

Una propuesta configuracional para conectar futuros escenarios del trabajo con modelos de recursos humanos y tendencias en investigación organizacional

Fernando J. Pons Verdú (autor de contacto)

Profesor permanente laboral del Departamento de Psicología Social y del Instituto de Investigación en Psicología de los Recursos Humanos, del Desarrollo Organizacional y de la Calidad de Vida Laboral. Universidad de Valencia (España)
fernando.pons@uv.es | <https://orcid.org/0000-0002-1585-1831>

Amparo Ramos López

Profesora permanente laboral del Departamento de Psicología Social y del Instituto de Investigación en Psicología de los Recursos Humanos, del Desarrollo Organizacional y de la Calidad de Vida Laboral. Universidad de Valencia (España)
amparo.ramos@uv.es | <https://orcid.org/0000-0001-7932-2384>

José Ramos López

Catedrático de Psicología del Trabajo y las Organizaciones del Departamento de Psicología Social y del Instituto de Investigación en Psicología de los Recursos Humanos, del Desarrollo Organizacional y de la Calidad de Vida Laboral. Universidad de Valencia (España)
jose.ramos@uv.es | <https://orcid.org/0000-0003-0821-214X>

Este trabajo ha obtenido el **acceso** del **Premio Estudios Financieros 2023** en la modalidad de Recursos Humanos. El jurado ha estado compuesto por: don José María Peiró Silla, doña Eva Cifre Gallego, doña Mónica Gil Ginestar, don Eduardo Guillamón Estornell y don Vicente Martínez Tur. Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato.

Extracto

La gestión de las personas en las organizaciones ha evolucionado durante los últimos 150 años al albur de los numerosos eventos acontecidos en el entorno. En este periodo, los efectos sistémicos de las sucesivas revoluciones industriales fueron modificando la manera en la que las organizaciones daban respuesta a la necesidad de gestionar a sus recursos humanos (RR. HH). Desde esta perspectiva histórica, el momento actual se presenta como un desafío para la profesión dada la velocidad y profundidad de los cambios respecto a otros momentos anteriores. En este trabajo se analizan cuatro escenarios a los que organizaciones y trabajadores y trabajadoras deben adaptarse, los seis principales modelos de RR. HH. así como las principales tendencias y temas de interés para la investigación. Tras el estudio de estos tres elementos se elabora una propuesta original enmarcada en la tradición configuracional en la que se conectan de acuerdo con un criterio de efectividad competitiva. A continuación, se desarrollan diversas directrices e implicaciones orientadas a estimular una reflexión en los ámbitos académico y profesional que redunde en la mejora de la calidad de las decisiones, algo especialmente relevante en un contexto competitivo que suele penalizar intensamente los errores.

Palabras clave: gestión de personas; tendencias de investigación; escenarios futuros; modelos de RR. HH.; estudio prospectiva; aproximación configuracional; tendencias RR. HH.; efectividad organizacional; desafíos organizacionales.

Recibido: 03-05-2023 / Aceptado: 08-09-2023 / Publicado: 07-05-2024

Cómo citar: Pons Verdú, F. J., Ramos López, A. y Ramos López, J. (2024). Una propuesta configuracional para conectar futuros escenarios del trabajo con modelos de recursos humanos y tendencias en investigación organizacional. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 480, 209-239. <https://doi.org/10.51302/rtss.2024.18889>



A configurational approach to connect future work scenarios with human resources models and organizational research trends

Fernando J. Pons Verdú (contributing author)

Profesor permanente laboral del Departamento de Psicología Social y del Instituto de Investigación en Psicología de los Recursos Humanos, del Desarrollo Organizacional y de la Calidad de Vida Laboral. Universidad de Valencia (España)

fernando.pons@uv.es | <https://orcid.org/0000-0002-1585-1831>

Amparo Ramos López

Profesora permanente laboral del Departamento de Psicología Social y del Instituto de Investigación en Psicología de los Recursos Humanos, del Desarrollo Organizacional y de la Calidad de Vida Laboral. Universidad de Valencia (España)

amparo.ramos@uv.es | <https://orcid.org/0000-0001-7932-2384>

José Ramos López

Catedrático de Psicología del Trabajo y las Organizaciones del Departamento de Psicología Social y del Instituto de Investigación en Psicología de los Recursos Humanos, del Desarrollo Organizacional y de la Calidad de Vida Laboral. Universidad de Valencia (España)

jose.ramos@uv.es | <https://orcid.org/0000-0003-0821-214X>

This paper has won a **runner-up prize** in the **Financial Studies 2023 Award** in the Human Resources category. The jury members were: Mr. José María Peiró Silla, Mrs. Eva Cifre Gallego, Mrs. Mónica Gil Ginestar, Mr. Eduardo Guillamón Estornell y Mr. Vicente Martínez Tur. The entries are submitted under a pseudonym and the selection process guarantees the anonymity.

Abstract

People Management in organizations has evolved over the last 150 years in response to the numerous events that have occurred in the environment. During this period, the systemic effects of successive industrial revolutions have been altering the way organizations respond to the need to manage their HR. From this historical perspective, the current moment is presented as a challenge for the profession given the speed and depth of changes compared to previous times. This paper analyzes four scenarios to which organizations and workers must adapt, the six main HRM models, as well as the main trends and topics of interest for ongoing research. After the study of these three elements, an original proposal is developed within the configurational tradition, connecting them according to competitive effectiveness perspective. Next, various guidelines and implications are developed aimed at stimulating reflection in both academic and professional spheres, resulting in the improvement of the quality of decisions, something particularly relevant in a competitive context that often heavily penalizes mistakes.

