



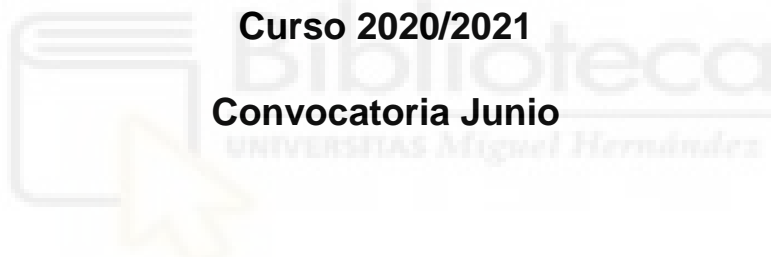
**MARHTO**

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 Junio**



**Orientación:** Investigación Empírica

**Título:** Prácticas de Dirección de Recursos Humanos Sostenibles y Marca del Empleador.

**Estudiante:** Ana Belén Gálvez Rodríguez

**Tutor:** Francisco Javier García Lerín

**Código OIR:** TFM.MGR.FJGL.ABGR.210424

**Elche a 18 de junio de 2021**

## RESUMEN

**Objetivo:** Nuestra investigación se centra directamente en ver la efectividad de la atracción del talento por parte de las organizaciones, a través de la marca de empleador. Concretamente, en explorar si el uso de prácticas de RRHH sostenibles por parte de las empresas, hace que los potenciales candidatos vean a dichas empresas, como buenos lugares para trabajar. Adicionalmente, buscaremos determinar según nuestros resultados un orden de que prácticas de RRHH concretamente, se tienen más en cuenta a la hora de elegir una empresa para trabajar.

**Metodología:** Cogemos una muestra de 184 personas de diferentes generaciones, para separar resultados según su edad generacional, género, nivel de estudios y experiencia laboral; potenciales candidatos al mercado laboral, y ver en qué medida las diferentes prácticas de RRHH son atractivas para ellos y les llevaría a considerar a dicha empresa como potencial empleador.

**Resultados esperados:** Por una parte, averiguaremos si realmente estas prácticas hacen que las personas perciban las empresas que las ponen en marcha como lugares atractivos para trabajar, diferenciando la muestra por generaciones según su rango de edad.

**Limitaciones:** Esta investigación solo proporciona la información relativa a una muestra de 186 personas de la población general.

**Palabras clave:** *Employer Branding, Políticas y Prácticas de Recursos Humanos Sostenibles, Dirección de Recursos Humanos Sostenible, Empresas Atractivas para Trabajar.*

## ABSTRACT

**Purpose:** Our research focuses directly on the effectiveness of talent attraction by organizations, through the employer brand. Specifically, in exploring whether the use of sustainable HR practices by companies makes potential candidates see these companies as good places to work. In addition, we will seek to determine according to our specific results that HR practices are most taken into account when choosing a company to work for.

**Methodology:** From a sample of 186 people of different generations, to separate results according to their generational age, gender, educational level and work experience; potential candidates for the labor market, and see to what extent the different HR practices are attractive to them and would lead them to consider that company as a potential employer.

**Expected results:** On the one hand, we will find out if these practices really make people perceive the companies that start them up as attractive places to work, differentiating the sample by generation according to their age range.

**Limitations:** This research only provides information from a sample of 186.

**Keywords:** *Employer Branding, Sustainable Human Resources Policies and Practices, Sustainable Human Resources Management, Attractive Companies to Work.*

## INDICE

1. Introducción.....	3
1.1. Contexto/Razones.....	4
1.2. Objetivos.....	7
2. Método.....	8
2.1. Descripción de la Muestra y Procedimiento.....	8
2.2. Variables e Instrumentos.....	9
2.3. Análisis Estadísticos.....	10
3. Resultados.....	11
4. Conclusión.....	12
5. Referencias Bibliográficas.....	14
6. Anexos.....	15



## INTRODUCCIÓN

Actualmente la importancia del talento para los empleadores, en todas las organizaciones (tanto del sector público como del privado), responde a la batalla que se libra como consecuencia de una economía digital, de servicios y del conocimiento. Tanto la atracción, el desarrollo y la retención del talento.

En el pasado, las ventajas competitivas se basaban en conceptos como disponer de recursos financieros, materias primas o tecnologías. Sin embargo, en la actualidad el talento es un bien escaso, y por ello se ha convertido en la principal ventaja competitiva. Todo esto es debido, entre otros, a factores como la inversión de la pirámide poblacional y la globalización del mundo; y por lo tanto de las empresas.

Como Employer Branding podríamos definir, las acciones que las empresas realizan para gestionar su marca como empleador, y así atraer talento. (JIMÉNEZ, Alfonso. (2015)).

Con esta investigación, pretendemos ver en qué medida real influye el uso de Prácticas de Dirección de Recursos Humanos Sostenibles en la población; y en particular, su efectividad a la hora de que las personas realmente consideren a estas empresas como empresas atractivas para trabajar a la hora de su búsqueda de empleo. Por otro lado, también queremos ver la efectividad real y ordenar las mejores políticas y prácticas sostenibles de Recursos Humanos.

