM LINE (PROFIT PEOPLE PLANET) RSC | TRABAJO FLEXIBLE | SEGURO MÉDICO Y PLAN COMPENSACIÓN | VEHÍCULO |
| NO DEFINIDO | 22.000 - 25.000 | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO |
| NO DEFINIDO | 25.000 - 28.000 | SI | SI | SI | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO |
| NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO |
| NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | SI | SI | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO |
| NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO |
| NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO |
| NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO |
| NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO |
| NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO |
| NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO |
| NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO | NO DEFINIDO |

2.3. Análisis Estadístico

El análisis de los datos recogidos se ha realizado con el programa Excel. El estudio se ha dividido en tres bloques descriptivos. Cada bloque consta de varios grupos de políticas o etiquetas, tras analizar cada una de estas, se obtiene de cada etiqueta una recogida de datos independiente, representado en una tabla. Ver datos de todas las gráficas del bloque 2 y 3 en el Anexo 1 y 2.

Tabla 3. Bloque 2. Datos etiqueta Formación Académica

| REQUISITOS | ADE | DERECHO | RRLL | PSICOLOGÍA | LICENCIATURA | RRHH | NO DEFINIDO |
|---------------------|------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|-------------|
| FORMACIÓN ACADÉMICA | 17,5257732 | 24,74226804 | 31,95876289 | 28,86597938 | 18,55670103 | 10,30927835 | 37,11340206 |



| REQUISITOS | DE 2 A 3 AÑOS | DE 3 A 6 AÑOS | DE 6 A 9 AÑOS | DE 9 A 12 AÑOS | MÍNIMO 5 AÑOS | MAS DE 10 AÑOS | NO DEFINIDO |
|-------------|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|----------------|-------------|
| EXPERIENCIA | 5,154639175 | 8,24742268 | 8,24742268 | 4,12371134 | 35,05154639 | 15,46391753 | 23,71134021 |

Tabla 4. Bloque 2. Datos etiqueta Experiencia



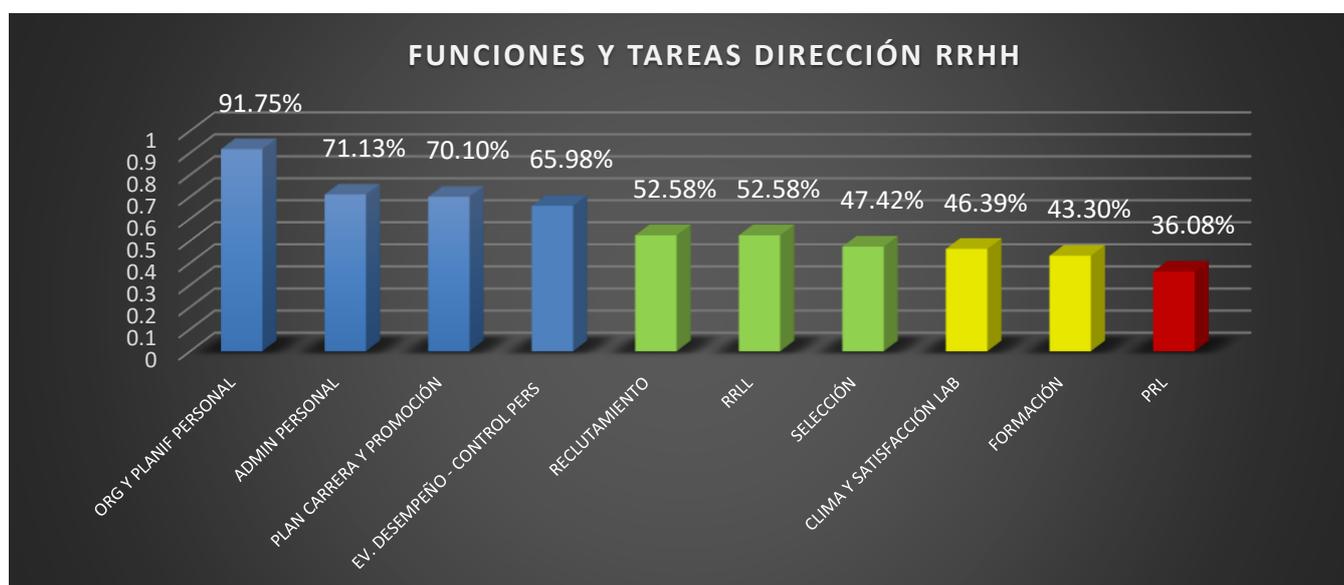
Tras recoger una gran cantidad de datos individualizados, han sido unificados en grupos más significativos mediante la media aritmética, obteniendo finalmente una tabla por cada bloque con los valores de las etiquetas más representativas.