Keywords: people management; research trends; future scenarios; HR models; prospective study; configurational approach; HR trends; organizational effectiveness; challenges for organizations.

Received: 03-05-2023 / Accepted: 08-09-2023 / Published: 07-05-2024

Citation: Pons Verdú, F. J., Ramos López, A. y Ramos López, J. (2024). A configurational approach to connect future work scenarios with human resources models and organizational research trends. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 480, 209-239. <https://doi.org/10.51302/rtss.2024.18889>



Sumario

1. Introducción
 2. El entorno presente y futuro del trabajo y las organizaciones
 3. Los modelos de RR.HH.
 4. Tendencias y temas en investigación organizacional
 5. Conectando escenarios, modelos de gestión de personas y temas de investigación
 - 5.1. Escenarios y modelos de gestión de personas
 - 5.2. Escenarios y temas de investigación
 6. Conclusión
- Referencias bibliográficas

1. Introducción

El acrónimo VUCA¹, surgido a finales de los 90 para definir las características del entorno en el que compiten las empresas, parece haber quedado atrás. Se habla ahora de un entorno BANI² para referirse a la creciente dificultad de anticipar la configuración de los factores PESTEL³ y sus implicaciones para la toma de decisiones en las organizaciones. Pandemia, incremento de la inflación (por debajo del 5 % desde 1992) o inteligencia artificial son solo tres ejemplos. A tenor de lo sucedido (y acelerado) en los últimos años (y meses), parece que tiene sentido y da carta de naturaleza a la teoría del cisne negro de Taleb (2012).

La ocurrencia de este tipo de eventos, inesperados y con alto impacto en las organizaciones, ha afectado, necesariamente, a la gestión de las personas. A modo de ejemplo, en los últimos años el sector tecnológico ha sido un motor de empleo y un referente de desarrollo y prosperidad económica. Empresas multinacionales como Amazon, Meta (Facebook) o Salesforce incrementaron su capitalización bursátil hasta sus máximos históricos (hace apenas dos años), llegando a duplicar su plantilla durante la pandemia (e. g., en Amazon, 800k empleados en 2019 vs 1,6m en 2021). Sin embargo, en el último trimestre de 2022 estas mismas empresas fueron noticia por liderar el *ranking* de despidos en el sector tecnológico en los últimos 100 días del año, despidiendo a 18.000, 11.000 y 9.000 personas respectivamente (Lorenzo, 2023).

En este contexto cambiante e incierto, las organizaciones deben tomar decisiones para facilitar su adaptación a estas nuevas exigencias. Y es precisamente en este entorno de alta incertidumbre cuando es más necesario disponer de modelos adecuados para el análisis del entorno y la toma de decisiones (Hax y Wilde, 2003). Parafraseando a Hax: cuando se está en una tormenta en mitad del océano, es cuando más se necesita una brújula.

En el ámbito de la gestión de personas es frecuente encontrar recomendaciones universales derivadas de enfoques o modelos de gestión que se presentan como cosmovisiones basadas en un determinado sentido de la persona en las organizaciones, en ocasiones, independientemente de los factores contextuales que las afectan. Estos modelos suelen asumir un marco de referencia basado en una o una combinación de varias megatendencias de fondo (p. ej., la Agenda 2030 de Naciones Unidas, con objetivos de desarrollo

¹ Del inglés: *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*.

² Del inglés: *brittle, anxious, nonlinear, incomprehensible*.

³ Políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos, legales.

sostenible como la sostenibilidad, la igualdad o la innovación). De este modo, además de los resultados más frecuentemente incluidos en el título de los modelos de RR. HH, como el desempeño, el compromiso y la implicación (Guest, 2022), estos modelos se orientan a desarrollar organizaciones más sostenibles, igualitarias o saludables y personas trabajadoras más felices, resilientes, éticas, etc.

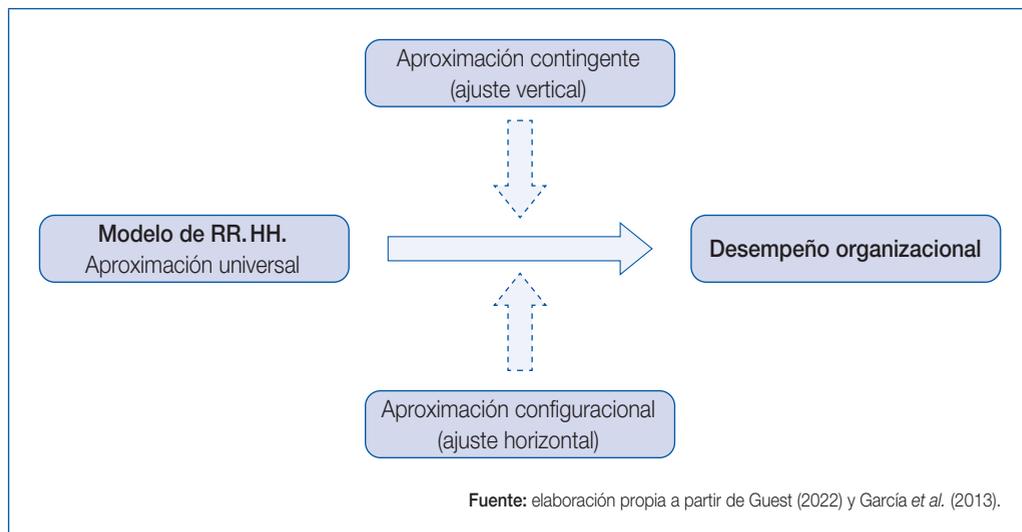
De igual modo, las preocupaciones y tendencias de la investigación en el ámbito de los RR. HH. suelen centrarse en temáticas relacionadas con la sensibilidad desarrollada en cada momento. Por ejemplo, el análisis de las tendencias laborales realizado anualmente por la Sociedad de Psicología Industrial y Organizacional (SIOP) ha identificado como principales tendencias en 2022 y 2023 una mayor sensibilidad por las condiciones del trabajo híbrido y remoto, la atracción y gestión del talento, así como garantizar entornos laborales y culturas inclusivas. Temas estos ampliamente investigados en el contexto pospandémico y que, como se verá posteriormente, han significado un importante número de publicaciones a nivel global en los últimos tres años.