Para este estudio, utilizaremos la escala de prácticas de Recursos Humanos Sostenibles del trabajo de investigación “Efectos de las políticas de recursos humanos socialmente responsables en el capital intelectual” de los autores Jesús Barrena-Martínez, Macarena López-Fernández y Pedro Miguel Romero-Fernández.

Dicho trabajo, mediante una revisión de la literatura sobre Employer Branding y de las prácticas socialmente responsables expuestas en el IBEX-35, realizan una propuesta muy interesante de ocho políticas de Recursos Humanos. Validándolas posteriormente con expertos teóricos con determinadas características.

Estas ocho políticas son: atracción y retención de los empleados; capacitación y desarrollo continuo; gestión de las relaciones de empleo; comunicación; transparencia y diálogo social; diversidad e igualdad de oportunidades; remuneración justa y beneficios sociales; prevención, salud y seguridad en el trabajo; y equilibrio trabajo-familia.

Una vez hayamos obtenido los resultados de nuestra investigación, ordenaremos dichas políticas según la importancia que les hayan dado los diferentes encuestados en nuestro estudio. Lo que

servirá de aplicación práctica para las empresas, que podrán ver la efectividad real y ordenada de dichas prácticas.

## **1.1 CONTEXTO/RAZONES.**

A lo largo de los años, se ha mostrado por parte de las organizaciones mundiales un interés creciente en añadir los términos sostenibilidad y desarrollo sostenible a su agenda de objetivos.

Mientras que, en 1987, la ONU en la Comisión Brundtland ponía sobre la mesa en su agenda, el desarrollo sostenible, mostrando como fundamental para alcanzarlo, armonizar crecimiento económico, inclusión social y protección del medio ambiente; es en 2015, en la Asamblea General, cuando ya se proponen 17 objetivos concretos de desarrollo sostenible, (1. Fin de la pobreza, 2. Hambre cero, 3. Salud y Bienestar, 4. Educación de Calidad, 5. Igualdad de Género, 6. Agua limpia y saneamiento, 7. Energía Asequible y no contaminante, 8. Trabajo decente y crecimiento económico, 9. Agua industria, innovación e infraestructura, 10. Reducción de las desigualdades, 11. Ciudades y comunidades sostenibles, 12. Producción y consumo responsables, 13. Acción por el clima, 14. Vida submarina, 15. Vida de ecosistemas terrestres, 16. Paz, justicia e instituciones solididad, y 17. Alianzas para lograr los objetivos).

De todo esto, surgieron los conceptos de responsabilidad social corporativa y sostenibilidad corporativa, y de manera progresiva los términos dirección de recursos humanos verde y por último dirección de recursos humanos sostenible.

Para conseguir todo esto, surgió la necesidad de conseguir un doble rol en la dirección de recursos humanos sostenible: un rol externo que busca hacer organizaciones sostenibles mediante la implementación en la propia estrategia de la empresa de la sostenibilidad, dejando de tener en cuenta por ello solo a las metas económicas. Y un rol interno, que contribuye al desarrollo e implementación de dirección de RRHH y de trabajo sostenibles, cuyo principal objetivo es preservar, regenerar y desarrollar a los recursos humanos de la empresa.

Por otro lado, surgió de la mano de John Elkington (1998), la “Cuenta del Triple Resultado” o “Triple Bottom Line”, este sistema permitía evaluar la sostenibilidad, creando un marco contable a través del cual además de evaluar beneficios, rendimiento de inversión y valor, se incluyeron las dimensiones social y ambiental. En la actualidad esto ha tomado fuerza y es utilizado por todas las organizaciones, tanto con ánimo de lucro como sin ánimo de lucro.

En concepto del Triple Resultado o Triple Bottom Line, es un término usado para tratar de identificar una serie de valores en su conjunto, inversiones y procesos que la empresa debe llevar a cabo para minimizar cualquier resultado no deseado con origen en el desarrollo de su actividad y para crear valor económico, social y medioambiental. En particular, este concepto se usa para proporcionar información económica, social y medioambiental de acuerdo con unos parámetros determinados. En concreto, tres determinadas líneas: sociedad, economía y medioambiente; y te permite medirlas

de manera cuantitativa. Este término está profundamente relacionado con la Responsabilidad Social Corporativa, pero es complicado llevarlo a la práctica debido a la subjetividad que conlleva medir comportamientos sociales y medioambientales. (María Jose García López. Revista de Contabilidad y Dirección Vol. 20. Año 2015, pp- 65-77)

Por otro lado, el término Employer Branding (marca del empleador) se creó en Estados Unidos, terminando los años 80. Surgió como una solución de las empresas al creciente descenso de nacimientos y, por lo tanto, a la escasez de talento joven. Sin embargo, en España no empezó a verse este término hasta los inicios del S. XXI. A día de hoy, nos encontramos con este término de manera global, debido a la necesidad creciente de las empresas por atraer y fidelizar talento y para ello es imprescindible que cuenten con una “marca personal” que les de prestigio a dichas empresas.