3. RESULTADOS

Los datos analizados de las ofertas recopiladas N=100, se presentan en las siguientes tablas:

3.1. Resultados Bloque 1: Funciones y tareas de la Dirección de RRHH

Gráfica 1. Conjunto de políticas y prácticas de las funciones y tareas de la Dirección de RRHH.



Como puede observarse en los resultados más significativos obtenidos del conjunto de las 10 políticas y prácticas de dirección de recursos humanos, las tareas más demandadas por las empresas descritas en las ofertas de trabajo es de el 91,75% de las mismas valoran organización y planificación de personal, el 71,13% en Administración personal, el 70,10% en plan de carrera y promoción, 65,98% en evaluación de desempeño y control de personal, 52,58% reclutamiento, 52,58% relaciones laborales, 47,42% selección, 46,39% clima y satisfacción laboral, 43,30% formación y desarrollo, y el 36,08% prevención riesgos laborales.

Estos resultados explican que uno de los roles de la dirección de recursos humanos más demandado es la de definir, implementar y liderar las políticas y procesos de RRHH que forman la organización. A continuación, supervisar la contratación, nóminas y S.S, gestionar presupuesto de personal y definir la política salarial variable, seguido de implementar los procesos de evaluación del desempeño, identificación, desarrollo y gestión del talento.

En la gráfica podemos observar que tres de las diez prácticas que obtienen una puntuación media tendría que ver con las prácticas de reclutamiento y selección, asegurar el cumplimiento de la normativa y tratar con el comité y sindicato de empresa.

Las puntuaciones que ponderan por debajo de la media tienen que ver con las prácticas de estrategias de negocio para el buen clima organizacional, resolución de conflictos, planes de formación, puntuando la más baja, salud y seguridad laboral.

3.2. Resultados Bloque 2: Requisitos demandados de la dirección de RRHH

Gráfica 2. Conjunto de los requisitos demandados de la Dirección de RRHH.



Como puede observarse estos resultados proporcionan los requisitos más demandados que necesita la dirección de recursos humanos. De todos los datos de Formación recogidos, las titulaciones más significativas para optar al puesto de dirección de RRHH son: en primer lugar, RRLL, con un 31,96%; en segundo lugar, Psicología, con un 28,87%; y en tercer lugar, Derecho, con un 24,75%. Se valora en un 39,18% formación en Master de RRHH.

En la gráfica podemos observar que un 43,30% de las empresas solicitan experiencia de más de 5 años, en un 20,62% experiencia de más de 10 años, quedando un porcentaje no significativo del 13% con una experiencia solicitada por debajo de los 5 años. El 35% de las ofertas valoran experiencia en legislación laboral y dirección de RRHH.

Con respecto a los idiomas, el más solicitado en un 46,40% es un nivel de inglés C1, y se valora un segundo idioma. La tendencia con respecto a inglés C2 va en aumento con respecto a otros años, solicitándose en un 20% de las ofertas de empleo.