Sin embargo, más allá de la bondad universal del propósito aducido por cada modelo o la pertinencia de los *trending topics* en la investigación, si la elección del modelo de gestión de personas se realiza en términos de competitividad de una organización, se hace difícil que las prácticas y recomendaciones que puedan resultar efectivas para, por ejemplo, una empresa tecnológica multinacional también lo sean para una pequeña organización que gestiona sus RR. HH. en un entorno de *gig economy* (e. g., Galán y Zúñiga, 2021).

Complementariamente a esta apreciación, en lo que se considera una referencia seminal en la perspectiva de la gestión estratégica de los RR. HH., Delery y Dotty (1996) identificaron tres aproximaciones que dirigen su atención a diferentes prácticas de gestión de personas y a su efectividad vinculada al grado de ajuste vertical (con la estrategia organizacional) y horizontal (con el resto de las prácticas y elementos del sistema de RR. HH.). En primer lugar, la aproximación universalista mantiene la existencia de unas mejores prácticas de RR. HH. facilitadoras del desempeño en cualquier situación organizacional. Otras denominaciones de este enfoque presentes en este tipo de modelos incluyen conceptos como: mejores prácticas de RR. HH., sistemas de trabajo de alto rendimiento (STAR), alta implicación o alto compromiso. En segundo lugar, la aproximación contingente mantiene que el impacto de las prácticas de RR. HH. en el desempeño organizacional dependerá del grado de ajuste vertical (congruencia entre ellas y la estrategia de negocio). En este sentido, dos de las tipologías de estrategias más utilizadas en la investigación para contrastar este ajuste han sido las propuestas por Porter (1980) y Miles y Snow (1978). Por último, la aproximación configuracional sostiene la existencia de sistemas ideales o combinaciones de elementos del sistema de RR. HH. más efectivos según la naturaleza de factores como el ambiente, la estrategia, la estructura o la cultura. Así, esta aproximación enfatiza que el impacto de las prácticas de RR. HH. sobre el desempeño organizacional está mediado por el ajuste horizontal, entre las prácticas y el resto de los elementos del sistema de RR. HH.

Estos tres enfoques pueden esquematizarse y considerarse de manera conjunta en un modelo integrador ilustrado en la figura 1.

Figura 1. Aproximaciones a la dirección estratégica de RR. HH.



Según García *et al.* (2013), aunque las tres aproximaciones enfatizan diferentes dimensiones, las conclusiones de las numerosas investigaciones empíricas realizadas durante más de tres décadas son complementarias. Respecto al ajuste vertical, además de la estrategia de negocio, la investigación ha relacionado la efectividad de las prácticas de RR. HH. con diferentes variables relacionadas con el entorno (sector, innovación, tecnología, estructura o tamaño), la organización (estructura, ciclo de vida o tecnología) o el contexto institucional (asociaciones profesionales, sindicatos o acción del gobierno). Por otro lado, la investigación realizada en torno al ajuste horizontal también ha elaborado importantes aportaciones, de modo que el grado de integración entre las políticas del sistema de RR. HH. se relaciona con una mejora de los resultados organizativos a través de las sinergias alcanzadas. Además, muchos de estos trabajos destacan la necesidad de equilibrar el ajuste horizontal con la capacidad del sistema de RR. HH. para responder a las necesidades del negocio y a los requerimientos del entorno. Es decir, conseguir un doble ajuste mediante: (a) modelos de gestión de personas integrados por prácticas internamente consistentes y congruentes con el propósito del modelo y (b) que el modelo elegido sea congruente con la estrategia de negocio, las variables organizativas y el entorno. Esto es, un modelo efectivo para responder a las necesidades competitivas de la organización.

De acuerdo con la aproximación y la literatura configuracional, los diversos modelos de gestión de personas suponen alternativas (políticas y prácticas) entre las que las organizaciones

pueden optar en función de la naturaleza de las variables contingentes. No obstante, los estudios empíricos no siempre han encontrado soporte a la hipótesis de que las empresas con políticas de recursos humanos ajustadas obtengan mejores resultados que las que no lo tienen (Samnani y Singh, 2013). Por lo tanto, parece necesario profundizar en la investigación para comprender mejor los efectos que el doble ajuste tiene sobre los resultados organizativos (García *et al.*, 2013). En este sentido, en este trabajo se plantean los siguientes objetivos:

- Analizar las implicaciones y desafíos de los diferentes escenarios a los que las organizaciones deberán adaptarse en los próximos años.
- Analizar e identificar el/los modelos de RR. HH. más efectivos en cada escenario.
- Analizar e identificar las tendencias y temas de investigación más relevantes y pertinentes en cada escenario.