Podemos definir Employer Branding, como una técnica que usa técnicas del marketing externo y las enfoca dentro de sus organizaciones, dirigiéndolo hacia sus propios empleados desde la Dirección de Recursos Humanos y mediante la gestión de personas. Usa técnicas como comunicación, valores, formación o nuevas tecnologías. (Jiménez, 2015)

Con el paso de los años, se ha considerado de vital importancia que las acciones y estrategias de las empresas fuesen en consonancia con lo que el mercado ha ido requiriendo. Y en las últimas décadas, se ha considerado de vital importancia para inversores, accionistas, proveedores, y todo tipo de stakeholders en general, a que las empresas sean socialmente responsables, siendo de importancia vital para comenzar o mantener relaciones con éstas.

Básicamente, la perspectiva de *stakeholders* pasa de una visión de dos (empresa/accionistas) a pasar a una perspectiva mucho más amplia que tiene en cuenta a todas las personas que mantienen algún tipo de relación con la organización. Barrena et al. (2019) clasifican a los diferentes stakeholders en dos grupos; primarios que tienen relación directa con la empresa (propietarios, accionistas, empleados, sindicatos, clientes, proveedores, etc.), y secundarios que tienen influencia de cualquier tipo con la empresa (ciudadanos, competidores, comunidad local, Gobierno, Administraciones Públicas, etc.).

Esta distinción es importante, debido a que hoy en día todas las personas que tienen relación directa con la empresa pueden tener influencia directa sobre ella, puesto que todos ellos tienen en cuenta si la empresa es sostenible, a la hora de tener algún tipo de relación con ella.

Para toda esta labor, surgen los Informes de sostenibilidad, que se emplean para informar a los diferentes stakeholders de las prácticas en Responsabilidad Social Corporativa que la empresa está llevando a cabo.

Según Einhart, Harry y Zink (2014), desde 1987 se ha visto una presión hacia las empresas para que sean más sostenibles, esta presión ha estado desencadenada por varios factores que han ido afectando a nuestra sociedad y han tomado gran importancia, entre ellos cambio climático, cambios ambientales, aumento de la población mundial, desigualdad social y pobreza, resumiéndose en cuatro tipos: económica, ecológica, social y humano.

A pesar de que, actualmente las empresas ya empiezan a ver como una obligación social el concepto de empresa sostenible, todavía no comprenden la importancia de esto a la hora de la dirección de recursos humanos.

Los autores, tras el análisis de diferentes páginas web, definen como objetivos de Dirección de Recursos Humanos Sostenible la importancia de atracción y retención del talento (obtener una buena marca de empleador), la importancia de la seguridad y salud en el trabajo, la necesidad de inversión en formación para los empleados, el equilibrio de empleado entre su vida laboral y su vida familiar, la gestión de las fuerzas laborales mayores, la creación de confianza dentro de las relaciones de la organización, la promoción de la responsabilidad social hacia empleados y comunidad y la calidad de vida.

En resumen, desdobra la sostenibilidad en la dirección de recursos humanos en desarrollo e implementación de gestión de recursos humanos sostenible y apoyo de estrategias de sostenibilidad corporativa.

En nuestro trabajo, nos acercaremos más al enfoque que nos propone Ehnert de “sostenibilidad humana”, es decir, lo que conlleva directamente crear condiciones de trabajo en las que sea posible el desarrollo de los recursos humanos, en lugar de enfocarse en encontrar remedios para el estrés y el agotamiento enfocado en la relación laboral. Añadiendo este nuevo concepto, a las tradicionales sostenibilidades que se tenían en cuenta hasta entonces: económica, ecológica y social.

Por ello, usaremos la definición de Dirección de Recursos Humanos sostenible que nos da la propia Ehnert (2009<sup>a</sup>, p.17): “el conjunto de estrategias y prácticas de RRHH planeadas o emergentes que pretenden la consecución de la meta organizacional mientras que simultáneamente reproducen la base de recursos humanos (dentro y fuera de la organización) sobre un calendario duradero y controlando efectos colaterales de los sistemas de RRHH sobre la base de RRHH y en consecuencia sobre la propia compañía”.

Según Ehnert, Harry y Zink (2014), cuando hablamos de sostenibilidad en las organizaciones, las preguntas que surgen se encuentran en torno al motivo de que las organizaciones sean sostenibles. Una posible respuesta, se acerca a la idea de la ética y la moral, es decir, la responsabilidad que estas tienen con la sociedad; por otro lado, otra posible respuesta se acercaría más a aspectos más

racionales, viendo la sostenibilidad como una estrategia de negocio a largo plazo. Debido a que es la propia sociedad actual quien demanda que las organizaciones sean sostenibles como requisito para establecer relaciones con ellas.

