

# CAMBIOS EN LAS COMPETENCIAS Y ROL DEL DIRECTOR DE RRHH

ROBERTO LUNA

www.robertoluna.es

ROBERTO LUNA

**5 Mayo 2021**

LIDERAR DESDE EL TALENTO  
6 claves para el éxito en la empresa y en la vida

LIBROS DE DIVULGACIÓN EMPRESARIAL				LIBROS DE DIVULGACIÓN DESARROLLO PERSONAL		
(2018)	(2017)	(2011)	(2010)	(2020)	(2017)	(2015)
<p><b>Gestión del talento</b></p> <p>De los recursos humanos a la dirección de personas basada en el talento DPT</p> <p>PIRAMIDE</p>	<p><b>99 ideas PARA SER MEJOR PROFESIONAL</b></p> <p>libros y ejercicios en la empresa</p> <p>Roberto Luna Arocas</p> <p>M Crónicas</p>	<p><b>DESPIERTA EL TALENTO</b></p> <p>Roberto Luna, <i>cómo crear, descubrir y potenciar los talentos de una organización. La clave del éxito. Con el apoyo de Pablo Ponce</i></p> <p>sección empresarial</p> <p>PIRAMIDE</p>	<p><b>EL LÍDER NO NACE... ¡SE HACE!</b></p> <p>• VIAJE HACIA EL TALENTO •</p> <p>ROBERTO LUNA AROCAS</p> <p>PIRAMIDE</p>	<p><b>DISFRUTA, SIENTE y LIDERA + TU VIDA</b></p> <p>Disfruta la vida. No importa si estás en el trabajo, en el gimnasio, en el campo o en el momento de estar contigo mismo. Tu propósito vital.</p> <p>PIRAMIDE</p>	<p><b>OBJETIVO: SER TÚ MISMO</b></p> <p>Descubre el poder que hay en ti para conseguir el éxito con el que sueñas.</p> <p>ROBERTO LUNA</p> <p>PIRAMIDE</p>	<p><b>EL TALENTO DE LOS ELFOS: CLAVES PARA COMPRENDER EL CAMBIO Y LA FELICIDAD</b></p> <p>ROBERTO LUNA</p> <p>PIRAMIDE</p>
Técnico Profesional	Ensayo	Ensayo/Monólogos	Novela	Libro práctico	Ensayo	Fábula/Cuento

## Las cinco fases de la Dirección de Personas



Administración de Personal:  
Contratos y Relaciones Laborales

Gestión del Personal: selección y  
formación

Recursos Humanos 1: prácticas de  
Recursos Humanos

Recursos Humanos 2: Dirección  
Estratégica de Recursos Humanos

Dirección de Personas basada en  
el Talento, DPTalento

## Los principios básicos en la Dirección de Personas



Humanos, ante todo humanos

Complejidad y subjetividad de la  
persona: expectativas y equidad

Dirección de Personas sistémica: El  
puzzle de la Dirección de Personas

Naturaleza multidisciplinar:  
apertura mental.

Gestión de intangibles: la dificultad  
de gestionar el rendimiento

# Retos actuales en la Dirección de Personas



**Entornos V.U.C.A.**  
**Vulnerability**  
**Uncertainty**  
**Complexity**  
**Ambiguity**

Introducido por la U.S. Amy W&ar College al final de la guerra fría.

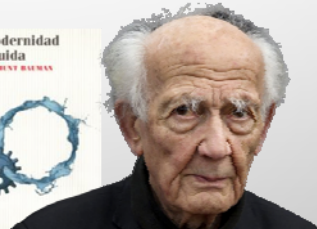
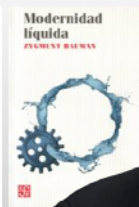
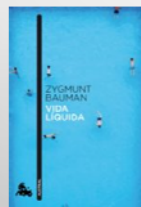
Teoría de los Cisnes Negros o de los hechos improbables



El cambio hacia la economía del conocimiento: un nuevo contrato psicológico



Espacios de mercado no aprovechados



*Big data y la computación cuántica, el cloud computing o la computación en la nube, los sistemas cyber-físicos, la robótica, la nanotecnología, la biotecnología y el IoT -Internet of Things o Internet de las cosas que es la interconexión digital de objetos en internet.*



David Ulrich

La **tecnología**, es decir, la aplicación del conocimiento para la transformación de las cosas en otras cosas, impulsa muchos de los cambios que se producen en los entornos de **negocio**. De su libro en 2005 *HR Value Proposition*. Coautor con Wayne Brockbank.