En síntesis, la anteriormente mencionada brújula de Hax equivale a disponer de un modelo de análisis y decisión efectivo (en sentido *druckeriano*) que permita identificar el entorno en el que se opera, sus exigencias y las estrategias válidas para mantener la competitividad. Y, por otro lado, en relación con la gestión de personas, un modelo que oriente la toma de decisiones hacia aquellas dimensiones más alineadas con las necesidades estratégicas de la organización, más allá de modas y tendencias de gestión pretendidamente válidas en cualquier configuración del entorno.

2. El entorno presente y futuro del trabajo y las organizaciones

Desde una perspectiva general, las líneas de investigación actual en el ámbito de la gestión de personas en las organizaciones se orientan hacia la consecución de tres objetivos: (1) conseguir el mejor ajuste posible entre la persona, su trabajo y la organización; (2) conciliar las necesidades de desempeño y bienestar, es decir, busca lograr los mejores resultados organizacionales cuidando la salud y el bienestar del personal laboral, y (3) lograr el compromiso de las personas con los proyectos organizacionales. Otro aspecto relevante es el hecho de encontrarnos en la denominada cuarta revolución industrial, caracterizada por un elevado ritmo de desarrollo tecnológico, digitalización del trabajo e innovación en el seno de las organizaciones. Esta nueva realidad laboral requiere la búsqueda de respuestas válidas a las reformulaciones de las preguntas tradicionales. Sin embargo, en algunos foros se apunta a que el momento actual responde a un cambio de paradigma, producto de la mencionada cuarta revolución industrial. El inconveniente en estos momentos de tránsito es que el cambio no se produce de manera rápida, ordenada y global. Por el contrario, es más probable que en esos momentos se dé una suerte de «vacío de paradigma» en el que las respuestas y soluciones anteriores resulten claramente insuficientes, pero el nuevo paradigma todavía no se haya aceptado completamente, por lo que las respuestas dadas desde el mismo también generen incertidumbre e incluso rechazo.

Atendiendo a la creciente complejidad que arrecia la tormenta en la metáfora de Hax, en primer lugar, es necesario identificar y ordenar los principales factores que dan forma al entorno en el que operan las organizaciones. Desde la perspectiva PESTEL, señalada anteriormente, un estudio desarrollado conjuntamente entre la consultora PwC y la Universidad de Oxford (Stubbings *et al.*, 2018) sobre el futuro del trabajo identificó cinco megatendencias que, según sus autoras, conformarán el entorno del futuro: (1) innovación disruptiva, (2) cambios demográficos, (3) urbanización creciente, (4) cambios geopolíticos y (5) escasez de recursos derivada del cambio climático.

Algunas de estas megatendencias tienen que ver con las grandes transformaciones que están sufriendo las organizaciones y el entorno en el que operan y que ya fueron sugeridas por Peiró *et al.* (1996) hace casi tres décadas. Estos autores señalaron las principales transformaciones de nuestro entorno socioeconómico y laboral, diferenciando entre cuatro factores externos: (1) la nueva economía derivada de la internacionalización y globalización de los procesos económicos y como consecuencia de ello un incremento de la competitividad entre las organizaciones y una mayor variabilidad de las demandas; (2) el desarrollo e innovación tecnológicos, sobre todo las tecnologías de la información; (3) las transformaciones de carácter social a consecuencia de la desaparición de límites y fronteras, y (4) las transformaciones demográficas relacionadas con la disminución de la tasa de crecimiento de la población y las consecuencias asociadas respecto a la diversidad y heterogeneidad de la población. Acertadamente, Peiró *et al.* (1996) ya anticipaban un futuro muy dinámico, con un mundo laboral muy diferente al de años anteriores, con una mayor variedad de situaciones que requerirían una gran capacidad de adaptación y supondrían profundas diferencias entre diversos grupos sociales. Estos autores destacaban las nuevas formas de producción, con una mayor concentración de la actividad en el sector servicios y la desaparición (por obsoletos) de muchos puestos de trabajo tradicionales, cambios en el nivel de cualificación requerido a las personas trabajadoras y cambios en las relaciones con otros colectivos como usuarios y proveedores. También vislumbraban nuevas configuraciones organizacionales más pequeñas, más flexibles, con estructuras internas más simples e interrelacionadas con otras organizaciones de su entorno; nuevos tipos de trabajo caracterizado por un descenso de la actividad laboral física y el incremento de la actividad mental, trabajo en pequeños grupos, nuevas formas de comunicación tecnológicas y reducción de niveles jerárquicos, entre otros aspectos.

En consecuencia, los cambios económicos están redistribuyendo el poder, la riqueza, la competencia y las oportunidades laborales en todo el mundo. Por ejemplo, pasando de un modelo de empleo «para toda la vida» a multitud de trabajos simultáneos en distintas plataformas; al mismo tiempo que las innovaciones disruptivas, el «pensamiento radical», los nuevos modelos de negocio y la escasez de recursos están afectando a todos los sectores de actividad. En este contexto, las organizaciones necesitan un propósito claro y significativo para atraer, mantener y desarrollar a sus miembros y otros grupos de interés. En el estudio de Stubbings *et al.* (2018) se vaticinan tres etapas relacionadas con el grado de desarrollo tecnológico y su impacto en los factores laborales:

- Actualidad-inteligencia asistida: representada por una automatización repetitiva de tareas estandarizadas. Implica una mayor demanda de habilidades CTIM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas) para construir un nuevo ecosistema tecnológico.
- Futuro emergente-inteligencia aumentada: caracterizada por un cambio fundamental en la naturaleza del trabajo. Los seres humanos y las máquinas colaboran para tomar decisiones. Los rasgos exclusivamente humanos (inteligencia emocional, creatividad, persuasión e innovación) se convierten en más valiosos.
- Futuro-inteligencia autónoma: representada por una adaptación continua en la que los sistemas inteligentes se hacen cargo de la toma de decisiones. Se cuestiona el futuro de los seres humanos en el trabajo.