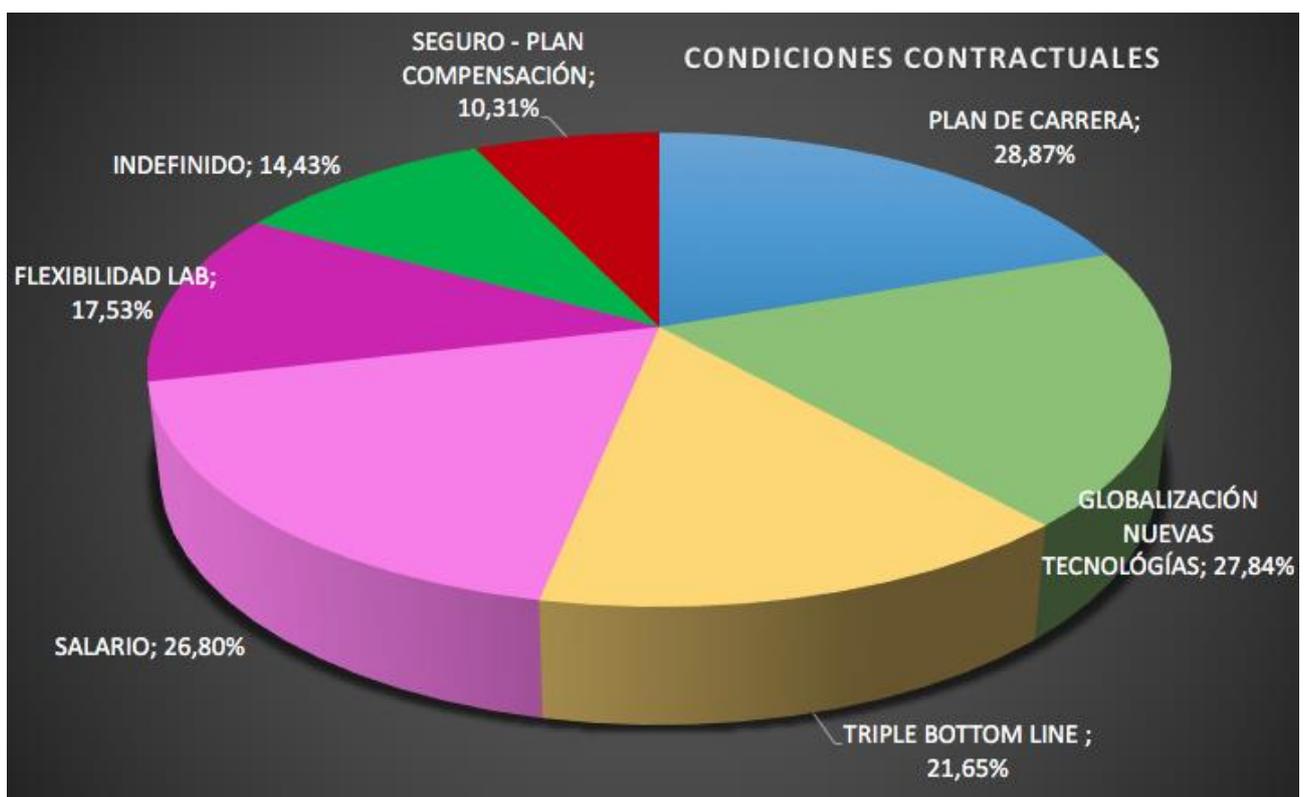
Actualmente, sólo el 18,56% de las ofertas solicitan experiencia en digitalización de procesos y transformación cultural. Ello nos permite observar la falta de información descrita en las ofertas de empleo con respecto a la situación actual y el cambio de dirección de RRHH sostenible.

Se valora el conocimiento de programas informáticos específicos de RRHH (A3, ATS, HRIS, HCM, SAP, PeopleSoft, Cornestone, SCRUM) en un 33%.

La media del conjunto de competencias más solicitada es: Liderazgo, autonomía, comunicación, planificación estratégica, resolución y gestión del talento, con un 57,73%. De esta forma, podemos profundizar en cuales son las competencias más deseadas que contribuyen en mayor medida a la mejora de procesos, las políticas y función de un director de RRHH sostenible, para aumentar el atractivo de la organización.

3.3. Resultados Bloque 3: Condiciones contractuales ofrecidas a la dirección de RRHH

Gráfica 3. Conjunto de las condiciones contractuales de la dirección de RRHH.



Los resultados recogidos de las condiciones contractuales nos muestran el cambio hacia el que se dirige el nuevo paradigma de la dirección de RRHH sostenible, donde se observa, en mayor medida, la importancia del plan de carrera en un 28,88%; la globalización y nuevas tecnologías en un 27,84%; y el nuevo modelo Triple Bottom Line en un 21,65%; hacen poner el foco para alcanzar el máximo valor de la empresa en la economía, los empleados y el planeta.

Con respecto al salario, el 26,80% proporciona datos de cuantía según valía y entre 24.000€ y 45.000€. Actualmente, el 17,53% de las empresas ofrecen flexibilidad laboral y organización de manera descentralizada. Sólo el 14% de las empresas describen en el contenido de la oferta el tipo de contrato.

Una vez analizados los datos se observa que una limitación de este estudio podría darse por la falta de información en el contenido de las ofertas de empleo, que en mayor medida se da en las condiciones contractuales ofrecidas, puesto que el 80% de estas no las describen.

4. DISCUSIÓN

El objetivo de este estudio era comprender la transformación y nuevos retos de la función de recursos humanos y analizar en que consiste el rol de la dirección de RRHH en las organizaciones, en el momento actual.