Si miramos la realidad que nos ofrece está segunda posible respuesta, viendo como algo racional la sostenibilidad a nivel de organizaciones. Podemos concluir que una organización sostenible, es una empresa que reduce costes, reduciendo el consumo de energía, que es una organización más legítimamente social y que es una organización que crea valor, puesto que en la sociedad en la que nos encontramos, un producto más ecológico es un producto más demandado. Buscando ir más allá del concepto clásico de sostenibilidad, lo que nos acerca a esta sostenibilidad humana de la que nos hablan estos autores, y que aún no está muy claro que muchas organizaciones sepan que significa cuando tratan con personas en la actualidad.

Según Boudreau y Ramstad (2005), captar talento está directamente relacionado con empresas sostenibles, dirección verde de recursos humanos y responsabilidad social.

## **1.2 OBJETIVOS.**

En este estudio nos centraremos en “atracción del talento” a través de la imagen del empleador o “marca de empleador”.

Nuestros dos objetivos principales serán, en primer lugar, ver si realmente el uso de las políticas y prácticas de dirección de recursos humanos sostenibles por parte de las organizaciones, tiene algún efecto a la hora de que las diferentes personas perciban a las empresas como un buen lugar para trabajar, analizando esto en los diferentes grupos de edad, para así ver si esto varía según la generación.

En segundo lugar, este análisis nos permitirá descubrir qué prácticas concretas de las 32 analizadas son más valoradas por parte de nuestra muestra de jóvenes, y en consecuencia, cuáles de las 8 políticas en que se enmarcan estas 32 prácticas se asocian en mayor medida a un buen empleador, o a un buen lugar para trabajar.

Para nuestra investigación partiremos de las políticas y prácticas de recursos humanos obtenidas en el estudio de Barrena et al. (2019). Towards a configuration of socially responsible human resources policies and practices. Estos autores realizan una revisión muy amplia de las teorías más interesantes que existen hasta el momento, y las prácticas de las que informan las empresas en el IBEX-35 y proponen ocho políticas, validando esos resultados por un grupo de expertos mediante el método Delphi.



Las ocho políticas que se proponen a partir de esta investigación fueron las siguientes:

- Atracción y retención de los trabajadores;
- Formación y desarrollo continuo;
- Gestión de las relaciones laborales;
- Comunicación, transparencia y diálogo social;
- Diversidad e igualdad de oportunidades;
- Remuneración justa y beneficios sociales;
- Prevención, seguridad y salud laboral; y
- Conciliación de la vida laboral y familiar.

Una vez definidas las políticas que vamos a utilizar, vamos a proponer la siguiente hipótesis:

*Hipótesis: Las personas perciben como un buen lugar para trabajar a las empresas que utilizan estas prácticas y políticas de recursos humanos en su gestión.*

## 2. METODO

### 2.1. Descripción de la Muestra y Procedimiento

En nuestro estudio hemos contado con una muestra de conveniencia de 186 personas en edad legal de trabaja (Ver Anexo, Tabla 1). Los medios que hemos usado para seleccionar la muestra han sido mediante WhatsApp y de forma presencial, contactando a candidatos del ámbito personal, académico y profesional para pedirles su participación de manera directa en nuestra investigación; y mediante redes sociales como Instagram, Twitter, Facebook y LinkedIn, pidiendo de forma pública colaboración con nuestro estudio.

**Tabla 1. Variables demográficas**

	Media	Desv. Desviación
Sexo	,64	,48
Edad	32,22	10,66
Estudios	6,71	1,32
Experiencia (S/N)	,92	,28
Experiencia (Años)	8,47	8,67

Todos los candidatos han sido informados del objetivo y el procedimiento que íbamos a realizar en nuestro estudio, garantizándoles el anonimato, puesto que el cuestionario se ha realizado mediante un formulario anónimo de Google Drive, y se les ha solicitado la participación voluntaria, garantizándoles la posibilidad de abandono o desistimiento sin ninguna consecuencia de ningún tipo.

Una vez aceptados las premisas, se les pasó un enlace de dicho formulario.

Para asegurar la calidad de los datos recogidos, y cerciorarnos de que la atención de los participantes en la cumplimentación de la encuesta fuese buena, incluimos entre las preguntas de la encuesta dos ítems falsos (Bogus ítems) (p-, ej., “En esta pregunta, marca el punto 5 de la escala de respuesta”). 17 personas (un 9,1% de la muestra) respondieron de forma incorrecta a los dos ítems falsos, y otras 15 (un 8,1%) respondieron de forma incorrecta a uno de los dos ítems falsos.

Para asegurar la calidad de los datos decidimos eliminar a todos ellos. La muestra final está constituida por un total de 154 participantes, lo que supone un 82,8% de la muestra inicial.

De esos 154 participantes, el 64% eran mujeres y el 36% eran hombres. La media de los participantes que han formado parte de nuestro estudio es de 32 años ( $dt \pm 10,66$ ). En cuanto al nivel de estudios de los participantes, hemos tenido en cuenta los siguientes niveles educativos: Participantes sin estudios un 0%, participantes con educación preescolar, un 1,3%, educación primaria o primer ciclo de educación básica 0,60%. El 91,6% de los participantes tenían experiencia laboral frente a un 8,4% que no tenía segundo ciclo de secundaria 2,6%, post-secundaria 19,5%, educación terciaria de ciclo corto 4,5%, participantes con grado, licenciatura, bachelor o equivalente 40,3% y maestría, máster o equivalente 30,5% y finalmente Doctorado o equivalente 0,6%. El 91,6% de los participantes tenían experiencia laboral o no, la media de participantes que sí tenían experiencia era de 91,6% frente a un 8,4% que no tenía ningún tipo de experiencia. La media de la experiencia laboral en años, de los encuestados es de 8,47 ( $dt \pm 8,67$ ).