Más allá de una visión única sobre el futuro, como ejercicio de prospectiva basado en la técnica del diseño de escenarios, el estudio de Stubbings *et al.* (2018) resulta especialmente interesante por las diferentes implicaciones laborales y organizacionales que se derivan de cada uno de los cuatro futuros escenarios identificados. Estos escenarios laborales resultan de la combinación de dos dimensiones bipolares (relacionadas con el tipo de oferta y demanda) que ya existen en la actualidad en diferentes contextos: colectivismo vs individualismo y fragmentación organizacional vs integración corporativa. Las situaciones previstas presentan las siguientes características:

- Colectivismo: predomina la justicia y la igualdad, el bien común prevalece sobre el individual (e. g., responsabilidad colectiva por el medio ambiente, el bien social y la «justicia» sobre el interés individual).
- Individualismo: predomina el egoísmo, «yo primero». Foco en los deseos individuales como respuesta a infinitas opciones disponibles.
- Fragmentación organizacional: las grandes organizaciones pierden su dominio a medida que los clientes y usuarios valoran la relevancia de sus decisiones y las organizaciones consideran que el tamaño es más una debilidad que una fortaleza. Los colectivos sociales y agrupaciones por afinidad ganan protagonismo.
- Integración corporativa: las grandes organizaciones lo gobiernan todo, se hacen más grandes, más influyentes y abarcan diferentes facetas de la vida.

Este enfoque para la construcción de escenarios se basa, en esencia, en un método ampliamente utilizado en los estudios de prospectiva consistente en dilucidar los dos extremos en los que puede evolucionar la oferta (integrada-fragmentada) y la demanda (colectivista-individualista) en un determinado contexto. De este modo, el resultado es una matriz de 2×2 en la que cada uno de los cuatro cuadrantes identifica un escenario distinto en el que se combina un determinado tipo de oferta y de demanda. A partir de estas cuatro aproximaciones, en la figura 2 se ilustran los cuatro escenarios laborales identificados por las autoras con diferentes implicaciones para las organizaciones y las personas trabajadoras.

Figura 2. Los cuatro mundos del trabajo en 2030 según PwC.



Es importante señalar que estos cuatro escenarios no son excluyentes en un mismo momento temporal y pueden coexistir en diferentes ámbitos, sectores de actividad y/o contextos geográficos. Esto es, no se trata de una predicción lineal de un único futuro del trabajo, sino de la predicción de cuatro escenarios derivados de la evolución de las megatendencias identificadas.

Por este motivo, estos escenarios plantean numerosos desafíos a la gestión efectiva de personas en las organizaciones. Por ejemplo, atendiendo a esta potencial coexistencia, el principal reto radica en la necesidad de ser flexible para profesionales de la disciplina. Esto es, el o la profesional de la gestión de personas podrá especializarse en alguno de estos escenarios o deberá disponer de la adaptabilidad suficiente como para poder atender a los diversos (y en ocasiones contrapuestos) retos y demandas que cada escenario plantea. En otras palabras, tratar de alcanzar los objetivos señalados anteriormente en los diferentes escenarios apunta a la equifinalidad en el sistema de gestión de RR.HH. y, en consecuencia, a la necesaria flexibilidad para emplear el modelo de gestión de personas más adecuado en cada escenario. Además, la situación provocada por la pandemia de la COVID-19 ha

incrementado estas demandas de adaptación. Por ello, según Spreitzer *et al.* (2017), la flexibilidad laboral y sus consecuencias sobre el personal será en los próximos años una de las temáticas de mayor interés para la investigación y la práctica profesional. En la tabla 1 se analizan brevemente las principales implicaciones en cada uno de los escenarios descritos.

Tabla 1. Implicaciones para el personal trabajador y organizaciones en cada escenario.

	Implicaciones para el personal y las organizaciones	Desafíos organizacionales
Mundo rojo	<ul style="list-style-type: none"> • Se valora la especialización y las personas desarrollan las habilidades más demandadas para obtener mayores ingresos. • Las organizaciones suelen ser simples y ágiles, complementadas por el talento individual externo. • Un pequeño número de personas fundamentales con destacadas habilidades de gestión obtienen grandes ingresos. • Personas con ideas afines colaboran entre sí, con la ayuda de la tecnología, lo que genera burbujas de innovación. • Se trabaja por proyectos que se ejecutan rápidamente, los especialistas pasan rápidamente de uno a otro. 	<ul style="list-style-type: none"> • La velocidad de comercialización es crítica: cualquier jerarquía o proceso de toma de decisiones que retrase la innovación es una barrera para el éxito. • Mientras las ideas florecen, las organizaciones compiten por poseerlas. • La innovación crea un entorno de alto riesgo; el esfuerzo por actualizar la regulación legal provoca impactos desiguales e inesperados. • La fuerza laboral es ágil, pero existe una competencia intensa por adquirir las habilidades críticas.
Mundo azul	<ul style="list-style-type: none"> • Aparte de un grupo central estable de personas de alto rendimiento, el talento se compra dónde y cuándo se necesita. Los contratos de disponibilidad se utilizan para las habilidades poco comunes. • Guerra por el talento: el personal con más talento contrata agentes para negociar y administrar su carrera. • Las organizaciones buscan jóvenes con alto potencial, estableciendo vínculos con escuelas. • El personal, de todos los niveles, asume un papel activo en su propio desarrollo profesional, perfeccionando sus habilidades. • La sociedad se divide entre profesionales con una carrera corporativa y profesionales sin acceso al mismo nivel de beneficios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las necesidades de tamaño y economías de escala incrementan las amenazas externas (e. g., ataques tecnológicos) y dificultan el cambio rápido. • Se incrementa el valor del capital humano en la dirección de las organizaciones, esto presiona al alza la retribución, particularmente de la alta dirección. • Las organizaciones desarrollan modelos y sistemas que permiten negociar a las personas el valor de su capital humano en función de las estrategias personales.