Con nuestra investigación hemos conseguido confirmar que, en la práctica, las organizaciones muestran un interés creciente, aunque no significativo, en políticas y prácticas de recursos humanos sostenibles.

Siendo las tareas, requisitos y condiciones más demandadas y atractivas:

1. Organización y planificación del personal; administración; plan de carrera y promoción; evaluación del desempeño y reclutamiento (bloque 1 de funciones y tareas dirección RRHH).

2. Competencias de liderazgo, autonomía, comunicación, planificación estratégica, resolución y gestión del talento (bloque 2 de requisitos del profesional de RRHH).

3. Plan de carrera, globalización y nuevas tecnologías, Triple Bottom Line y flexibilidad laboral (bloque 3 de condiciones contractuales ofrecidas).

En conclusión, estos resultados proporcionan apoyo a nuestro objetivo de estudio, ya que se ve como hay un incremento en la demanda de perfiles con grandes capacidades de liderazgo, gestión del talento y un cambio por organizaciones descentralizadas, flexibles, globales y hacia un modelo de gestión sostenible, centrado en generar valor con estrategias de responsabilidad social corporativa. En la actualidad, la transformación digital trata de personas: saber qué necesitan los clientes, los empleados de la organización y como podemos aportar a las personas de la sociedad que nos rodea.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., & Mora Sánchez, N. V. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163

Montoya, C. & Boyero, M. (2016). El Recurso Humano como elemento fundamental para la gestión decalidad y la competitividad organizacional. Universidad Nacional de Misiones. Misiones, Argentina. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 20(2), 1-20. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>

Barrena-Martínez; López-Fernández y Romero-Fernández (2019). Efectos de las políticas de recursos humanos socialmente responsables en el capital intelectual.

<https://www.universidadcisneros.es/gestion-de-recursos-humanos-que-es-funciones-y-objetivos/>

