



La evolución de las competencias de RRHH en organizaciones inmersas en la cuarta revolución industrial

Evolution of HR competences in organizations immersed in the fourth industrial revolution

Maite Martínez-González

Universitat Autònoma de Barcelona

Clara Selva Olid

Universitat Oberta de Catalunya

Javier L. Crespo

Universitat de Barcelona

Resumen

Dirigir los RRHH de las organizaciones actuales es un reto estratégico. Se precisa alineación con la cultura organizativa y potenciar comportamientos y desempeños acordes con las necesidades de aprendizaje de las personas y de la institución. Este estudio cualitativo analiza las competencias que son requeridas al personal de RRHH en la actualidad. La investigación se ha llevado a cabo en dos momentos diferentes del tiempo mediante dos técnicas, el *Panel Talent* (formado por directores de RRHH, técnicos y consultores sénior y junior de Cataluña, en los años 2009-2010 y 2015-2017), y las entrevistas semiestructuradas (realizadas a personas de RRHH, durante el 2017). Como resultado se destaca la comunicación creíble, transparente y motivadora, el trabajo en equipo con grupos multifuncionales y el liderazgo transformador, que da valor a lo que se hace, como principales competencias transversales o *core skills* que los profesionales de RRHH deben poseer para actuar en las organizaciones actuales.

Palabras clave: **Observatorio de Recursos Humanos en Salud; Compromiso Laboral; Competencias RRHH; Atracción del talento**

Abstract

Managing Human Resources in today's organizations is a strategic challenge. It requires to align the new business culture with the empowerment of behaviours and performances needed in the learning process of individuals and organizations. This qualitative research analyses the competences that are required of the personnel of HR Department, at present. The investigation has been carried out in two different moments of time through two techniques, a Talent Panel: formed by HR directors, technicians and (junior and senior) consultants of Catalonia in years 2009-2010 and 2015-2017, as well as eleven semi-structured interviews carried out in 2017 to different personnel from HR departments. The main result is a credible, transparent and motivational communication, teamwork with multifunctional groups and a transformative leadership that knows how to value what is

done, as main transversal or core skills that HR professionals must possess in current organizations.

Keywords: *Observatory of Human Resources for Health; Work Engagement; HR capabilities; Talent Attraction*

Introducción

Los departamentos de recursos humanos (RRHH) están experimentando numerosos cambios fruto de la situación económico-social actual; la globalización, la necesidad de innovación y sostenibilidad, la diversidad generacional o la tecnología, son algunas de las variables que más directamente están afectando a la función estratégica (Boudreau, 2014; Roehling et al., 2005). Estos cambios afectan tanto a la misión y responsabilidades, como a los procesos y prácticas habituales de trabajo, lo que conlleva la necesidad de contar, cada vez más, con profesionales con competencias orientadas al cambio y capaces de trabajar con equipos diversos. Adaptarse a los cambios representa toda una oportunidad para los departamentos de RRHH y para las organizaciones en su conjunto (Stone y Deadrick, 2015).

Operar en un mundo global hace que las organizaciones deban adaptarse a situaciones en las que no solo se dan diferencias de lengua y cultura en los trabajadores, sino también variaciones en los sistemas sociales, políticos y jurídicos. Según Paul Sparrow (2007) esta situación genera la obligación de pensar en: a) cómo crear prácticas de RRHH en diferentes lugares; b) cómo desarrollar una cultura corporativa coherente y; c) cómo preparar a los futuros managers para trabajar en un entorno cultural diverso. Además, estas prácticas han de ser congruentes con los contextos *vuca*, contextos altamente complejos y multiculturales (Johansen, 2012), y con soluciones creativas que permitan atraer, motivar y fidelizar el talento. Así pues, la globalización de las organizaciones sugiere cambios en los procesos de RRHH a distintos niveles (Taudien, 2014; Ulrich, 1997).

Se une a ello que las plantillas de trabajadores son diversas y que han ido envejeciendo. Por una parte, resulta difícil, ante la escasez de personas cualificadas, retener a los *baby boomers* más preparados. Éstos, a menudo, tienen competencias únicas que son críticas para el éxito organizacional, y es comprensible

que las organizaciones estén preocupadas por fidelizarlos en sus funciones hasta que puedan encontrar reemplazos cualificados o entrenados. Para la fidelización de personal, las organizaciones necesitan incrementar el trabajo flexible (Selva y Tresserra, 2013; 2014) y el trabajo a tiempo parcial, proporcionar un ambiente de apoyo y emplear sistemas de reconocimiento diversos, a fin de que estas personas estén motivadas y permanezcan más tiempo en la organización (Armstrong-Stassen, Schlosser, y Zinni, 2012; Cheung y Wu, 2013; Shacklock y Brunetto, 2011). Por otro lado, cabe tener en cuenta que dentro de la misma organización empiezan a convivir diferentes generaciones (Cennamo y Gardner, 2008; Twenge, Campbell, Hoffman y Lance, 2010), por lo que es necesario desarrollar políticas de RRHH que estén alineadas con los objetivos y valores de las múltiples generaciones que configuran las organizaciones. Esta es la razón por la que recientemente se ha centrado el interés en estudiar las nuevas competencias que se requieren para trabajar en los departamentos de RRHH de las organizaciones actuales (Martínez, Selva y Crespo, 2018).

En la encuesta realizada por la *Society for Human Resource Management* (SHRM, 2002), se afirmaba que la tecnología (TIC) y la gestión del talento iban a ser los dos motores principales de cambio en el siglo XXI (Michaels, 2003). Tecnología referida al uso de las TIC para almacenar y difundir datos de RRHH (Gueutal y Stone, 2005), y gestión del talento referida a la anticipación de las necesidades de la organización (e. g., preparar a los sucesores) y al desarrollo de las personas, dentro de un plan estratégico que contemple esas necesidades (Cappelli, 2008; Dries, 2013).

Es en los últimos 30 años cuando se ha visto un uso creciente de las TIC para recoger, almacenar y utilizar los datos necesarios en la toma de decisiones (Strohmeier, 2007; Strohmeier y Kabst, 2009). Esta tecnología ha transformado procesos claves de RRHH, modi-

ficado la naturaleza de los puestos de trabajo y alterado las relaciones entre las personas y la organización. Por ejemplo, ha permitido utilizar Internet para anunciar puestos de trabajo y que los candidatos interactuasen con los reclutadores (Dineen y Allen, 2013), o ha permitido ofrecer formación a los empleados mediante sistemas de intranet, videoconferencias o simulaciones en línea (Salas, DeRouin y Littrell, 2005).

En este escenario, los departamentos de RRHH han tenido un papel protagonista. Si se mira hacia atrás, puede verse que las prácticas tradicionales de RRHH buscaban garantizar la eficacia y la eficiencia a corto plazo, con una definición de puestos de trabajo, una formación de supervisores con dotes para controlar a los trabajadores y una motivación basada casi exclusivamente en resultados. Para ello, la búsqueda de personal para desarrollar la función de RRHH como “técnicos especialistas” venía definida por una descripción de las tareas en las que la confidencialidad, la puntualidad y las aptitudes intelectuales, por ejemplo, eran el reflejo de lo que la organización esperaba. Esto implicaba una formación reglada específica que iba a asegurar un trabajo “administrativo” bien hecho así como su control (Guest, 1987).