Peter Drucker

“el conocimiento tiene que ser mejorado, desafiado e incrementado constantemente o se **desvanece**”



Henry Mintzberg

Dirigir es hacerlo en “la cuerda floja”, considerándolo el “enigma ineludible de dirigir”.

El *predicamento de la planificación* donde los directivos deben equilibrar su gestión entre la planificación y la flexibilidad (creatividad e innovación).

“Planificar en el lado izquierdo y dirección en el derecho”



Michael Porter

Las empresas con éxito son aquellas que tienen un “valor compartido”, es decir, están conectadas entre lo económico y lo social



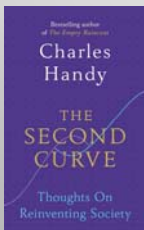
Gary Hamel

- El problema de las empresas no es la escasez de recursos sino la escasez de imaginación.
- Necesitamos una nueva gestión de las personas y de las organizaciones basada en tres cualidades: creatividad, coraje y conexiones.
- No estamos en una economía del conocimiento sino en una economía creativa
- Con la formación y las herramientas adecuadas se puede convertir a los empleados corrientes en extraordinarios innovadores



Charles Handy

El aprendizaje y el cambio nunca son ni claros ni seguros. Siempre que cambiamos penetramos un poco en lo desconocido



La segunda curva representa la oportunidad que todos tenemos para reinventarnos



¿TIENES MENTALIDAD DE TALENTO?

**LIDERAR desde el TALENTO**  
6 preguntas clave



## Gestión del Talento – GT 7





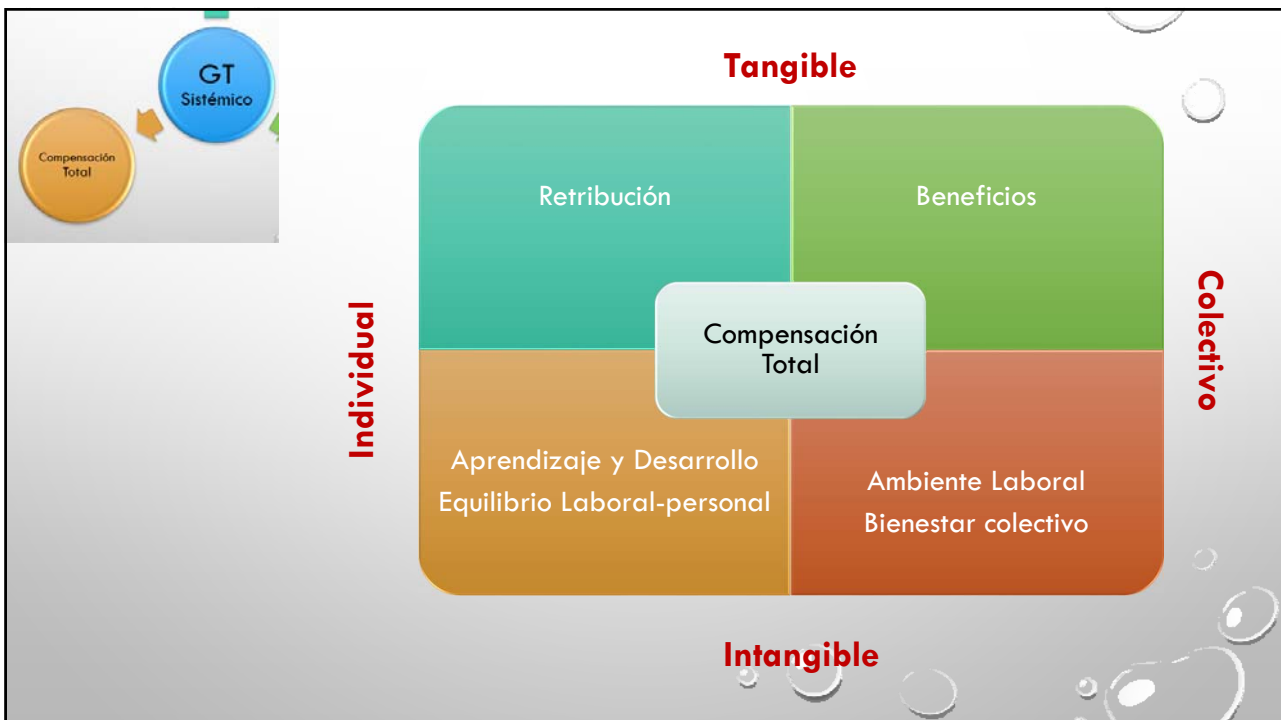
**GTI** **Aprendizaje Organizativo**  
Tácito, explícito,...