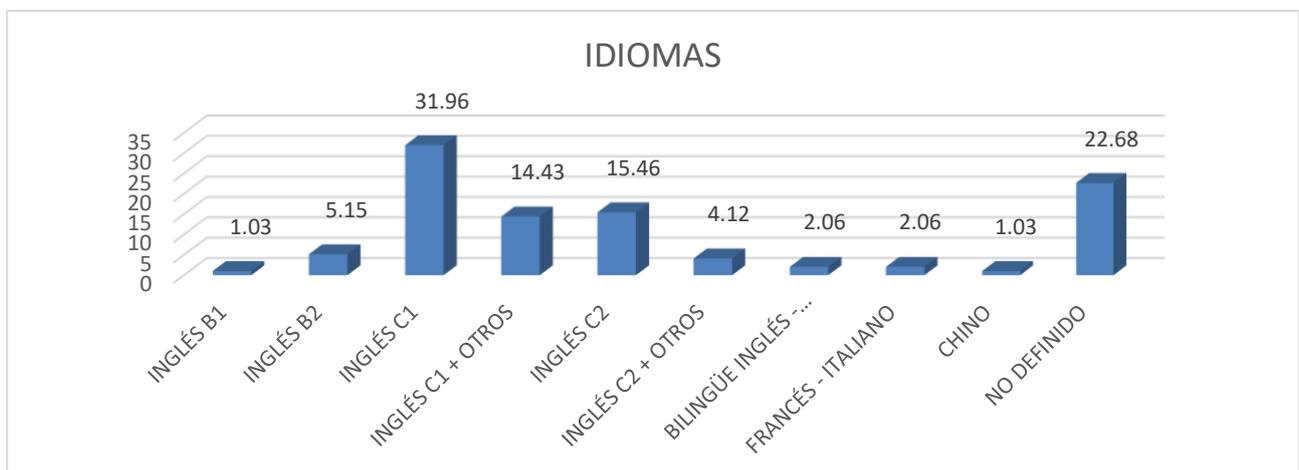
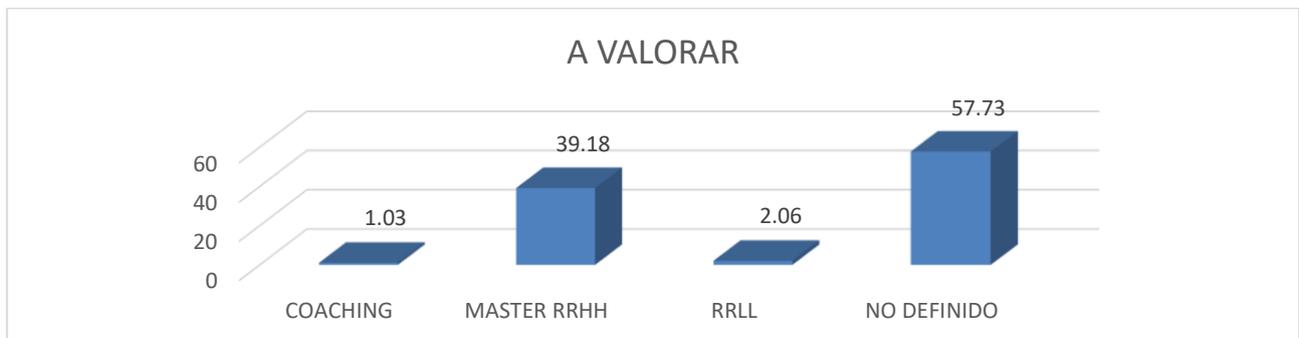
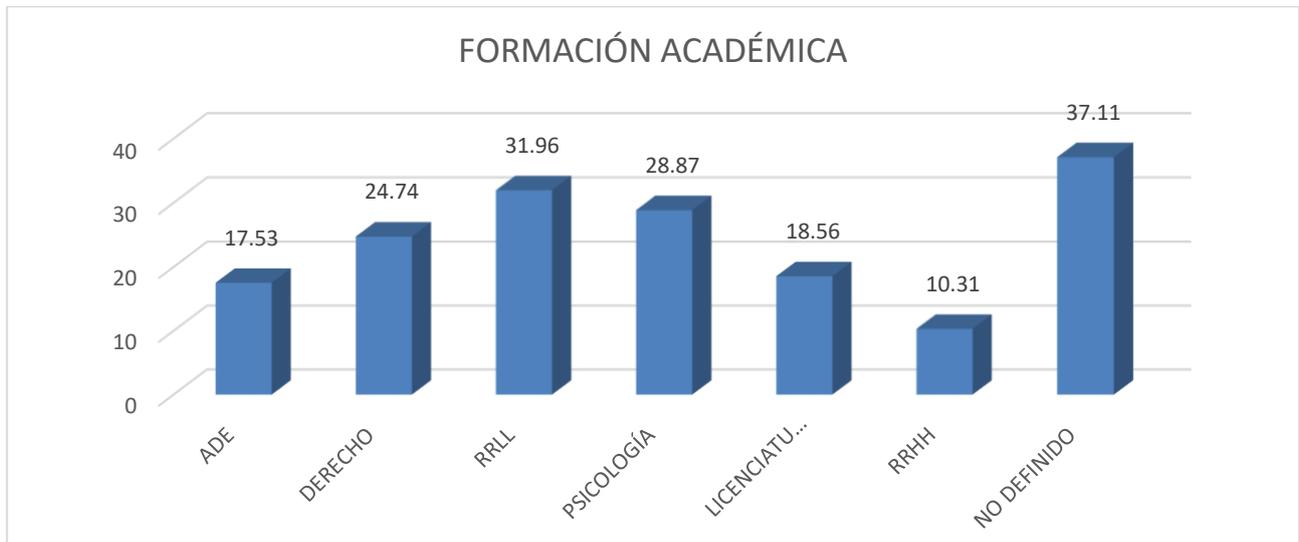
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232002000200002