	Implicaciones para el personal y las organizaciones	Desafíos organizacionales
Mundo verde	<ul style="list-style-type: none">• Las personas se sienten atraídas por empresas «verdes» a las que admiran porque sus valores coinciden con los suyos.• Aun así, la competencia por los mejores talentos sigue siendo intensa. La retribución económica sigue siendo importante.• Los incentivos, cada vez más ingeniosos, son una herramienta esencial para atraer y retener a los trabajadores (e. g., permisos retribuidos para colaborar en proyectos sociales).• Se espera que la plantilla refleje los valores de su empleador o empleadora, tanto en el trabajo como fuera de él, a través de promesas organizativas.• Los viajes están estrictamente controlados y monitoreados y existen incentivos para el uso eficiente de los recursos.• La idea de un trabajo de por vida vuelve al léxico del entorno laboral.	<ul style="list-style-type: none">• Comunicar de manera efectiva el propósito y los valores organizacionales a las personas adecuadas es un requisito fundamental.• Es crítico generar y mantener la confianza del personal laboral y de la sociedad en general, especialmente respecto al uso de la automatización.• La marca debe estar protegida en todo momento. La posibilidad de un comportamiento no responsable socialmente dentro de la organización o en cualquier parte de la cadena de suministro conlleva enormes riesgos. La garantía de calidad y la vigilancia son primordiales.• Cumplir con las normas no es suficiente: las organizaciones están presionadas para elevar las exigencias y establecer políticas y prácticas que vayan más allá e incluso se anticipen a los requisitos reglamentarios.• Las organizaciones deben equilibrar los objetivos financieros a corto plazo y el bien social a largo plazo.
Mundo amarillo	<ul style="list-style-type: none">• Personas con ideas afines colaboran entre sí con la ayuda de plataformas tecnológicas.• Las personas se reúnen para colaborar en proyectos o ideas durante el tiempo que sea necesario.• Los gremios o asociaciones ayudan a los y las trabajadoras a generar escalas cuando es necesario y a mantenerse actualizados y generar confianza en sus servicios.• Los gremios brindan a sus componentes un fuerte sentido de identidad: quienes los forman se ven como integrantes de su profesión, identificándose entre sí por sus habilidades, intereses y objetivos particulares.• Los incentivos no económicos se evalúan de manera justa como compensación por una retribución menor.	<ul style="list-style-type: none">• La reputación, la marca y un buen historial ético son esenciales. El riesgo de daños por parte de personas deshonestas debe gestionarse activamente.• Las organizaciones son juzgadas por la confianza y la equidad; el propósito de la organización debe estar claramente articulado y «vívido».• La gestión ética y transparente de la cadena de suministro es fundamental y se aplican sanciones a lo largo de la cadena por incumplimiento.• Las relaciones con los gobiernos y las ONG son vitales y deben gestionarse de cerca.

	Implicaciones para el personal y las organizaciones	Desafíos organizacionales
Mundo amarillo (cont.)	<ul style="list-style-type: none">El trabajo es a menudo un concepto fluido. Una semana laboral estandarizada de lunes a viernes de 9:00 a 18:00 es rara; las fronteras entre el hogar y el trabajo se difuminan.	

Fuente: elaboración propia a partir de Stubbings et al. (2018).

Algunos de estos aspectos y tendencias no son realmente nuevos, Katzell (1994) ya señalaba como principales tendencias la mayor complejidad de las teorías y modelos que incrementan el número de variables relevantes sobre un tema; la aplicación de la teoría de sistemas a distintos temas de investigación; el interés por los grupos en el trabajo, su influencia en los individuos y las relaciones entre grupos diferentes; la mayor diversidad en la composición de las organizaciones, y el interés por nuevos resultados organizacionales distintos a los considerados tradicionalmente, como el estrés laboral, *burnout* o salud laboral, entre otros, además de la creciente importancia de la tecnología.

3. Los modelos de RR.HH.

En el apartado anterior se han analizado las diferentes demandas derivadas del escenario particular en el que cada organización desarrollará su actividad. De acuerdo con las aproximaciones contingente y configuracional, a continuación, la organización necesita identificar las alternativas, en forma de modelos de gestión de personas, a efectos de optar por aquel que resulte más efectivo en ese escenario.

La delimitación del alcance y los objetivos del sistema de gestión de personas en una organización depende de los modelos de organización y comportamiento organizacional asumidos. De este modo, en el proceso de dirección de la organización, al elegir un modelo de gestión de personas, se dirige la atención hacia el propósito general de ese modelo y se desarrolla una mayor sensibilidad hacia ciertas dimensiones asociadas, ignorando otras. Es decir, el modelo ejerce de filtro en la recogida de información, determina el contenido y la orientación, operacionalizando variables e instrumentos de gestión. Además, determinan la forma de integrar la información en el análisis y ofrecen un marco teórico donde interpretar los resultados. Y, por último, establecen hipótesis de relaciones que permiten incrementar la calidad de las decisiones tomadas. Así, el modelo teórico, aunque simplifica la realidad, evita sesgos u olvidos peligrosos y no introduce distorsiones esenciales, siendo fundamental para garantizar la calidad del análisis y la toma de decisiones.