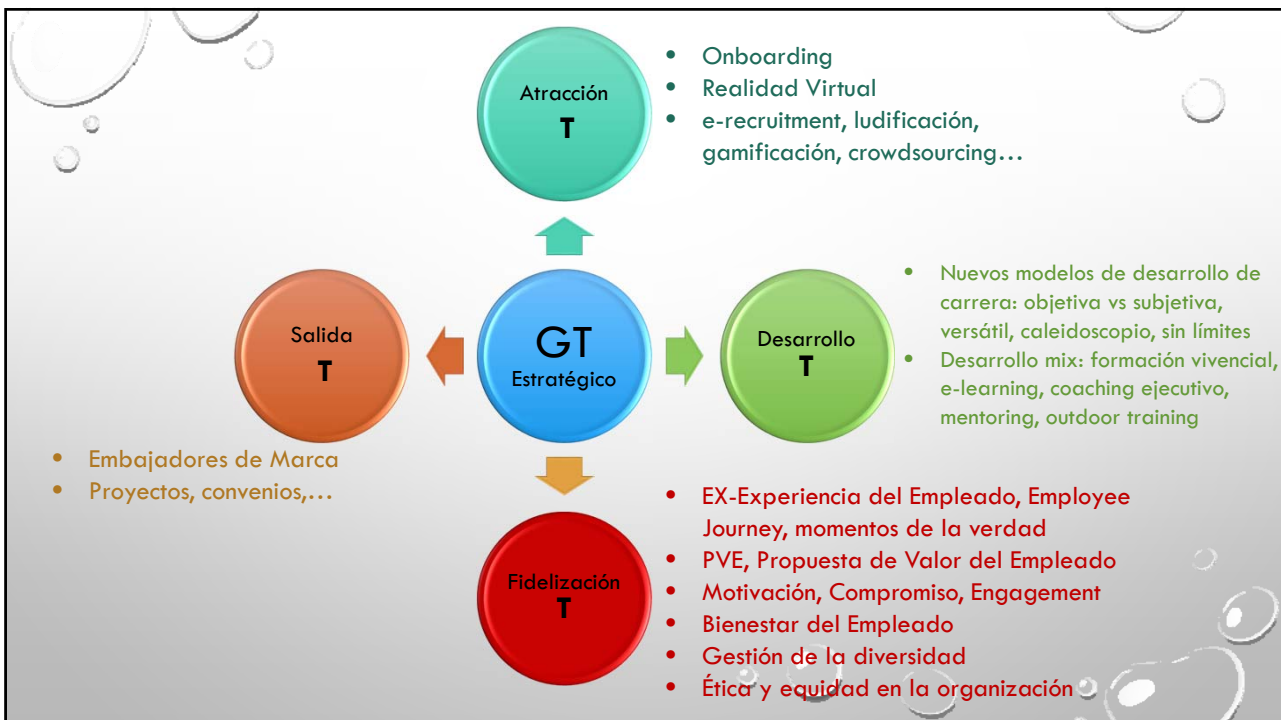
---

**Feedback y Feedforward**  
De la evaluación al Desarrollo del Rendimiento

---

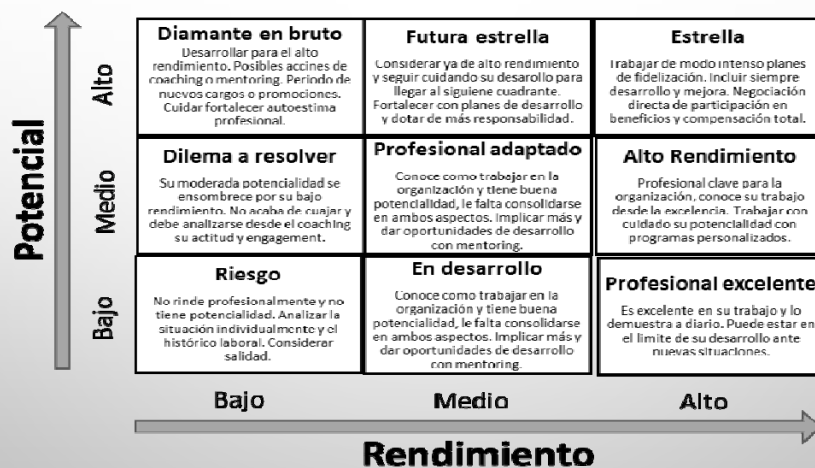
**Digitalización**  
Big Data, Business Intelligence, People Analytics, Inteligencia Artificial, Deep Learning, Realidad Virtual,...





## Modelo de la Matriz de Talento o 9-grid-box

(elaboración propia a través de diferentes versiones de la literatura profesional y científica)



## A considerar...

- “Los profesionales de RRHH siempre se deben estar **convirtiendo** o de modo constante **cambiar y adaptarse**” Ulrich and Beatty (2001, p. 293)
- El surgimiento de HRM como panacea integrando la estrategia empresarial y la gestión de personas que buscan atraer y retener talento está generando **nuevas formas de ver la función y con ello nuevas demandas de rol** (Caldwell, 2003) donde **el director de RRHH necesita demostrar valor agregado a la organización** (Lemmergaard, 2009), principalmente a la alta dirección en relación con el desempeño organizacional (Najeeb, 2013).
- En tiempos de crisis la función de RRHH toma un **rol principal en los cambios estratégicos**, reduciendo costes e incrementando la productividad (Gunnigle et al., 2013).
- Algunas de las **antiguas funciones de recursos humanos** son **difíciles de ver como una "ventaja competitiva"** en la compleja realidad actual (Caldwell, 2003).
- Lemmergaard (2009) ha señalado su **preocupación** por el grado con el que el **responsable de RRHH podrá cubrir todas las demandas del puesto** de forma simultánea.

## A considerar...

- La realidad parece indicar que la presencia en cuestiones estratégicas de los Directores de RRHH está poco desarrollada y que continúan rindiendo en tareas funcionales (Lawler, 2011).