Con la entrada en la llamada tercera ola de la industrialización, o también definida como producción industrial de servicios, se focalizó la atención hacia unos clientes/usuarios a los que dirigir las acciones. Una economía de servicios definida como un sistema basado en compra y venta, y generadora de valor tangible e intangible. Ante ello, las organizaciones se plantearon qué conocimientos y habilidades (competencias) debían tener los colaboradores para lograr un mayor compromiso e impacto en el éxito organizacional. Los RRHH buscaron entonces seleccionar para sus departamentos personas con unos conocimientos mucho más amplios que, además de las tareas administrativas del departamento, atendieran a las necesidades de los clientes (internos y externos). Esta nueva forma de organización y la misma incorporación de las TIC, abocó a la configuración de competencias (*core skills*) de mayor contenido personal, social y técnico (Anderson y Corley, 2003).

Estas ‘nuevas’ organizaciones tuvieron que diseñar puestos de trabajo que fomentasen la innovación, la autonomía, la mejora continua

y la participación de los trabajadores en la toma de decisiones. Para ello, se requerían personas con competencias determinadas; lo que supuso, en algunos casos, la potenciación de ciertos perfiles, o personas talentosas (e. g., ingeniería de software,) y, por el otro, el desplazamiento o el desempleo de otras que no tenían las habilidades necesarias para puestos de trabajo orientados al conocimiento (Bell, Berry, Marquardt y Green, 2013). Los RRHH en este caso, tuvieron que cambiar el énfasis de la fidelización de los empleados hacia los contratos psicológicos “no replicables” (Ny y Feldman, 2008; Pallarés y Selva, 2016) y tener en cuenta así las necesidades de los trabajadores de diferentes edades y condiciones. De nuevo el personal que hasta ahora desarrollaba una función administrativa tuvo que orientarse hacia el negocio y hacia las “nuevas” realidades. Esto implicaba, otra vez, pensar en profesionales que trabajasen en los departamentos de RRHH, pero orientados a las personas, capaces de motivarlos adelantándose a sus necesidades.

El contexto económico también incidió en las Administraciones Públicas, que se vieron inmersas en políticas de Estado o Autonómicas (e. g., congelación de empleos) o en políticas de la propia organización (e. g., reorganización de servicios) y que obligaron a una actuación responsable con medidas no siempre entendidas desde las personas que trabajaban en ellas (Jiménez, 2013). En este sentido, la administración pública ha ido adquiriendo un *ethos* cada vez más privado (Newman y Clarke, 1994) con el objeto de minimizar la burocracia y lograr, por consiguiente, ser más eficaz y eficiente en su labor de servicio público (Boyne, Pools y Jenkins, 1999). Estos cambios fueron un reto y una oportunidad para la organización y sus departamentos de RRHH, si se sabía aprovechar los muchos talentos y competencias que la diversidad del personal aporta (Stone y Deidrick, 2015).

La necesidad creciente de proactividad en las organizaciones incidió también en los departamentos de RRHH, que pasaron de reactivos a proactivos. Se trataba no solo de reaccionar frente a los cambios económicos, sociales y tecnológicos, sino de anticiparse de cara a situar a la organización en una posición competitiva. Es decir, dirigir personas desarrollando el potencial que tienen y hacerlo con prospectiva de futuro, beneficiando así su evolu-

ción personal y la de la organización. Ello conllevó la re-definición de los procesos que configuran las prácticas habituales del departamento de RRHH.

Así, a día de hoy, los procesos de atracción de talento deben garantizar que la organización disponga del personal necesario, en cantidad y calidad, pero sabiendo compaginar la realidad de las nuevas generaciones con los entornos inciertos, complejos y ambiguos actuales. Respecto a los procesos de formación y desarrollo, actualmente deben buscar el nivel de desarrollo profesional necesario para que la plantilla pueda contribuir al logro de los objetivos organizacionales, teniendo en cuenta las expectativas de sus trabajadores, el desarrollo de su talento y el compromiso de ambos (organización y colaboradores) en dicho desarrollo (Ascencio, Campo, Ramírez y Zapata, 2016). Para ello, se ha visto que son esenciales planes flexibles (Selva y Tresserra, 2014; 2017), innovadores y no-replicables (Ng y Feldman, 2008) que generen compromiso y apuesten por la empleabilidad.

Por último, los procesos de recompensas y reconocimiento deben velar por las decisiones tomadas de forma correcta, reconociendo e incentivando estos comportamientos; al mismo tiempo que, de forma flexible, deben permitir valorar las aportaciones innovadoras de su personal (Dulebohn y Johnson, 2013). En definitiva, trabajar en un departamento de RRHH en la situación actual requiere de unas competencias técnicas, sociales y emocionales imprescindibles si se quiere acompañar a la organización como socio estratégico en su reto hacia la competitividad.

Con todo lo expuesto, el objetivo de esta investigación es reflexionar acerca de las competencias que actualmente requieren los profesionales de RRHH para afrontar con éxito los retos del entorno. Más concretamente se pretende: a) analizar las competencias demandadas hace ocho años, b) analizar las competencias que actualmente se requieren y, c) a modo de conclusión, reflexionar sobre la evolución del perfil competencial del profesional en RRHH.

Metodología

Este estudio de metodología cualitativa analiza las opiniones recogidas en dos Fases que remiten a dos momentos diferentes del tiempo,

mediante las técnicas de recogida de información del *panel talent* (formado por directores de RRHH, técnicos, consultores sénior y junior de Cataluña) y las entrevistas semiestructuradas (realizadas a personal de diferentes áreas del departamento de RRHH). El *panel talent*, similar a un grupo focal, permite conocer y estudiar las opiniones y actitudes de un grupo de personas seleccionadas por su especial capacidad intelectual o aptitud; en este caso, en el ámbito de los recursos humanos (Lockwood y Ansari, 1999).

Participantes

En la Fase 1 del estudio (realizada entre 2009 y 2010) se realizaron 3 *panel talent* en los que participaron 21 profesionales (Tabla 1) que trabajaban en el área de RRHH.

Técnica	Componentes	Sujetos
<i>Panel talent 1</i>	Técnico de selección (2)	8
	Director de personal (1)	
	Técnico de formación (2)	
	Jefe de personal (2)	
<i>Panel talent 2</i>	Consultor sénior (1)	7
	Director administrativo y de personal (1)	
	Técnico de formación (2)	
	Responsable de selección (3)	
<i>Panel talent 3</i>	Consultor junior (1)	6
	Jefe de personal (2)	
	Director de personal (1)	
	Técnico de RRLL (2)	
	Consultor junior (1)	

Tabla 1. Paneles realizados en la Fase 1

En la Fase 2 (realizada entre 2015 y 2017) se realizaron 3 *panel talent* más en los que participaron 31 profesionales con características similares a los seleccionados en la Fase 1. Además de los tres paneles (Tabla 2), la Fase 2 contempló la realización de 11 entrevistas semiestructuradas¹ a 6 Directoras y 5 Directores de RRHH.

¹ Las personas entrevistadas han sido enumeradas para mantener su anonimato (e.g., Entrevistada N°1).