<https://www.up-spain.com/blog/evolucion-de-los-recursos-humanos/>

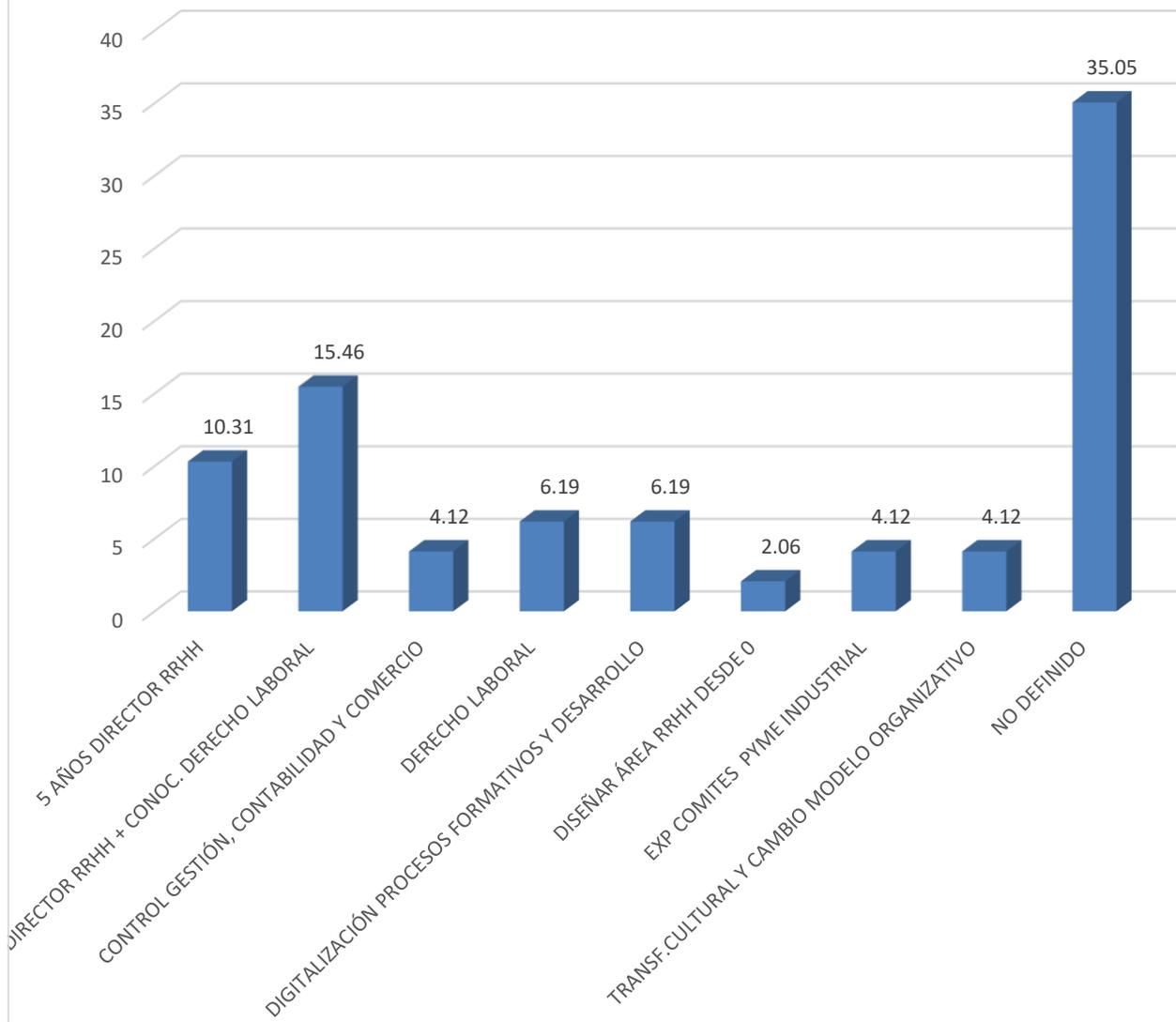
<https://blogs.imf-formacion.com/blog/corporativo/gestion-empresarial/transformacion-digital-organizaciones-hco/>

6. ANEXOS

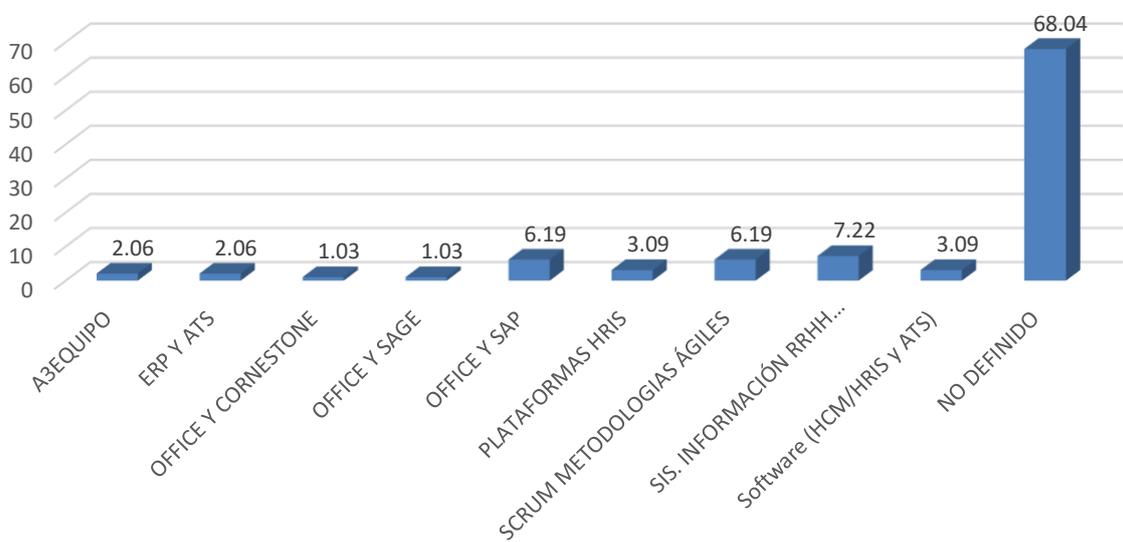
Anexo 1. Bloque 2. Gráficas del total de datos recogidos de Requisitos demandados:

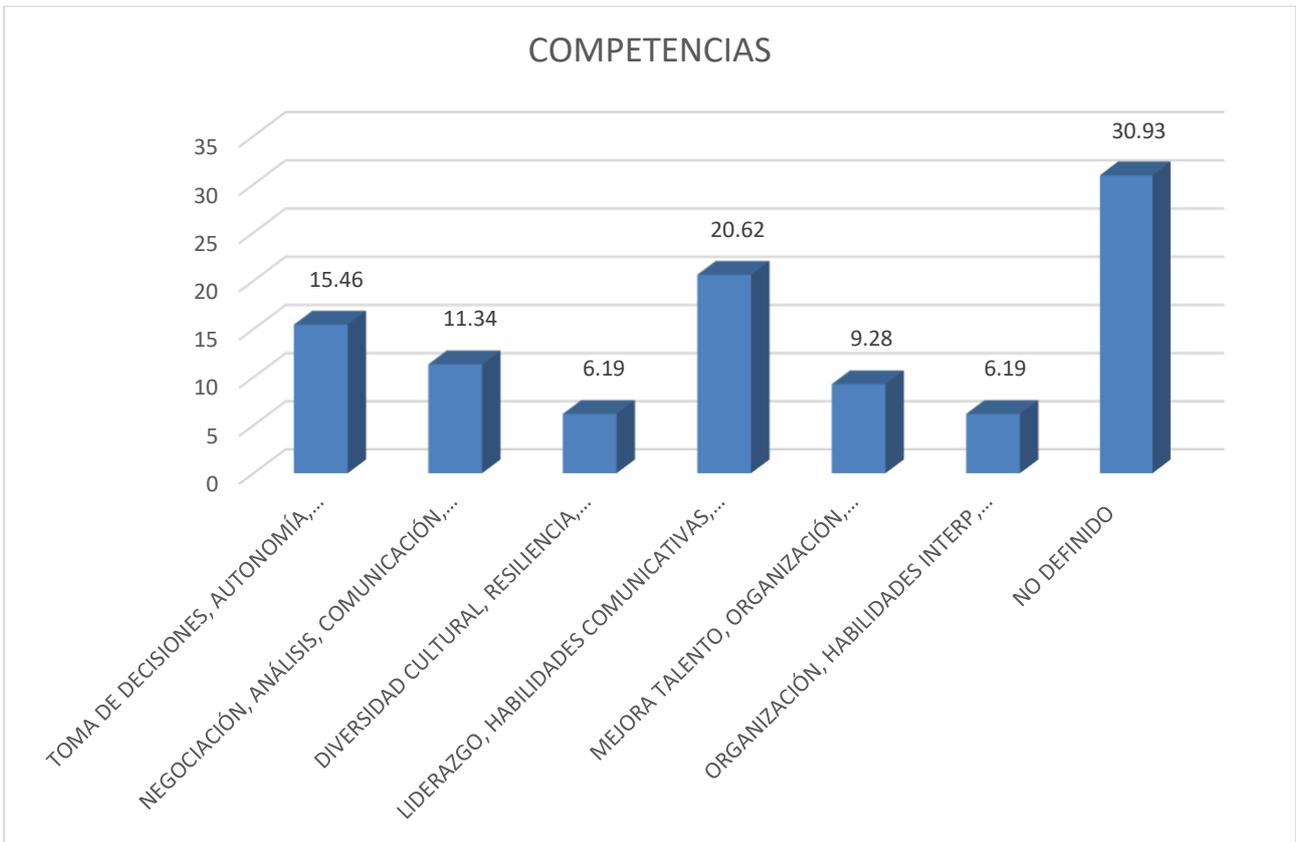


REQUISITOS

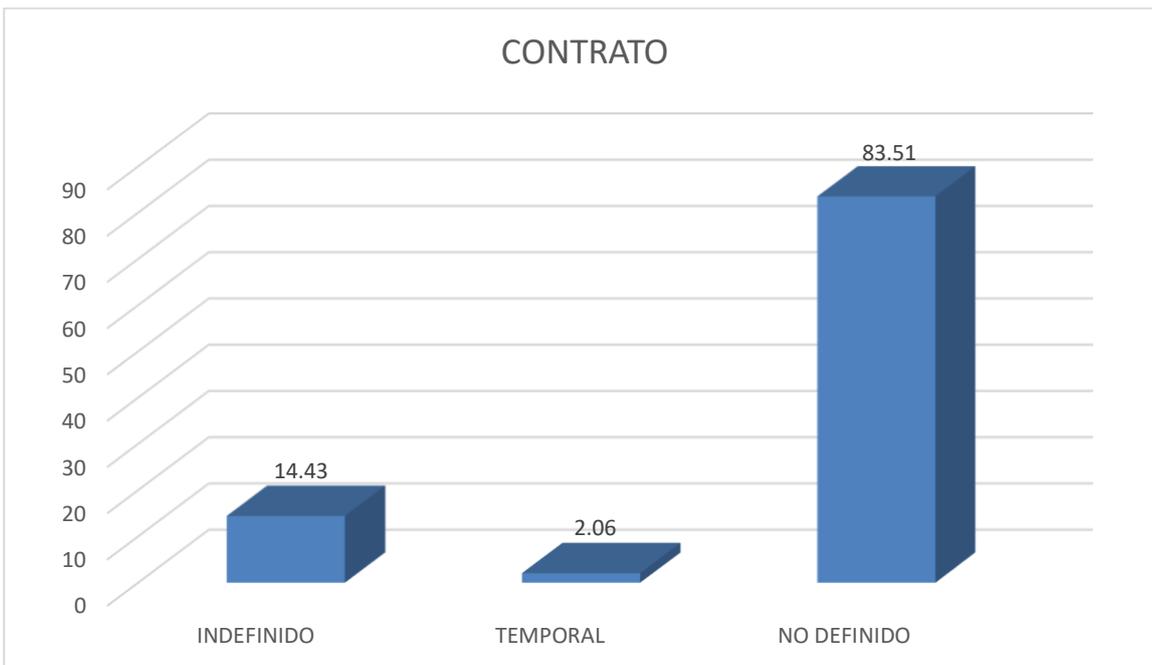


CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS

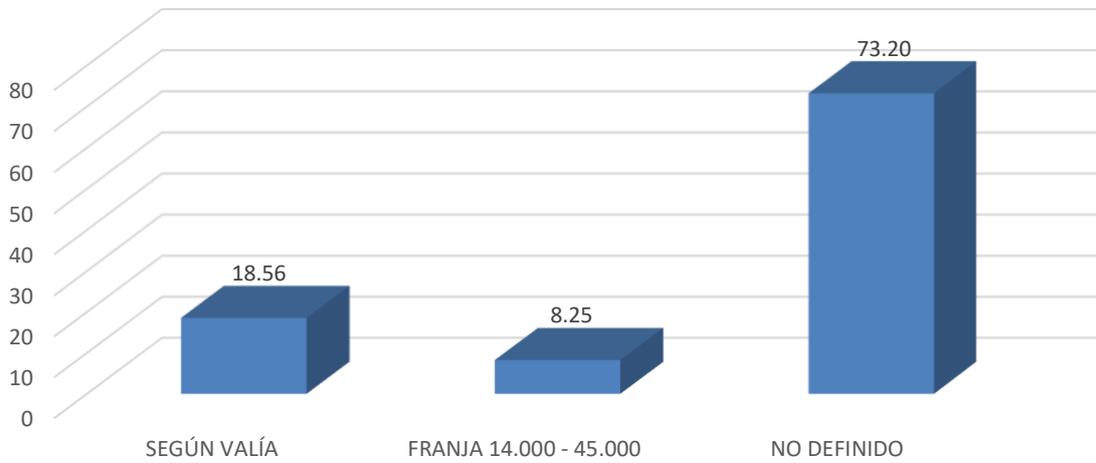




Anexo 2. Bloque 2. Gráficas del total de datos recogidos de Requisitos demandados:



SALARIO



CONDICIONES CONTRACTUALES