## 2.2. Variables e instrumentos

Variables socio-demográficas. Hemos tenido en cuenta una serie de variables demográficas que podrían tener relevancia para explicar si existen diferencias en las opiniones de los encuestados: género (hombres=0, mujer=1), edad, nivel de estudios (sin estudios=0, Educación preescolar=1, Educación primaria o primer ciclo de educación básica= 2, Primer ciclo de secundaria= 3, Segundo ciclo de secundaria= 4, Post-secundaria no terciaria (ej., bachillerato)= 5, Educación terciaria de ciclo corto (ej., diplomatura)= 6, Grado, licenciatura, bachelor o equivalente= 7, Maestría, máster o equivalente= 8, y Doctorado o equivalente= 9), experiencia laboral (no=0, sí=1), y experiencia laboral (años) Cuando la experiencia laboral no llegaba a un año les pedíamos que indicaran los meses que llevaban trabajando y posteriormente lo transformábamos a años (ej., 3 meses equivaldría a 0,25 años).

Políticas y prácticas de dirección de recursos humanos sostenibles. Fueron medidas mediante el cuestionario de 32 ítems, de Barrena, López-Fernández y Romero (2019),

Contando cada una de esas políticas con cuatro ítems. Los ocho grupos de políticas de recursos humanos son las siguientes (Ver anexo págs..15-19: Tabla 2): 1) atracción y retención de los trabajadores, 2) formación y desarrollo continuo, 3) gestión de las relaciones laborales, 4) comunicación, transparencia social y diálogo social, 5) diversidad e igualdad de oportunidades, 6)

remuneración justa y beneficios sociales, 7) prevención, seguridad y salud laboral, y 8) conciliación de la vida laboral y familiar. Los 32 ítems pueden verse en el Anexo 1. Para facilitar referirnos a los mismo en la descripción de los resultados hemos asignado a cada política y a cada práctica de recursos humanos una etiqueta que recoge el contenido básico del ítem. Dichas etiquetas son las siguientes: 1. Atracción, cuyos ítems son 1.1 Adecuación candidato/puesto, 1.2. Acogida, 1.3. Promoción Interna, 1.4 Motivación e Incentivos; 2. Formación y Desarrollo, cuyos ítems son 2.1 Entorno de Aprendizaje, 2.2. Detección de Necesidades de Formación, 2.3 Evaluaciones del Desempeño, 2.4. Intercambio de Conocimientos; 3. Relaciones Laborales, cuyos ítems son 3.1. Clima de Trabajo, 3.2. Gestión del Conflicto, 3.3. Relaciones de Confianza, 3.4. Comunicaciones Contractuales; 4. Comunicación y Transparencia, cuyos ítems son: 4.1. Mecanismos de Comunicación Interna, 4.2. Comunicación Transparente, 4.3. Dialogo Social, 4.4. Intercambio de Ideas; 5. Diversidad, cuyos ítems son 5.1. Planes de Igualdad, 5.2. Formación en Diversidad, 5.3. Igualdad de Oportunidades, 5.4. Equipos Diversos; 6. Remuneración Justa, cuyos ítems son 6.1. Remuneración Justa y Transparente, 6.2. Remuneración en Base a Competencias, 6.3. Beneficios Sociales, 6.4. Ahorro de Costes Directos; 7. Prevención y Salud Laboral, cuyos ítems son 7.1. Formación de Prevención y Seguridad y Salud, 7.2. Cultura de Prevención Física y Emocional, 7.3. Estándares y Certificaciones de Seguridad y Salud, 7.4. Minimización de Riesgos Físicos y Psicosociales; 8. Conciliación, cuyos ítems son 8.1. Equilibrio Trabajo-Familia, 8.2. Flexibilidad Jornada, 8.3. Flexibilidad de Permisos Conciliación, 8.4. Facilitación de Traslado.

Se les preguntaba a los participantes en qué medida les resultaría atractivo trabajar en una organización que llevara a cabo cada una de estas prácticas, La escala de respuesta era tipo Likert de 7 puntos, donde 1 significa “Nada Atractivo” y 7 significa “Muy Atractivo”. La fiabilidad o consistencia interna de la escala (Alpha de Cronbach) es de 0,97. La fiabilidad para cada uno de los ocho bloques de políticas de recursos humanos (Ver Anexo. Tabla 3) es también satisfactoria: atracción (0,78), formación (0,85), relaciones laborales (0,80), comunicación (0,88), diversidad (0,90), remuneración (0,89), salud laboral (0,88) y conciliación (0,78).