Técnica	Componentes	Sujetos
Panel talent 4	Director de personal (1)	6
	Director de desarrollo humano (1)	
	Consultor sénior (1)	
	Responsable de formación y desarrollo (2) HR Manager (1)	
Panel talent 5	Talent Manager (2)	7
	Consultor sénior (1)	
	Consultor junior (1)	
	Director de RRHH (1) Responsable de RRHH (2)	
Panel talent 6	HR Development (2)	6
	Business Partner (1)	
	Director de RRHH (1)	
	Responsable de selección (2)	

Tabla 2. Paneles realizados en la Fase 2

Procedimiento

Los paneles se llevaron a cabo en la Facultad de Psicología de la UAB (Barcelona). Su composición no fue homogénea por cuestiones de agenda, pero se intentó que recogieran una variedad amplia de personas, niveles profesionales y organizaciones.

El guion de los paneles contempló dos preguntas: “¿Qué competencias son necesarias para trabajar en el departamento de RRHH actualmente?” y, “Por tu experiencia, ¿qué le pedirías a una persona que quisiera incorporarse a tu departamento de RRHH?”. Estas dos cuestiones fueron debatidas en los 6 paneles, la duración de los mismos osciló entre los 45 minutos y la hora y fueron grabados y, posteriormente, transcritos, para su análisis.

En la Fase 2, además, se llevaron a cabo las entrevistas semiestructuradas. El colectivo de personas entrevistadas (6 mujeres y 5 hombres) son Directores/as de RRHH, con una experiencia de entre 5 y 10 años, en grandes empresas de diferentes sectores (e. g., banca, logística). El guion de la entrevista contempló, además de una breve descripción de la propia situación en la empresa y sus funciones principales, las siguientes formulaciones: “¿Qué competencias se necesitan actualmente para trabajar en el departamento

que diriges?” y, “¿Cómo debería prepararse el Departamento de RRHH para el futuro?”. Las entrevistas duraron entre 40 y 55 minutos, fueron grabadas y, posteriormente, transcritas para su análisis.

Antes de empezar los paneles y las entrevistas los participantes recibieron un consentimiento informando con el que se garantizaba la confidencialidad de sus datos personales.

Análisis

Con la finalidad de encontrar patrones comunes en los datos, se realizó un análisis de contenido temático inductivo, según el cual se construyeron las categorías emergentes a partir del contenido de las transcripciones (Arbeláez y Onrubia, 2014; Patton, 2002). Para ello, primero se comprobó, mediante una lectura atenta y exhaustiva, que las transcripciones eran verbatim y reflejaban el conjunto del corpus recopilado, tanto respecto a los *panel talent* como a las entrevistas. Segundo, se realizó una lectura cuidadosa del corpus por parte de dos investigadoras con experiencia en análisis cualitativo, con el objetivo de realizar un pre-análisis e identificar los temas generales. Finalmente, con las consideraciones vislumbradas en el pre-análisis, se procedió a realizar el análisis sistemático del corpus, asegurando que todas las transcripciones fuesen codificadas por las dos investigadoras y utilizando como soporte el programa informático Atlas.ti (Muñoz y Sahagún, 2017). En este punto, el equipo de investigación se reunió para discutir los códigos y las familias de códigos, con el objetivo de triangular los resultados y diseñar la matriz de análisis definitiva. El resultado final remite a dos familias o campos competenciales (*Transversalidad y Especificidad*) donde se sitúan las diferentes categorías (o competencias) y los códigos asociados (o comportamientos).

En este punto cabe señalar que por competencias transversales entendemos aquellas que están presentes en diferentes sectores de la vida personal, social y profesional (Levy-Leboyer, 1997); y, por específicas, aquellas orientadas al contexto en el que están ubicadas las organizaciones (orientación al entorno), u orientadas a la realización de tareas, actividades o procesos dentro de la organización (orientación a la tarea) (Poblete, 2004).

Competencia	Citas
Comunicación	<p>“Expresar hechos o ideas en términos comprensibles para el interlocutor de tal modo que permita recibir información o darla”. (Panel talent 1, 2009)</p> <p>“Mostrar dominio de las tecnologías de la información y la comunicación”. (Panel talent 1, 2009)</p>
Trabajo en equipo	<p>“Generar sinergias que involucren a distintas personas, incorporando las propias acciones a las de los demás, facilitando la consecución de los objetivos que dan pie a ese trabajo conjunto”. (Panel talent 3, 2010)</p> <p>“Saber trabajar en grupo”. (Panel talent 2, 2010)</p>
Liderazgo	<p>“Utilizar estilos y/o métodos apropiados para guiar a personas”. (Panel talent 3, 2010)</p> <p>“Proporcionar estímulo y ayuda para trabajar orientados a alcanzar determinados objetivos”. (Panel talent 1, 2009)</p>
Negociación	<p>“Generar un acuerdo entre dos partes en situación conflictiva, priorizando alguna acción para obtener el máximo provecho de la situación”. (Panel talent 2, 2010)</p> <p>“Convencer a otros del valor y pertinencia de sus propuestas empleando diversas estrategias, en congruencia con los objetivos y valores de la organización”. (Panel talent 3, 2010)</p>

Tabla 3. Competencias transversales (Fase 1)

Resultados

Siguiendo la lógica de los objetivos específicos, primero se presentarán los resultados de los *panel talent* de la Fase 1, seguidamente los de la Fase 2 junto con las entrevistas y, finalmente, se compararán los resultados de ambas Fases.

Competencias informadas en el 2009-2010.

La Tabla 3 resume las *Competencias genéricas o transversales* informadas en el primer período del estudio.

Los informantes señalan, básicamente, cuatro competencias: *comunicación, trabajo en equipo, liderazgo y negociación*, como aquellas necesarias para llevar a cabo todas las actividades que se realizan en los departamentos de RRHH.

Por ende, bajo la categoría de *competencias genéricas o transversales* se estaría definiendo a una persona que es “comunicativa” para expresar sus ideas, contactar con sus compañeros, redactar informes y realizar valoraciones orales o escritas acerca de las actividades llevadas a cabo desde su función de RRHH. Por otro lado, se destaca la competencia de “trabajar en equipo”, señalando a una persona que sabe trabajar en grupo, es empática, y que hace trabajar a los demás con un estilo de “liderazgo” adaptable a los diferentes

grupos con los que tiene que interactuar. Por último, se señala la competencia de “negociación” como la persona capaz de acordar alternativas para resolver los conflictos habituales de un espacio en el que hay diversas maneras de pensar. En los diferentes panels realizados, existe cierto acuerdo en que estas cuatro competencias son genéricas a los diferentes niveles funcionales del departamento de RRHH, y desde los niveles más operativos o técnicos hasta los de mayor responsabilidad.

Las Tablas 4 y 5 presentan las *competencias específicas* de forma diferenciada, según si presentan *Orientación a la tarea* (Tabla 4) u *Orientación al entorno* (Tabla 5).

Las competencias específicas *Orientación a la tarea* (Tabla 5), hacen referencia a una manera concreta de ejecutar las responsabilidades. Es decir, competencias que se observan al realizar las funciones de RRHH y remiten a buenas praxis del departamento de cualquier organización.