- Estas nuevas y más complejas tareas que se piden a RRHH están generando un incremento en el número de dimensiones de rol en el director de RRHH (Trust et al., 2002).
- Lo que está causando una superposición de roles y un conflicto de rol que hace difícil a los profesionales de RRHH afrontar estos nuevos retos (Caldwell, 2003).

## ¿Qué rol asumir en RRHH?



**Agente de cambio**



**Campeón de los empleados**



**Socio estratégico y de negocio**





## Strategic & Business Partner

### Socio Estratégico y de negocio

- Formular e implementar la estrategia, la visión de negocio y la búsqueda de oportunidades
- Conocimientos de finanzas, marketing y otras áreas de la organización (Schuler, 1990)
- Lograr alinear la estrategia y los objetivos organizativos más que establecer modelos basados en las mejores prácticas (Ulrich, 1997)
- Manejar el aprendizaje organizativo y el negocio (Ulrich & Brockbank, 2005a, b)
- Manteniendo los valores y la cultura de la organización (Farndale et al., 2010)



## Change Agent

### Agente del cambio

- Contemplado desde la perspectiva de la innovación y el cambio así como de la transformación de la organización (Caldwell, 2001; Legge, 1978; Schuler, 1990; Storey, 1992; Ulrich, 1997).
- Participación en los equipos que gestionan el cambio y la relación con los mentores (Schuler, 1990).
- Facilitadores del cambio en la organización ayudando a otros departamentos a establecer políticas flexibles que permitan el cambio y analizar las resistencias que surjan (Ulrich, 1997).
- Clasificación en 4 dimensiones (Caldwell, 2001): Cambio transformativo, Cambio incremental, Visión de RRHH, Experto de RRHH.