**Tabla 3. Fiabilidad Prácticas**

	<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>N de elementos</i>
<i>Atracción</i>	<i>,78</i>	<i>4,00</i>
<i>Formación</i>	<i>,85</i>	<i>4,00</i>
<i>RRLL</i>	<i>,80</i>	<i>4,00</i>
<i>Comunicación</i>	<i>,88</i>	<i>4,00</i>
<i>Diversidad</i>	<i>,90</i>	<i>4,00</i>
<i>Remuneración</i>	<i>,89</i>	<i>4,00</i>
<i>Salud Laboral</i>	<i>,88</i>	<i>4,00</i>
<i>Conciliación</i>	<i>,78</i>	<i>4,00</i>
<i>PDRHS</i>	<i>,97</i>	<i>32,00</i>

### 2.3. Análisis Estadístico

Los análisis se realizaron con el programa de análisis estadísticos SPSS versión 26.

Se llevaron a cabo análisis descriptivos (medias y frecuencias), y análisis de fiabilidad (Alpha de Cronbach). Además, se calcularon las correlaciones de Pearson entre de las variables incluidas en el estudio.

### **3. RESULTADOS**

En la Tabla 4 (Ver Anexo), se presentan los descriptivos (medias y desviaciones típicas) del conjunto de las 32 prácticas de dirección de recursos humanos sostenible y de los ocho grupos de políticas.

**Tabla 4. Conjunto de políticas, medias y desviación.**

	<i>Media</i>	<i>Desv. Desviación</i>
1. Política de atracción y retención de los trabajadores.	6,18	0,93
2. Política de formación y desarrollo continuo.	6,00	1,07
3. Política de gestión de las relaciones laborales.	6,20	0,92
4. Política de comunicación, transparencia y diálogo social.	6,03	1,00
5. Política de diversidad e igualdad de oportunidades.	6,09	1,09
6. Política de remuneración justa y beneficios sociales.	6,25	1,14
7. Política de prevención, seguridad y salud laboral.	5,97	1,14
8. Política de conciliación de la vida laboral y familiar.	6,39	0,96
Conjunto de las ocho políticas	6,14	0,91

Como puede verse en los resultados van en la dirección de nuestra hipótesis.

La media para el conjunto de las 32 prácticas es de 6,14 en una escala de 7 puntos, indicando que las organizaciones que llevan a cabo prácticas de dirección de recursos humanos sostenible son percibidas por los sujetos de la muestra como atractivas. Este resultado se replica de forma consistente para los ocho grupos de políticas de recursos humanos, con puntuaciones medias que oscilan entre 5,97(dt± 1,13), correspondiendo a la Política de Comunicación y Transparencia, y 6,39(dt± 0,96), correspondiente a la Política de Conciliación. Es decir, que todos y cada uno de los bloques correspondientes a diferentes políticas de DRHS son percibidas como atractivas por parte de los sujetos de la muestra. El mayor atractivo lo despiertan las políticas de “conciliación”.

Estos resultados proporcionan apoyo a la hipótesis de nuestro estudio. Las prácticas de dirección de recursos humanos sostenible contribuyen a aumentar el atractivo de la organización para potenciales candidatos en el mercado laboral.

En la Tabla 3(Ver Anexo) se presentan los descriptivos para cada una de las 32 prácticas de recursos humanos. De esta forma, podemos profundizar en cuáles son las prácticas que contribuirían en mayor medida a aumentar el atractivo de la organización.

Como puede observarse, incluso cuando bajamos al detalle de cada una de las prácticas concretas, nos encontramos que todas ellas son percibidas como atractivas, con puntuaciones medias que oscilan entre 5,68 en el caso de la práctica de “relaciones de confianza” y 6,58 correspondiente a la práctica de “equilibrio trabajo-familia”.

Es decir, hasta la práctica que recibe la puntuación media menor se percibe como atractiva por parte de los sujetos de la muestra.

En la tabla podemos observar que tres de las cinco prácticas que obtienen una puntuación media más alta tendrían que ver con las políticas de conciliación laboral. Se trata de las prácticas de “equilibrio trabajo-familia” (media= 6,58), la de “flexibilidad permisos” (media= 6,52) y la de “flexibilidad horarios” (media= 6,49). Junto a estas, otras dos prácticas que obtienen una valoración muy alta por parte de los sujetos de la muestra serían las de “Clima laboral” (media= 6,55) y las de “Promoción interna” (media= 6,46).