Mediante éstas se hace referencia a una persona que es capaz de llevar a cabo sus tareas con planificación y organización de las actividades o informaciones que configuran el día a día del departamento. Alguien que es capaz de analizar y sintetizar la información, y que sabe extraer los indicadores óptimos para dar

una correcta respuesta a las necesidades y expectativas, tanto de la persona como de la organización. Un profesional que trabaja de manera autónoma, con iniciativa y siendo crítico y reflexivo con su actuación. Alguien que busca la eficacia y eficiencia y eso lo lleva a ser también innovador, para dar respuestas creativas a problemas complejos. Una persona resolutiva, que sabe tomar decisiones asumiendo el riesgo necesario para hacer una redefinición de procesos y actividades adecuados. En definitiva, alguien capaz de evaluar y tomar decisiones con responsabilidad.

Finalmente, las competencias específicas *Orientadas al entorno* (Tabla 5) son aquellas que tienen relación con una visión sistémica de la función de RRHH. En ellas se cita recurrentemente la visión global, la orientación al cliente y la adaptabilidad a un entorno que está evolucionando y en el que hay diversas personas con las que hay que trabajar. Se remite también a la flexibilidad y a la gestión del cambio. En otras palabras, se perfila a una persona que sabe integrar en su trabajo los valores de la organización, un profesional que se asocia a la participación en la responsabilidad social de la organización.

Competencia	Citas
Planificación y organización	<p>“Organizar las tareas aprovechando los recursos, el tiempo y las competencias de las personas en forma óptima, en función de los objetivos y planes establecidos”. (Panel talent 3, 2010)</p> <p>“Elaborar planes claros, lógicos y apropiados con el objetivo que se ha de alcanzar; y saberlos priorizar”. (Panel talent 3, 2010)</p>
Análisis y síntesis	<p>“Identificar y relacionar de forma sistémica los principales elementos de información significativos para su actividad”. (Panel talent 1, 2009)</p> <p>“Saber analizar la situación y saber extraer lo principal”. (Panel talent 2, 2010)</p>
Evaluación	<p>“Seleccionar y aplicar los instrumentos adecuados para evaluar un plan de intervención en empresa”. (Panel talent 1, 2009)</p> <p>“Detectar los mejores indicadores para ver el progreso de un trabajador”. (Panel talent 2, 2010)</p>
Toma de decisión	<p>“Elegir de forma oportuna la alternativa más adecuada ante una situación, valorando sus pros y contras”. (Panel talent 3, 2010)</p>
Iniciativa	<p>“Generar acción para conseguir objetivos”. (Panel talent 2, 2010)</p> <p>“Explorar entornos nuevos y planificar metas y estrategias para su inserción profesional”. (Panel talent 1, 2009)</p>
Innovación	<p>“Sugerir nuevos rumbos de acción y soluciones imaginativas e innovadoras”. (Panel talent 2, 2010)</p> <p>“Imaginar nuevas formas de hacer los procesos clásicos que se vienen haciendo”. (Panel talent 2, 2010)</p>
Autonomía	<p>“Trabajar en la ejecución de sus tareas sin la necesidad de una asesoría constante”. (Panel talent 1, 2009)</p> <p>“Desarrollar las propias habilidades de forma autónoma y constante, en estrecha relación con las necesidades presentes y futuras de su entorno de trabajo”. (Panel talent 3, 2010)</p>
Espíritu crítico	<p>“Explicitar posicionamientos éticos respetando las normas éticas en el ejercicio profesional”. (Panel talent 1, 2009)</p> <p>“Cuestionar los principios, valores teóricos-prácticos de la intervención y valorar la implicación que se requiere”. (Panel talent 2, 2010)</p>
Reflexión	<p>“Reflexionar sobre el propio trabajo y sus consecuencias de manera crítica”. (Panel talent 3, 2010)</p> <p>“Mantener la estabilidad emocional y la constancia en la actividad laboral”. (Panel talent 2, 2010)</p>
Responsabilidad y eficacia	<p>“Integrar conocimientos asumiendo una responsabilidad social y ética relacionada con la aplicación de los principios en procesos de calidad y ética empresarial”. (Panel talent 1, 2009)</p> <p>“Asumir una responsabilidad social en el desarrollo de la vida profesional de las personas”. (Panel talent 1, 2009)</p>

Tabla 4. Competencias específicas *Orientación a la Tarea* (Fase 1)

Competencia	Citas
Visión global	“Desarrollar la propia acción en relación a una visión global de la organización”. (Panel talent 2, 2010) “Actuar de acuerdo a misión, visión, objetivos, procesos y actores”. (Panel talent 1, 2009)
Orientación al cliente	“Atender a las demandas de los clientes internos y externos de forma óptima”. (Panel talent 3, 2010) “Proponer soluciones que satisfagan las necesidades del cliente”. (Panel talent 2, 2010)
Adaptabilidad	“Adaptarse a entornos cambiantes asumiendo nuevos desafíos y manteniendo la eficacia”. (Panel talent 1, 2009) “Saber adecuar el propio comportamiento a los interlocutores, las situaciones y los entornos diversos”. (Panel talent 2, 2010)
Gestión de la Diversidad	“Respetar y valorar la diversidad”. (Panel talent 1, 2009) “Atender a las situaciones multiculturales de la empresa”. (Panel talent 2, 2010)
Flexibilidad	“Aplicar los conocimientos en realidades amplias y multidisciplinares”. (Panel talent 1, 2009) “Poseer conocimientos y una comprensión que aporten una base para la contextualización de los RRHH en la situación actual”. (Panel talent 3, 2010)
Responsabilidad Social	“Asumir una responsabilidad social en el desarrollo de la vida profesional de las personas”. (Panel talent 2, 2010) “Entender que va mucho más allá y que tenemos una responsabilidad social”. (Panel talent 1, 2009)

Tabla 5. Competencias específicas *Orientación al Entorno* (Fase 1)

Competencias	Citas
Comunicación	“Debe ser capaz de ofrecer una comunicación transparente, que permita hablar tranquilamente, que fluya, creíble...”. (Entrevistado N° 6, entrevista personal, octubre 2017) “Importante ser capaz de involucrar a las personas, preguntar si las personas están de acuerdo y qué mejorarían”. (Panel talent 4, 2016)
Trabajar en equipo	“Saber colaborar, trabajar con el personal interno y con equipos ‘en la nube’”. (Entrevistada N° 1, entrevista personal, enero 2017) “Se trabajan en el equipo las emociones, líder y equipo deben saber estar ahí”. (Panel talent 5, 2017)
Liderazgo	“Saber desarrollar el auto-liderazgo”. (Entrevistada N° 10, entrevista personal, enero 2017) “Ser un líder emprendedor... apoyar a los líderes más allá de la formación”. (Entrevistado N° 3, entrevista personal, febrero 2015)

Tabla 6. Competencias Transversales (Fase 2)

Hasta aquí se ha caracterizado el perfil de competencias de la persona que, un departamento de RRHH en organizaciones (entre el 2009 y 2010), ha buscado como socio en sus procesos de selección para trabajar en dichos departamentos.

Competencias informadas entre el 2015 y el 2017. En la Fase 2 del estudio se analizó la información aportada en los paneles y entrevistas efectuados entre 2015 y 2017, y que configura el segundo objetivo específico de la investigación: conocer la realidad actual. Para ello la Tabla 6 presenta los campos competenciales y, concretamente, las competencias transversales señaladas por los informantes en esta fase del estudio.