Como en otros subsistemas organizacionales, en el contexto de la gestión de personas existen numerosos modelos orientados a diferentes propósitos organizacionales y compuestos por distintas prácticas de gestión de RR.HH. (e. g., Boon *et al.*, 2019; Salanova *et al.*, 2012, o Peiró, 1999).

Como se ha descrito anteriormente, el segundo objetivo de este trabajo es identificar las principales aproximaciones a la gestión de personas que se pueden encontrar con mayor frecuencia en la actualidad. Por este motivo, no se pretende realizar una revisión de modelos particulares sino una aproximación general que permita identificar los principales enfoques de estos. Boxall y Purcell (2016) identifican diez modelos de gestión de personas y advierten que, a menudo, estos modelos pueden coexistir en la misma organización. En la tabla 2 se enumeran y analizan brevemente los diferentes modelos de RR.HH. identificados por Guest (2022) a partir de tres criterios de clasificación: sus objetivos principales, las principales prácticas de gestión de personas incluidas y los resultados pretendidos.

Tabla 2. Modelos de gestión de RR.HH.

	Objetivo	Prácticas	Resultados
Modelo de relaciones industriales	Buenas relaciones industriales	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación colectiva. • Acuerdos laborales. • Comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja conflictividad. • Bajo absentismo. • Comunicación.
Modelo de alto rendimiento o desempeño	Alto desempeño organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Selección. • Formación. • Sistemas de incentivos. • Gestión del desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño organizacional. • Retención de talento.
Modelo de alta implicación	Alta implicación en el puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de puestos. • Trabajo en equipo. • Comunicación bidireccional. • Formación para la implicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta motivación. • Alto empoderamiento e innovación.
Modelo de bienestar	Alto bienestar laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo de apoyo. • Diseño de puestos. • Participación/sugerencias del personal (<i>voice</i>). • Justicia organizacional. • Flexibilización del trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto bienestar psicológico, físico y social.



	Objetivo	Prácticas	Resultados
Modelo de alta sostenibilidad	Alta sostenibilidad y liderazgo ético	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Compliance</i>. • Retribución digna. • Promoción de diversidad. • Promoción medioambiental. • Promoción de empleabilidad social. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Compliance</i> medioambiental, social y comunitario.
Modelo de control	Minimización de costes	<ul style="list-style-type: none"> • Externalización. • Gestión algorítmica. • Contratos de cero horas. • Retribución por incentivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Máxima eficiencia. • Aprovechamiento suficiente de trabajadores. • Aceptable atención al cliente.

Fuente: elaboración propia a partir de Guest (2022).

En resumen, cada organización prioriza, consciente o inconscientemente, un determinado enfoque en relación con el modo en que gestiona sus RR.HH. Esta asunción de un modelo, más o menos deliberada, implica asumir también los elementos ideológicos y aplicados que fundamentan el marco de referencia del modelo en cuestión que, por otro lado, afectarán a la conducta, el bienestar y el desempeño de sus miembros. Por este motivo, el ajuste entre el entorno, la estrategia y la gestión de personas resulta esencial para facilitar la competitividad de la organización.

4. Tendencias y temas en investigación organizacional

El devenir de la gestión de personas en las organizaciones está estrechamente relacionado con la situación, los cambios y las tendencias que ocurren en diversas ciencias, en las organizaciones y en la sociedad en general. Desde esta perspectiva, existe un amplio consenso en torno a la idea de que en las últimas décadas se han producido importantes cambios en diferentes facetas. Considerando la técnica de análisis estratégico del entorno general (PESTEL), es posible identificar numerosas tendencias y factores de cambio, cada vez con un enfoque más global y de mayor incertidumbre. Por ejemplo, partiendo de una aproximación tecnológica (T), la automatización y la inteligencia artificial están reemplazando diversas tareas y puestos, desarrollados tradicionalmente por seres humanos, y están modificando las habilidades que las organizaciones buscan en el mercado laboral. Estos cambios plantean enormes desafíos organizativos en un momento en el que las organizaciones ya están lidiando con riesgos, disrupciones y perturbaciones políticas (P) y sociales (S) sin precedentes.

Según Cantera (2018), la digitalización no solo es un cambio tecnológico, también es un cambio humano que afecta a la conducta a través de la experiencia personal. De este modo, el futuro de la profesión demanda una evolución desde un rol reactivo (centrado en proporcionar soluciones a los problemas existentes diagnosticados en la organización) a un rol proactivo desde el que, sirviéndose del análisis de *big data* sobre el comportamiento de las personas, se puedan realizar previsiones que permitan intervenir antes del desarrollo de los problemas. En definitiva, ser experto en prevenir además de solucionar. Por otro lado, este «rol expandido» que, además de lo digital, incorpora la gestión de la diversidad (generacional, cultural, competencial, experiencial y de género), la globalización o la terciarización del trabajo, plantea nuevas funciones para la gestión de RR. HH.