En la tabla 5, se pueden observar las correlaciones de las diferentes variables incluidas en el estudio. Ello nos permite, por una parte, observar si las variables socio-demográficas (sexo, edad, estudios y experiencia laboral) guardan alguna relación con el grado en que se perciben como atractivas las diferentes prácticas de DRHS. Por otra parte, nos permite comprender la relación que mantienen las diferentes políticas de DRHS entre ellas.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Sexo													
2. Edad	,027												
3. Estudios	-,184*	,126											
4. Experiencia	-,132	,321**	,342**										
5. Atracción	,007	,153	-,009	,065									
6. Formación	,086	,158	,007	,067	,768**								
7. RRLL	,042	,142	-,062	,086	,785**	,774**							
8. Comunicación	,094	,002	-,125	,015	,726**	,718**	,822**						
9. Diversidad	,165*	-,029	-,117	-,067	,629**	,682**	,767**	,844**					
10. Remuneración	,002	,101	-,039	-,020	,753**	,724**	,773**	,700**	,711**				
11. Salud Laboral	,060	,072	-,140	-,100	,741**	,752**	,746**	,766**	,760**	,724**			
12. Conciliación	,006	,087	-,025	-,022	,648**	,648**	,759**	,680**	,734**	,840**	,708**		
13. DRHS	,067	,096	-,074	-,001	,857**	,864**	,911**	,889**	,875**	,888**	,886**	,856**	

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Podemos observar que el sexo presenta una correlación positiva con la Política de Diversidad, por lo que podemos concluir, que para las mujeres tiene mayor atractivo esta política y las cuatro que engloba que para los hombres. No se observan correlaciones significativas entre edad, estudios o experiencia laboral y políticas de DRHS. Finalmente, podemos observar que los ocho grupos de políticas de DRHS guardan relaciones positivas y elevadas entre ellas.

#### 4. CONCLUSIÓN

El objetivo de este trabajo era verificar si el uso de Políticas y Prácticas de Recursos Humanos Sostenibles influían en las personas a la hora de buscar un empleo y considerar a las empresas como buenos lugares para trabajar. Hasta ahora los estudios, suponían que esto era así, pero con nuestra investigación hemos querido constatar que esto era así de manera real.

Con nuestra investigación hemos conseguido confirmar que, en la práctica, que las organizaciones utilicen Políticas de Dirección de Recursos Humanos Sostenibles influye de manera positiva y tiene correlación directa con que las personas consideren a dichas organizaciones como organizaciones atractivas para trabajar.

Siendo el Top Five de Practicas más atractivas:

1. Equilibrio Trabajo-Familia.
2. Clima laboral.
3. Flexibilidad de Permisos.
4. Flexibilidad de Jornada.
5. Promoción Interna.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Barrena-Martínez; López-Fernández y Romero-Fernández (2019). *Efectos de las políticas de recursos humanos socialmente responsables en el capital intelectual*.
- JIMÉNEZ, Alfonso. (2015). Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión. *Capital Humano*, nº 302. Octubre.
- Enhert, Harry y Zink (2014). Sustainability and HRM. An introduction to the field.
- Stankeviciute y Savaneviciene (2019). Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field.
- (María Jose García López. Revista de Contabilidad y Dirección Vol. 20. Año 2015, pp- 65-77)
- Boudreau y Ramstad (2005), Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition
- <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>



#### 4. ANEXOS

*Tabla 2. Prácticas de RRHH. Media y Desviación*

<b>Prácticas de recursos humanos</b>	<b>Descripción ítem</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Típica</b>	
1. Política de atracción y retención de los trabajadores	Práctica 1.1	Las pruebas utilizadas en los procesos de reclutamiento y selección –búsqueda de aspirantes, entrevistas, etc.- se inspiran en la adecuación del candidato a: la cultura de la empresa, la formación, las posibilidades de crecimiento y promoción dentro de la organización	6,07	1,04229
	Práctica 1.2	Utiliza procesos específicos para la adaptación e integración de los nuevos candidatos en la empresa como la entrega de un manual de acogida, la formación sobre la cultura de la empresa, etc.	6,08	1,21
	Práctica 1.3	Establece mecanismos transparentes de promoción interna, llevando a cabo actividades como la comunicación de futuras vacantes y planes de carrera para hacerlos accesibles al conocimiento de todos los empleados	6,46	1,09146
	Práctica 1.4	Fomenta la retención de los trabajadores más capacitados y con mayor experiencia a través de mecanismos de motivación como la implementación de un programa de incentivos por cumplimiento de metas, premios por actitud colaborada, etc.	6,10	1,41
2. Política de formación y desarrollo continuo	Práctica 2.1	Crea un entorno de trabajo que estimula el aprendizaje, autonomía y sentimiento de aspiración y mejora continua a través de dinámicas	6,21	1,24
	Práctica 2.2	Detecta de manera periódica las necesidades de formación de la plantilla, estableciendo metodologías presenciales de aprendizaje –seminarios, cursos, etc.- y no presenciales –teleformación vía Intranet, formación a distancia, etc.-	6,09	1,26
	Práctica 2.3	Realiza evaluaciones regulares del desempeño de los empleados con el fin de mejorar su desarrollo profesional y enriquecimiento en sus puestos de trabajo	5,69	1,39
	Práctica 2.4	Fomenta la interacción y el intercambio de conocimientos entre los empleados a través de aspectos como la rotación interna, reuniones de grupo, tormenta de ideas –brainstorming-, etc..	6,02	1,24