Tres son las competencias destacadas especialmente por los informantes. La primera hace referencia a la *comunicación*. Se habla de ser capaz de comunicarse con las personas colaboradoras con la finalidad de recoger y dar

información, destacándose la escucha como elemento importante. En este sentido, se destaca la función de intercambio en los procesos comunicativos, la transparencia en la información y el saber preguntar (*coach*) como forma de participación. La segunda competencia informada es el *trabajo en equipo*, que se señala como una participación activa desde el inicio de la relación con las personas, en donde debe tenerse en cuenta la diversidad de equipos (y de generaciones) con los que cuenta la empresa actualmente y que, además, pueden estar físicamente separados (equipos virtuales). Para ello, un reto importante es saber combinar el talento *millennial* con los profesionales *sénior*. En este sentido, se destaca la importancia de trabajar con las emociones de los equipos atendiendo a la diversidad de personas y situaciones. Por último, el *liderazgo* es la tercera competencia mencionada. Un liderazgo “empresarial” que trabaja con líderes de diferentes negocios o unidades y que debe ser transparente y au-

téntico si quiere mantener motivados a los equipos. Se trata de ser un ejemplo, un referente, una persona cercana y abierta, dispuesta a la mejora continua de las personas y de la organización. Un liderazgo que aporta valor y que sabe “arrastrar” a los equipos.

Las Competencias específicas *Orientadas a la tarea* recogen uno de los indicadores clave de competitividad: el mundo digital. La Tabla 7 destaca los discursos que remiten a saber trabajar digitalmente en este nuevo contexto, desde la innovación y la integración, creando estructuras capaces de premiar la creatividad y donde las personas se atrevan a proponer y desarrollar nuevas iniciativas.

Además de las tres competencias mencionadas, el *empoderamiento* es también una competencia altamente destacada, por la cual no se trata de ser solo autónomo en el trabajo, sino de saber hacer que los equipos lo sean y que tomen sus propias decisiones. Se señala la necesidad de adoptar una actitud de

Competencias	Citas
Trabajar Digitalmente	<p>“Mejorar la capacidad de trabajo con datos: <i>big data</i>, digitalización”. (Entrevistada N° 10, entrevista personal, enero 2017)</p> <p>“La digitalización como iniciativa para dar valor a lo que hacemos”. (Entrevistado N° 6, entrevista personal, octubre 2017)</p>
Pensamiento Innovador	<p>“Saber innovar en el puesto de trabajo, preguntar, retar, provocar”. (Entrevistada N° 8, entrevista personal, abril 2016)</p> <p>“Provocar la innovación con sacos de ideas”. (Entrevistado N° 3, entrevista personal, febrero 2015)</p>
Autonomía y Empoderamiento	<p>“Autonomía personal y empoderamiento de equipos”. (Entrevistada N° 10, entrevista personal, enero 2017)</p> <p>“Empoderar a la gente para tomar sus propias decisiones”. (Entrevistado N° 5, entrevista personal, marzo 2016)</p>
Sensibilidad Hacia las Personas	<p>“Diversidad de inclusión y respeto a la diferencia”. (Entrevistado N° 9, entrevista personal, octubre 2017)</p> <p>“Nadie puede ser excluido. Atender al colectivo más <i>sénior</i>”. (Entrevistada N° 2, entrevista personal, enero 2015)</p>
Evaluar y Autoevaluarse	<p>“Nos miden el compromiso. Hay que ser capaz de evaluar a las personas centrándonos en el crecimiento y desarrollo”. (Entrevistada N° 1, entrevista personal, enero 2017)</p> <p>“Hacer un seguimiento de cada persona individualmente, del talento, creer en ellos”. (Entrevistado N° 4, entrevista personal, abril 2016)</p>
Dar valor	<p>“La idea de crear valor compartido en el que todos se benefician”. (Entrevistado N° 4, entrevista personal, abril 2016)</p> <p>“Hay que rediseñar los programas añadiéndoles valor”. (Panel talent 3, 2010)</p>
Crear Compromiso	<p>“Saber construir confianza”. (Panel talent 6, 2017)</p> <p>“Vivir los valores”. (Entrevistado N° 4, entrevista personal, abril 2016)</p>

Tabla 7. Competencias específicas *Orientadas a la Tarea* (Fase 2)

inclusión, donde todos estén presentes y que sea sensible a las personas. Se trata de ser capaz de dar respuestas a las demandas y aprender de los errores. Donde unas veces tendrá que evaluar a los demás y otras ser evaluado, aceptando los resultados. La medición del desempeño de los colaboradores será un aspecto clave para RRHH a fin de impulsar el desarrollo profesional, motivar y fidelizar el talento.

En definitiva, se trata de una persona comprometida con la tarea y con la organización, que genera confianza y asume los valores de la misma. Será la conexión entre la dirección y los directivos de línea, que también gestionan personas, por lo que deberá ser el referente de confianza de los trabajadores. En otras palabras, no se trata sólo de ejecutar, sino de inspirar en la ejecución.

Finalmente, la Tabla 8 nos muestra los resultados de las Competencias específicas *Orientadas al entorno*, que dan cuenta de la visión estratégica del mismo. El perfil que se señala es el de una persona cercana al cliente (interno y externo) y al negocio, que se preocupa de su funcionamiento y que está en contacto permanente con las personas, sabiendo escucharlas e involucrándose en lugar de estar aislado en su despacho. No se trata de un especialista, sino de un asesor y consultor. Alguien que no da soluciones, sino que las construye con el negocio.

En definitiva, el perfil que se dibuja es el de una persona flexible y que se adapta a las situaciones de cambio, que combina la agilidad para adaptarse a la dinámica del entorno sin olvidar la eficiencia en los procesos de trabajo. Una persona que sabe trabajar en la incertidumbre y está atenta a los retos (de

Competencias	Citas
Visión estratégica	“Estar cerca del negocio con visión global”. (Entrevistado N° 4, entrevista personal, abril 2016) “Visión estratégica a más largo plazo”. (Entrevistada N° 8, entrevista personal, abril 2016)
Visión del negocio	“Estar cercano al negocio, las personas están en el negocio”. (Panel talent 5, 2017) “Las soluciones tienen que venir alineadas al negocio”. (Panel talent 4, 2016)
Cercano al Cliente	“Próximo, muy próximo”. (Entrevistada N° 1, entrevista personal, enero 2017) “Asesorar, ser consultor de su gente”. (Panel talent 6, 2017)
Saber anticiparse	“Pensar para el futuro y cambiar el presente”. (Entrevistado N° 6, entrevista personal, octubre 2017) “Pensar ya en el mañana”. (Entrevistada N° 1, entrevista personal, enero 2017)
Adaptabilidad y Flexibilidad	“Adaptabilidad y flexibilidad”. (Entrevistada N° 1, entrevista personal, enero 2017) “Flexibilidad en todo”. (Entrevistado N° 4, entrevista personal, abril 2016)
Estar atento a los Retos	“RRHH estará atento a los retos del negocio”. (Entrevistada N° 2, entrevista personal, enero 2015) “Transformar procesos si es necesario como mejora”. (Panel talent 6, 2017)
Gestión del Cambio	“Saber buscar perfiles adecuados al cambio”. (Entrevistado N° 5, entrevista personal, marzo 2016) “Saber gestionar el cambio en los equipos y los profesionales, salir de la zona de confort”. (Entrevistada N° 7, entrevista personal, enero 2017)
Trabajar en la Incertidumbre	“Trabajar en la incertidumbre y en entornos de cambio”. (Entrevistada N° 8, entrevista personal, abril 2016) “Trabajar sin tener a la gente próxima, sin verles la cara”. (Panel talent 4, 2016)

Tabla 8. Competencias específicas *Orientadas al entorno* (Fase 2)

movilidad, de formas de trabajo, de equipos diferentes, etc.). Alguien con la mirada puesta en el negocio, que no está anclada en rutinas.

