

Incorporarse a un departamento de RRHH socio estratégico del negocio

Dra. Maite Martínez*, Dra. Clara Selva*, Dr. Javier L. Crespo**

*Universidad Autónoma de Barcelona; ** EAE Business School

Dirigir los recursos humanos de las organizaciones actuales, en una sociedad del conocimiento es un reto importante. Se precisa alinearse con la nueva cultura de la empresa y potenciar comportamientos y desempeños acordes con las necesidades de aprendizaje de las personas y de la organización. El compromiso de todos, la creatividad, la iniciativa, el trabajo en equipo, las relaciones de confianza o una buena y fluida comunicación, entre otras (López, 2002) son competencias necesarias.

Ello conlleva la re-definición de los procesos que configuran las prácticas habituales del departamento de RRHH. Así, los procesos de incorporación (*atraer el talento*) deben garantizar que la organización disponga del personal necesario, en cantidad y calidad, pero sabiendo compaginar la realidad de las nuevas generaciones (generación *millennials*) y los entornos inciertos, complejos y ambiguos en los que se mueve la organización actualmente (*entorno VUCA*; Johansen, 2012).

Los procesos de formación y desarrollo deben buscar el alcanzar el nivel de desarrollo profesional necesario para que la plantilla pueda contribuir al logro de los objetivos organizacionales pero 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, et al., 2016). Son esenciales planes flexibles (Selva y Tresserra, 2014), innovadores, no-replicables (*Unreplicability*; Ng, 2008) que además de generar compromiso apuesten por *la employability*.

Los procesos de recompensas y reconocimiento deben velar por que las decisiones tomadas por la organización sean las correctas para reconocer e incentivar los comportamientos y ser flexibles a la hora de valorar las aportaciones innovadoras de su personal.

El personal que forma parte de esos departamentos de RRHH, requieren de unas competencias que han ido variando a lo largo de los años. En este estudio (longitudinal) presentamos el perfil requerido en un profesional de RRHH en la actualidad y el perfil que hace 10 años definía a ese profesional que formaba parte de los departamentos de recursos humanos. Las competencias requeridas son fruto de la posición que RRHH ha ido adquiriendo desde un rol puramente técnico a un rol de socio estratégico.

Este estudio de metodología cualitativa analiza las opiniones recogidas en dos momentos diferentes (Fase 1 y Fase 2) mediante dos técnicas el *Panel Talent*: (6) formados por Directores de RRHH, Técnicos, Consultores Sénior y junior de Cataluña en los años 2006 y 2015 y, *entrevistas semi-estructuradas* (11) a personal de diferentes áreas del departamento de RRHH.

En la línea de otros estudios, las empresas actualmente apuestan por tener un personal en los Departamentos de RRHH que desarrollen su actividad acorde con la estrategia de la empresa y que sean *socios activos* del negocio, aportando *valor* y proyectándose hacia el futuro. Se destacan competencias como *innovación* y *creatividad* a la hora de trabajar dentro y fuera de la empresa, sabiendo *adaptar* el conocimiento a las necesidades de las personas, buscando el *potencial* de los

recursos humanos para “crecer conjuntamente”, y donde el *talento* se aplique a nuevos retos integrados en lo cotidiano. Personas capaces de ver el potencial en los “otros” y *transformar* el ahora en futuro sumando esfuerzos y comprometiendo a los *equipos*.

Bibliografía:

Ascencio, A., Campo, J. E., Ramírez, A. F. y Zapata, L. (2016). Importancia de la planeación estratégica en las áreas de gestión humana de las organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*, 3(1), 116-122.

Castilla, A. (2014). Optimización del talento en las organizaciones: Una mirada desde la realidad de la Dirección de RRHH. Vol. 14(2), 285-291.
<http://dx.doi.org/10.5565/rev/athenea.1344>

De Meuse, K., Bergmann, T., & Lester, S. (2001). An Investigation Of The Relational Component Of The Psychological Contract Across Time, Generation, And Employment Status. *Journal of Managerial Issues*, 13(1), 102-118.
<http://www.istor.org/stable/40604336>

Guest, D. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews Volume 5/6*, 1–19. [10.1111/j.1460-8545.2004.00094.x](https://doi.org/10.1111/j.1460-8545.2004.00094.x)

Johansen, B. (2012). *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World*. Berrett-Koehler Publishes, Inc.: California.

López, C. (2002). Gestión del conocimiento para el desarrollo organizacional. Gestipolis. Disponible en: <http://www.gestipolis.com/gestion-conocimiento-desarrollo-organizacional/>

Ng, T.W.H., & Feldman, D.C. (2008). Long work hours: a social identity perspective on metaanalysis data. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 853-880.
[DOI: 10.1002/job.536](https://doi.org/10.1002/job.536)

Selva, C. y Tresserra, O. (2014). Flexibilidad Global, sinécdoque de progreso. *Athenea Digital*, 14(2), 197-202. <http://dx.doi.org/10.5565/rev/athenea.1226>