3. Política de gestión de las relaciones laborales	Práctica 3.1	Se preocupa por lograr un clima de trabajo cómodo para los empleados, que respete su dignidad y ayude a satisfacer sus necesidades y expectativas personales de carácter éticas, sociales y laborales.	6,55	1,00
	Práctica 3.2	Facilita la interacción de los trabajadores con sus representantes para favorecer el diálogo y la gestión del conflicto con la empresa	6,13	1,30
	Práctica 3.3	Establece reuniones periódicas así como otros mecanismos de interacción que faciliten el establecimiento de una relación de confianza, honestidad, reciprocidad y compromiso entre los mandos y subordinados	5,95	1,16
	Práctica 3.4	Comunica y explica a los empleados con mayor antelación al período mínimo legal, aquellos cambios y notificaciones que pueden afectar su	6,17	1,17
4. Política de comunicación, transparencia y diálogo social	Práctica 4.1	Establece mecanismos formales e informales de comunicación entre sus empleados como reuniones de grupo, entrevistas personales,	5,68	1,32
	Práctica 4.2	La comunicación con los empleados es transparente, suministrando la información relacionada con las acciones y resultados de la empresa en materia económica, social y medioambiental	6,14	1,11
	Práctica 4.3	Facilita el diálogo social entre los empleados, creando un entorno comunicativo libre en el que estos pueden conocerse, confiar mutuamente, acostumbrarse a compartir información y consultarse con independencia de su estatus o categoría profesional en la empresa.	6,19	1,08
	Práctica 4.4	Fomenta la participación y el intercambio de ideas entre los trabajadores tanto a nivel horizontal y vertical, utilizando herramientas como los círculos de calidad, un sistema de sugerencias, etc.	6,10	1,20

5. Política de diversidad e igualdad de oportunidades	Práctica 5.1	Garantiza la aplicación de los principios de diversidad e igualdad de oportunidades en todas las políticas, prácticas y procesos de gestión de recursos humanos de la empresa, ayudando a la creación de planes de igualdad para la empresa	6,19	1,20
	Práctica 5.2	Detecta necesidades de formación en sus empleados en materia de diversidad e igualdad de oportunidades a través de evaluaciones periódicas de sus conocimientos con el objetivo de solventar estas carencias	6,01	1,21
	Práctica 5.3	Potencia los principios de diversidad e igualdad de oportunidades como criterio imprescindible para alcanzar la excelencia en la composición, estructuración y gestión de su plantilla	6,12	1,21
	Práctica 5.4	Crea equipos de trabajo diversos con el propósito de desarrollar ideas, opiniones de grupo, flujos de trabajo y un mayor nivel de creatividad en la plantilla	6,02	1,33
6. Política de remuneración justa y beneficios sociales	Práctica 6.1	Garantiza los principios de justicia, transparencia y equidad tanto a nivel interna como externa a la hora de remunerar el trabajo realizado por los empleados	6,38	1,07
	Práctica 6.2	Remunera a los empleados tanto en función de las competencias que posean como de su desempeño periódico.	6,06	1,43
	Práctica 6.3	Proporciona beneficios sociales a los empleados como mecanismo de retención y estímulo, que complementan a su remuneración económica: becas de estudio para familiares, seguros de vida, ayudas a guardería, plan de jubilación, participación en campañas sociales u ONG, etc.	6,28	1,43
	Práctica 6.4	Proporciona medios y recursos que representan un ahorro de costes directos a los trabajadores –alquiler de vivienda, vehículo propio, etc.- así como una mejora de sus condiciones laborales -asistencia social, familiar, etc.	6,29	1,44

7. Política de prevención, seguridad y salud laboral	Práctica 7.1	Realiza programas y acciones formativas destinadas a mejorar la prevención, seguridad y salud laboral de los empleados que van más allá de los requerimientos legales establecidos	5,90	1,40
	Práctica 7.2	Asigna tareas de seguimiento y control a los empleados adicionales a las legalmente establecidas en materia de seguridad y salud laboral a fin de instaurar una cultura preocupada por la prevención, su bienestar físico y emocional en la empresa	5,73	1,42
	Práctica 7.3	Acredita un nivel apropiado de seguridad y salud laboral para los empleados de la empresa a través de estándares y certificaciones como las OSHAS, ISOS, etc.	6,01	1,23
	Práctica 7.4	Minimiza los riesgos físicos y emocionales derivados del trabajo para los empleados y sus familias como son el absentismo, estrés, enfermedades profesionales, accidentes en el trabajo, etc.	6,26	1,25
8. Política de conciliación de la vida laboral y familiar	Práctica 8.1	Facilita la existencia de un equilibrio adecuado entre la vida laboral y familiar de los empleados	6,58	1,06
	Práctica 8.2	Facilita modificaciones en la jornada laboral y turnos de trabajo de los empleados en función de sus necesidades y las de la empresa	6,49	1,10
	Práctica 8.3	Otorga flexibilidad en la concesión de permisos de paternidad y maternidad, periodos de lactancia y excedencias, en función de las necesidades de los empleados y las de la empresa	6,52	0,98
	Práctica 8.4	Facilita el traslado de los empleados a otros centros de trabajo	5,98	1,34