Una vez descritos los diferentes “perfiles competenciales” definidos por los profesionales en dos momentos del tiempo (con un lapso temporal de ocho años), el último objetivo específico era ver si los cambios dentro y fuera de la organización han supuesto una modificación evidente en las competencias necesarias en el profesional de RRHH. Para ello, en las conclusiones, se reflexionará sobre la evolución del perfil competencial en RRHH.

Conclusiones

En la actualidad las organizaciones aspiran a ser eficaces y eficientes mediante “buenas prácticas” que permitan dar respuesta a las necesidades de usuarios y/o clientes en un entorno con cambios evidentes (Boudreau, 2014; Roehling et al., 2005; Ulrich, 2013). Di-

ferentes estudios en el ámbito de la administración y la gestión pública (Bonardo, 2009; Cogburn y Hays, 2004; Donahue, Selden y Ingraham, 2000) han destacado que los requerimientos económicos, de eficiencia, efectividad, equidad social, excelencia y sostenibilidad de la nueva gestión pública (Blanch, 2011), enmarcados en un entorno globalizado, incierto y complejo como el actual, han llevado a cierta evolución en las competencias profesionales.

Tras el análisis realizado puede afirmarse que las competencias transversales se confirman como los *core skills* para trabajar en los departamentos de RRHH de antes y actualmente. La comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo son competencias fundamentales, antes y ahora, aunque el sentido de las mismas sea diferente en la actualidad (Tabla 9).

Mientras antaño la comunicación se destacaba porque permitía hacer el trabajo con claridad, expresar hechos y demostrar una correcta utilización del lenguaje oral y escrito; en el

Competencia	2009-2010	2015-2017
Comunicación	Argumentar propuestas Expresar hechos de forma comprensible Redactar informes Comunicación oral y escrita Dominar las TIC	Saber explicar Ser creíbles, saber preguntar Dejar hablar tranquilamente Consistencia en lo que se dice Transparencia en la información Preguntar con intención de involucrar Saber escuchar
	Valor: instrumental	Valor: relacional
Trabajo en equipo	Trabajar en grupo Trabajar para alcanzar objetivos Generar sinergias en el equipo	Trabajar con equipos virtuales, transversales y diversos Colaborar con diferentes personas y grupos Participar con los equipos en proyectos Trabajar las emociones del equipo
	Valor: generador de clima grupal	Valor: participación activa
Liderazgo	Estilo a la medida de las personas y equipos Estimular para alcanzar objetivos Empatía con los otros	Ser ejemplo, demostrar autenticidad y confianza Saber dar valor al negocio en el que se está Ser curioso Emprendedor, generador de ideas Saber liderar a los líderes de los negocios Saber desarrollar el auto-liderazgo
	Valor: transaccional	Valor: transformador

Tabla 9. Descripción de los comportamientos que definen las competencias

perfil actual, la comunicación debe permitir hacer creíble, transparente y motivadora la información que se da y se recibe, por lo que la persona debe saber hacer las preguntas adecuadas y saber escuchar para generar acción. Para ello, la comunicación de calidad y con información fiable es imprescindible. El personal de RRHH debe ser el primero en ser capaz de comunicar las políticas necesarias para la organización y hacerlo de forma que tenga en cuenta tanto la realidad actual como las personas a las que se dirige. Con la entrada de las TIC en las organizaciones, cobra aún más importancia una comunicación que genere confianza (Handy, 1995) y permita que equipos “distantes presencialmente” interactúen para alcanzar objetivos.

De igual manera, trabajar en equipo se torna imprescindible en la realidad actual, donde las estructuras son más planas y se trabaja por proyectos que se coordinan desde diferentes países. Pero no solo se trata de generar un clima óptimo en el equipo y de poder alcanzar los objetivos propuestos (primer perfil señalado), sino también de participar activamente con otros equipos, formados por personas diversas con las que el personal de RRHH va a tener que interactuar, compartir y colaborar. El trabajo en equipo se vuelve imprescindible para participar activamente en nuevos proyectos, creando una red de espacios y equipos que permita la comunicación fluida, así como para dinamizar cambios organizacionales.

Finalmente, el liderazgo evoluciona desde un modelo transaccional, desde el que se responde a las necesidades de las personas y de la organización, reconociendo lo alcanzado, a un modelo emprendedor, que da valor a lo que se hace, que es auténtico y que en muchas ocasiones debe ser capaz de ser líder de los líderes de equipos de diferentes negocios o áreas de su propia organización (liderazgo compartido) (Handy, 1995).

Puede decirse que los imperativos de flexibilización en la gestión (Selva y Tresserra, 2013; 2014) y de rapidez de respuesta a los cambios, han transformado el sentido clásico de las competencias transversales, o *core skills*, adquiriendo la comunicación una dimensión más compleja como herramienta generadora de confianza y de orientación hacia los resultados (más allá de hacia las normas). Así como el trabajo en equipo ha adquirido un en-

foque más plural en relación a los equipos multifuncionales e interdisciplinarios, de modo que permita trabajar con redes virtuales más flexibles y horizontales, y desde dinámicas de funcionamiento más próximas al trabajo por procesos (Stone y Deadrick, 2015).

Respecto a las Competencias específicas, ambas Fases presentan matices para la reflexión (Tabla 10).

Atendiendo a los datos recabados en 2009-2010, el entorno era fundamental para la persona que trabajaba en RRHH; es decir, debía tener una visión global del mismo y atender a que el cliente/usuario presentaba una serie de necesidades a las que había que responder dando soluciones. Implicaba flexibilidad y adaptación, sobre todo en cuanto al reconocimiento de la diversidad de situaciones y personas a las que había que atender. Un perfil que tenía en cuenta, también, su responsabilidad social con el medio pero que actuaba, en su mayoría, de forma poco proactiva.

Actualmente la visión del entorno es más incierta y volátil, por lo que el personal debe ser capaz de aproximarse a él, adelantándose a los retos, con una visión más estratégica y un conocimiento del “negocio” mucho más claro. Atrás debería quedar el personal de RRHH encerrado en un despacho para dar paso a un conocedor de la estrategia organizacional que transmita de forma motivadora las políticas que han de llevarse a cabo fruto de la situación económica.

En ambos perfiles se destaca la competencia de adaptabilidad, capacidad de aceptar los cambios, adelantarse a ellos y aprender de los errores. Es decir, salir de la zona de confort para redefinirse. Estas competencias podrían asociarse a la resiliencia ante los cambios.