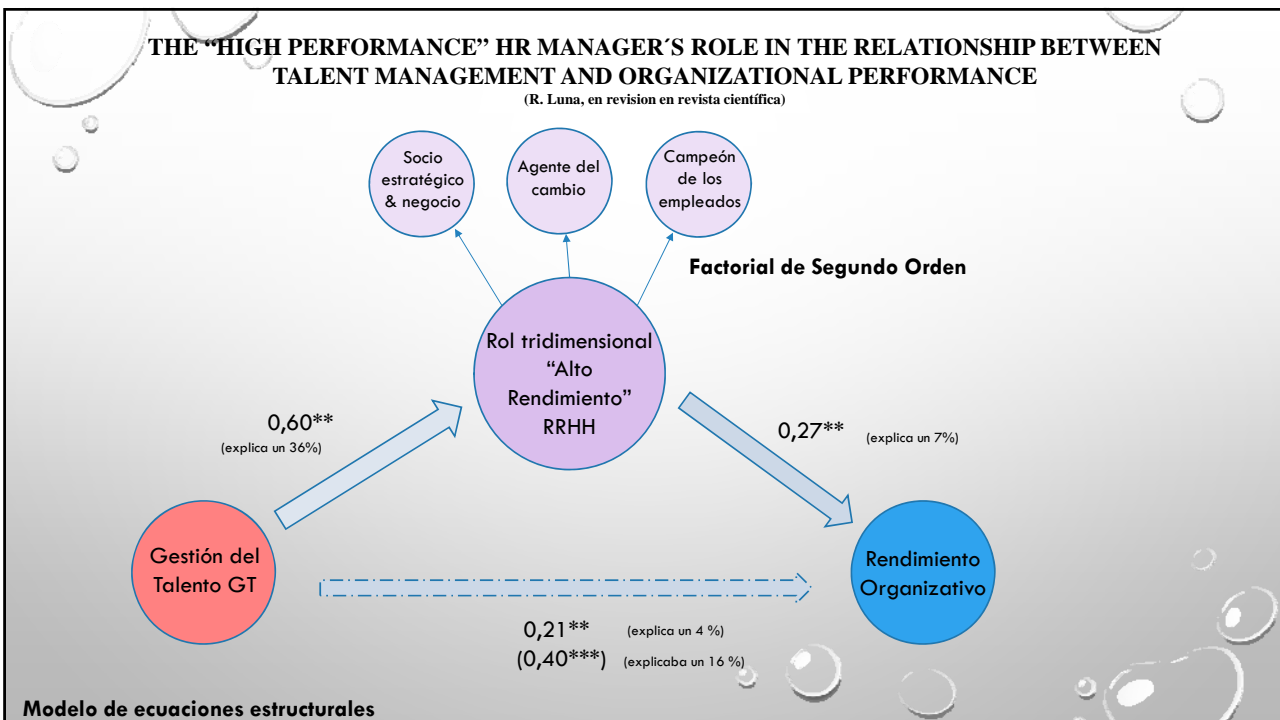




## Employee Champion

### Campeón de los empleados

- Enorme valor de los empleados para la organización (Ulrich & Brockbank, 2005a, b).
- Enfoque del director de RRHH en el capital humano (Ulrich & Brockbank, 2005a, b).
- Vinculado con el rol de gestor del talento, haciéndose cargo de la atracción, desarrollo y fidelización del talento (Schuler, 1990).
- Centrándose en el valor de las personas en el negocio, a través de sus habilidades y talento, e incrementando su compromiso y capacidades (Ulrich, 1997).
- Y también poniendo enfoque en conceptos como el de justicia, equidad, diversidad y compensación (Ulrich & Brockbank, 2005a, b).
- También en conceptos de participación y comunicación (Ulrich, 1997) y coaching (Farndale et al., 2010; Sparrow, 2013).



## CONCLUSIONES

- Ante la complejidad del entorno y de las organizaciones la Dirección de Personas – RRHH tiene que asumir cambios inmediatos en su rol.
- Ante la ambigüedad y conflicto de rol, asumir un rol más claro tridimensional pero que pertenece a la nueva noción de “Alto Rendimiento” en RRHH: estrategia + negocio + cambio + talento.
- La digitalización y el *people analytics* afecta a las 3 dimensiones.
- Visión operativa del modelo de Ulrich modificado y relacionado con el rendimiento organizativo y el talento.



## CAMBIOS EN LAS COMPETENCIAS Y ROL DEL DIRECTOR DE RRHH

ROBERTO LUNA

**GRACIAS**

[www.robertoluna.es](http://www.robertoluna.es)