Respecto a las Competencias Orientadas a la tarea, prima el trabajo bien hecho, de un profesional que sabe diagnosticar la situación, planificar y analizar las prioridades para dar respuesta a las incidencias, pero con unos objetivos bien establecidos en el primer perfil. Sin embargo, actualmente la tarea forma parte de unos procedimientos estandarizados, que se gestionan en red, con equipos autónomos y con los que el profesional de RRHH debe interactuar. El control da paso a la confianza y el *empowerment* (Eicher 1997). Podemos afirmar que el profesional de RRHH no es simplemente un conocedor de tecnologías,

Competencia	2009-2010	2015-2017
Competencias orientadas al entorno	<i>Visión global</i> <i>Orientación al cliente al que atender en sus demandas y dar soluciones</i> <i>Adaptarse a entornos de cambio respetando la diversidad</i> <i>Aplicar los conocimientos a la realidad de forma flexible</i> <i>Responsabilidad social con las personas</i>	<i>Trabajar en RRHH siendo cercano al cliente como asesor o consultor</i> <i>Visión estratégica</i> <i>Visión a largo plazo</i> <i>Muy cercano al negocio</i> <i>Anticiparse a los acontecimientos, atento a retos</i> <i>Adaptarse y ser flexible</i> <i>Saber gestionar los cambios y no quedarse en la zona de confort</i> <i>Trabajar en la incertidumbre</i>
	Valor: adaptarse	Valor: ser estratégico
Competencias orientadas a la tarea	<i>Planificar y organizarse</i> <i>Analizar prioridades</i> <i>Evaluar con indicadores y tomar decisiones</i> <i>Iniciativas para generar acción y alcanzar objetivos</i> <i>Imaginar nuevas formas de hacer</i>	<i>Autonomía y empoderamiento a los equipos</i> <i>Saber humanizar a las personas</i> <i>No dejar fuera a nadie (inclusión de la diversidad)</i> <i>Saber trabajar digitalmente y saber interpretar la información</i> <i>Dar respuestas y añadir valor</i> <i>Evaluar y evaluarse para retener el talento</i>
	<i>Ser autónomo en el trabajo</i> <i>Reflexivo y crítico para corregir</i> <i>Responsable y eficaz en situaciones adversas</i> <i>Trabajar por objetivos</i>	<i>Dar valor al conocimiento. Querer aprender</i> <i>Compromiso ético y saber construir confianza</i> <i>Integrar datos más que generarlos</i>
Valor: trabajo bien hecho	Valor: trabajo que añade valor	

Tabla 10. Competencias Orientadas al entorno (Fase 1 y Fase 2)

sino que las integra en los procedimientos de gestión. Se trata de compartir experiencias, aprender conjuntamente y añadir valor al trabajo. Este es, por ende, el perfil que define a un profesional de RRHH actualmente.

Como conclusión al tercer objetivo específico, y a modo de reflexión final, podemos afirmar que el perfil competencial del profesional de RRHH actual no requiere de competencias diferentes sino renovadas. Es decir, el perfil ha evolucionado hacia el de una persona que está al día, en un entorno en permanente evolución, y que arrastra a los demás en la transformación que conlleva la adaptación continua a procesos digitalizados. Un profesional de RRHH que es enlace de diferentes unidades o departamentos, que colabora y trabaja en red haciendo que los procesos fluyan de forma natural. Esto implica ser adaptable y con capacidad de gestión del cambio, lo que significa flexibilizarse uno mismo y saber impulsar el cambio a todos los niveles.

La investigación presentada hace mención a aquellos elementos diferenciadores que los cambios han producido en los departamentos de RRHH y en su personal, como una forma de dar valor científico y social a la gestión de los RRHH. Diferenciándola así, como ya señaló David Guest (1987), de la administración de personal tradicional y proyectándola a un futuro escenario, donde RRHH quede claramente alineado a la estrategia de la organización.

Más que nunca, de ahora en adelante, el profesional de RRHH deberá ser innovador a la hora de proponer y aplicar nuevas políticas que aporten valor a las personas y a la organización; así como deberá velar por gestionar el talento con procesos innovadores desde los que se dé cabida al potencial de todos y cada uno de los miembros de la organización.

Referencias

- Anderson, Brigitte & Corley, Marva (2003). *The theoretical, conceptual and empirical impact of the service economy* (No. 2003/22). *WIDER Discussion Papers*. World Institute for Development Economics (UNU-WIDER).
- Arbeláez, Martha Cecilia & Onrubia, Javier (2014). Análisis bibliométrico y de contenido. Dos metodologías complementarias para el análisis de la revista colombiana Educación y Cultura. *Revista de Investigaciones UCM*, 14(23), 14-31. <https://doi.org/10.22383/ri.v14i1.5>
- Armstrong-Stassen, Marjorie; Schlosser, Francine & Zinni, Deborah (2012). Seeking resources: Predicting retirees' return to their workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 27(6), 615-635. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2954242>
- Ascencio, Adela; Campo, Jhon; Ramírez, Andrés & Zapata, Luis (2016). Importancia de la planeación estratégica en las áreas de gestión humana de las organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*, 3(1), 116-122. <https://doi.org/10.21501/23823410.1899>
- Bell, Myrtle P.; Berry, Daphne P.; Marquardt, Dennis J. & Green, Tiggany Galvin (2013). Introducing discriminatory job loss: Antecedents, consequences, and complexities. *Journal of Managerial Psychology*, 28(6), 584-605. <https://doi.org/10.1108/jmp-10-2012-0319>
- Blanch, Josep M. (2011). La psicología del trabajo ante la crisis del empleo. *Infocop*, 55, 7-11.
- Bonardo, Dora (2009). Los recursos humanos en el ámbito municipal y el desarrollo local. *Revista Pilquen*, 11, versión online: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-31232009000100001&lng=es&tlng=es
- Boudreau, John (2014). *What is the future of HR?*. Consultado el 10 de agosto de 2017 en: <http://www.workforce.com/2014/01/05/what-is-the-future-of-hr/>
- Boyne, George; Pools, Michael & Jenkins, Glenville (1999). Human resource management in the public and private sectors: An empirical comparison. *Public Administration*, 77(2), 407-420. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00160>
- Cappelli, Peter (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, 86(3), 19.
- Cennamo, Lucy & Gardner, Dianne (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906. <https://doi.org/10.1109/emr.2011.5876169>
- Cheung, Francis & Wu, Anise M. S. (2013). Older workers' successful aging and intention to stay. *Journal of Managerial Psychology*, 28(6), 645-660. <https://doi.org/10.1108/jpm-09-2011-0062>
- Cogburn, Jerrell D., & Hays, Steven W. (2004). Innovations in local government human resource systems: observations from several best practice locations. *Public Administration Quarterly*, 27(4), 433-455.
- Dineen, Brian R., & Allen, David G. (2013). Internet recruiting 2.0: Shifting paradigms. In Daniel M. Cable & Kang Yang Trevor Yu (Eds.), *The Oxford handbook of recruitment* (pp. 382-401). New York: Oxford University Publishers.
- Dries, Nicky (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272-285. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.001>
- Donahue, Amy K.; Selden, Sally C., & Ingraham, Patricia W. (2000). Measuring Government Management Capacity: A Comparative Analysis of City Human Resources Management Systems. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 10(2), 381. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024274>
- Dulebohn, James H., & Johnson, Richard D. (2013). Human resource metrics and decision support: A classification framework. *Human Resource Management Review*, 23(1), 71-83. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.005>
- Eicher, James (1997). Post-Heroic Leadership: Managing the Virtual Organization. *Performance Improvement*, 36(2), 5-10. <https://doi.org/10.1002/pfi.4140360203>
- Guest, David E. (1987). Human Resources Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x>
- Gueutal, Hal G., & Stone, Dianna L. (Eds.). (2005). *The brave new world of eHR: Human resources management in the digital age*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. [https://doi.org/10.1016/s1479-3601\(02\)03002-3](https://doi.org/10.1016/s1479-3601(02)03002-3)
- Handy, Charles (1995). Trust and the virtual organization: how do you manage people whom you do not see. *Harvard Business Review*, 73, 40-48.
- Jiménez, Rafael (2013). Estrategias para modernizar la gestión pública de RR.HH. en un contexto de contención presupuestaria: efectos de las medidas de ajuste, instrumentos de planificación y medidas de innovación. *Revista Vasca de Personas y Organizaciones Públicas*, 4, 76-96.

- Johansen, Bob (2012). *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World*. San Francisco, CA: Berret-Koehler.
- Levy- Leboyer, Claude (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Lockwood, Diane & Ansari, A. (1999). Recruiting and retaining scarce information technology talent: a focus group study. *Industrial Management & Data Systems*, 99(6), 251-256.
<https://doi.org/10.1108/02635579910253805>
- Martínez, Maite; Selva, Clara & Crespo, Javier L. (2018). Incorporarse a un departamento de RRHH socio estratégico del negocio. *Investigação E Intervenção Em Recursos Humanos*, 7. Recuperado de:
<http://parc.ipp.pt/index.php/iirh/article/view/2690>
- Michaels, Edward (2003). *La guerra por el talento*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Muñoz, Juan & Sahagún, Miguel (2017). *Hacer análisis cualitativo con Atlas.ti 7*. Manual de uso. Consultado el 9 de abril de 2019 en:
<http://manualatlas.psicologiasocial.eu/atlasti7.pdf>
- Newman, Janet & Clarke, John (1994). 'Going about our business? The managerialization of public services' in John Clarke, Allan Cochrane & Eugene McLaughlin (Eds.), *Managing Social Policy* (p. 15). London: Sage Publications.
- Ng, Thomas W.H., & Feldman, Daniel C. (2008). Long work hours: a social identity perspective on meta-analysis data. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 853-880.
<https://doi.org/10.1002/job.536>
- Pallarés, Sara & Selva, Clara (2016). La gestión del contrato psicológico en una empresa multinacional de alimentos española. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 15(2), 40-52.
<https://doi.org/10.5565/psicoperspectivas-vol15-issue2-fulltext-685>
- Patton, Michael Quinn (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Poblete, Manuel (2004). Las competencias, un enfoque paradigmático de la Gestión de los RR.HH. En *II Simposium de Psicología Organizacional*. Monterrey, México.
- Roehling, Mark V.; Boswell, Wendy R.; Caligiuri, Paula; Feldman, Daniel; Graham, Mary E.; Guthrie, James P.; Guthrie, Motohiro Morishima & Judith W. Tansky (2005). The future of HR management: Research needs and directions. *Human Resource Management*, 44(2), 207-216.
<https://doi.org/10.1002/hrm.20066>
- Salas, Eduardo; DeRouin, Renée & Littrell, Lisa (2005). Research-based guidelines for designing distance learning: What we know so far. In Hal G. Gueutal, & Dianna L. Stone (Eds.), *The brave new world of eHR: Human resources management in the digital age* (pp. 104-137). San Francisco: Jossey Bass.
- Selva, Clara & Tresserra, Oscar (2013). La flexibilidad como herramienta para encaminar el bienestar laboral. En Leonor Cantera, Susana Pallarés y Clara Selva (Coords.), *Del malestar al bienestar laboral* (pp. 215-240). Barcelona: Amentia.
- Selva, Clara & Tresserra, Oscar (2014). Flexibilidad Global, sinécdoque de progreso. *Athenea Digital*, 14(2), 197-202.
<https://doi.org/10.5565/rev/athenea.1226>
- Selva, Clara & Tresserra, Oscar (2017). Aproximación a la flexibilidad global desde un estudio de caso. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 30(323), 84-86. Consultado el 1 de febrero de 2018 en:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6088536>
- Shacklock, Kate & Brunetto, Yvonne (2011). A model of older workers' intentions to continue working. *Personnel Review*, 40(2), 252-274.
<https://doi.org/10.1108/00483481111106110>
- SHRM (2002). *The future of the HR profession eight leading consulting firms shares their visions for the future of Human Resources*. Consultado el 1 febrero de 2018:
http://www.shrm.org/pressroom/Documents/future_of_hr.pdf
- Sparrow, Paul (2007). Globalization of HR at function level: Four UK-based case studies of the international recruitment and selection process. *International Journal of Human Resource Management*, 18, 144-166.
<https://doi.org/10.1080/09585190701249164>
- Stone, Dianna L. & Deadrick, Diana L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review* 25 (2015) 139-145.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmmr.2015.01.003>
- Strohmeier, Stefan (2007). Research in e-HRM: Review and implications. *Human Resource Management Review*, 17, 19-37.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2006.11.002>
- Strohmeier, Stefan & Kabst, Rüdiger (2009). Organizational adoption of e-HRM in Europe: An empirical exploration of major adoption factors. *Journal of Managerial Psychology*, 24(6), 482-501.
<https://doi.org/10.1108/02683940910974099>
- Taudien, Sylvia (2014). I International Barcelona HR Conference. Captación de talento internacio-

nal y tendencias globales de RRHH. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 27(293), 65-68.

Twenge, Jean M.; Campbell, Stacy M., Hoffman, Brian J., & Lance, Charles E. (2010). Generation-al differences in work values: Leisure and extrin-

sic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142.

<https://doi.org/10.1177/0149206309352246>

Ulrich, David (1997). *Recursos humanos champions*. Barcelona: Ediciones Granica SA.



MAITE MARTÍNEZ-GONZÁLEZ

Dra. en psicología por la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB). Prof. Titular de Psicología Social. Departamento de Psicología Social, Facultad de Psicología Universidad Autónoma de Barcelona (UAB).

CLARA SELVA OLID

Dra. en psicología por la Universidad Autónoma de Barcelona. Fue vicedecana de Prácticas y Relaciones Institucionales de la Facultad de Psicología de la UAB, así como docente e investigadora del Departamento de Psicología Social, de la Facultad de Psicología UAB. Actualmente es profesora de los Estudios de Psicología y Ciencias de la Educación de la UOC.

JAVIER L. CRESPO

Dr. en psicología por la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB) Prof. Asociado del Departamento de Psicología Social. Universidad de Barcelona (UB). Director del Máster Universitario en Dirección de RRHH y Talento en EAE Business School.

DIRECCIÓN DE CONTACTO

carmen.martinez.gonzalez@uab.cat | cselvao@uoc.edu | fjlopez@campus.eae.es

FORMATO DE CITACIÓN

Martínez-González, Maite; Selva Olid, Clara & Crespo, Javier (2019). La evolución de las competencias de RRHH en organizaciones inmersas en la cuarta revolución industrial. *Quaderns de Psicologia*, 21(1), e1471. <http://dx.doi.org/10.5565/rev/qpsicologia.1471>

HISTORIA EDITORIAL

Recibido: 30/07/2018

1ª Revisión: 19/12/2018

Aceptado: 28/01/2019