Continuando con la perspectiva tecnológica, factores como el análisis de *big data*, la tecnología *blockchain* o la inteligencia artificial obligan a repensar los modelos de organización existentes y a desarrollar nuevas configuraciones organizacionales. En ellas, habrá que rediseñar las interacciones entre los seres humanos y las máquinas, teniendo en cuenta que las relaciones de persona a persona están siendo reemplazadas, cada vez más, por interacciones persona-máquina e incluso máquina-máquina. Desde las perspectivas política (P), económica (E) y social (S), estas (y otras) tecnologías están facilitando la aparición de nuevos modelos de negocio en organizaciones comerciales que generan unas relaciones laborales cada vez más flexibles. Por ejemplo, la denominada *gig economy*, basada en la flexibilidad y las tecnologías de la información, donde, en muchas ocasiones, las personas empleadas han pasado a ser usuarias de una plataforma en la que son dirigidas por un algoritmo. Este modelo afecta, al menos, a las relaciones entre las partes interesadas de la organización, al vínculo entre el trabajador o la trabajadora y la organización, al contrato psicológico entre ambos, etc. Conviene matizar que no se trata solo de una previsión futura, ya que en 2016 este modelo económico y productivo ya afectaba en Estados Unidos a más del 20 % de la población activa (Manyika *et al.*, 2016).

Por otro lado, estas mismas tecnologías han favorecido la aparición (y desaparición de puestos más convencionales) de numerosas ocupaciones y perfiles laborales vinculados a la denominada ciencia de datos y nuevas estructuras organizativas como, por ejemplo, la holocracia. Basada en el concepto de «holarquía», acuñado por Koestler (1967), la holocracia es un modelo de organización en el que no existe un organigrama formalizado y las personas desarrollan su actividad de forma autónoma, de manera que la autoridad y la toma de decisiones se distribuyen horizontalmente en lugar de ser establecidas por un criterio de jerarquía. Este modelo de organización sin puestos jerárquicos se ha multiplicado en los últimos años a lo largo de todo el mundo. Un caso paradigmático de este modelo es la empresa estadounidense de comercio electrónico de calzado Zappos. Fundada en 1999, en 2007 su facturación superó los 1.000 millones de dólares con una plantilla de más de 1.500 personas. A partir de 2013, con intención de estimular la felicidad en el trabajo, se comenzaron a sustituir las jerarquías y los cargos por «círculos», equipos autoadministrados que desarrollaban proyectos y a los que las personas elegían voluntariamente unirse o no. En la práctica, el sistema resultó demasiado ambiguo y confuso para una parte del personal (e. g., por las dificultades para establecer las retribuciones). Como resultado, en 2015 el 29 % de

la plantilla decidió abandonar la empresa. Finalmente, la compañía comenzó a abandonar el sistema holocrático para volver a un sistema jerárquico más convencional (BBC, 2021). Estos factores también están consolidando modelos organizativos que, aun siendo menos novedosos, se apartan del estándar clásico de organización, más o menos jerarquizada, como son las organizaciones en red, las organizaciones proyectizadas o las organizaciones centradas en el cliente (*customer centric*).

Este cambio en el significado de la organización desencadena numerosos temas nuevos para la investigación en el contexto organizacional. Por ejemplo, las nuevas relaciones de empleo (movilidad, mecanismos y programas de recompensas, equidad y justicia en el trabajo, cambios en el significado de variables como el compromiso organizacional), el aprendizaje organizacional y las relaciones entre trabajo y otras esferas de la vida (ocio, comunidad o instituciones sociales de apoyo).

Por su influencia sobre las futuras líneas de trabajo, de manera resumida, se revisan a continuación algunos de los aspectos más relevantes en la investigación y la práctica profesional actual, así como los temas de mayor presencia en el ámbito de la disciplina organizacional.

Desde una perspectiva cognitiva, aunque en los últimos años se han realizado numerosos estudios en torno a las relaciones entre variables de distintos niveles, siguen destacando las temáticas relacionadas con el clima organizacional, el liderazgo, la socialización y la cultura organizacionales.

Otra línea de trabajo reciente se refiere al impacto dramático que la COVID-19 ha tenido en los trabajadores y las trabajadoras y en los entornos organizacionales de todo el mundo. Ante esta situación, se ha trabajado sobre la pérdida del empleo y el afrontamiento del estrés. Por ejemplo, Blustein y Guarino (2020) han explorado el miedo y la ansiedad que estimula el desempleo masivo provocado por la pandemia de la COVID-19 y han sugerido intervenciones sistémicas, apoyo relacional y estrategias de afrontamiento individuales para mitigar el impacto de la pérdida del empleo y su consiguiente sensación de terror. Kniffin *et al.* (2021) han realizado una amplia revisión de las investigaciones desarrolladas en este contexto con el objetivo de analizar las implicaciones de la COVID-19 para el trabajo, el personal, los equipos y las organizaciones. Esta revisión identifica dos temáticas desarrolladas en la literatura reciente: (a) cambios emergentes en las prácticas laborales (e. g., trabajar desde casa o trabajo en equipos virtuales) y (b) cambios emergentes para los trabajadores y las trabajadoras (e. g., distanciamiento social, estrés y desempleo). Además, se examinan los posibles efectos moderadores de variables y características demográficas, diferencias individuales y normativas organizativas, dado que la pandemia provocó efectos dispares en las personas trabajadoras.

También relacionado con el trabajo remoto, intensificado desde la COVID-19, los estudios sobre el conflicto trabajo-familia y las prácticas para lograr la conciliación familiar siguen estando presentes en la investigación actual. Por otra parte, una de las consecuencias

derivadas del confinamiento ha sido el estudio de fenómenos como el trabajo a distancia, el teletrabajo y el trabajo remoto o el presentismo, así como el estudio del impacto de la tecnología en el trabajo y en las organizaciones (Charalampous *et al.*, 2019). Específicamente, la investigación relacionada con la influencia del *big data* y la inteligencia artificial, tanto en los problemas micro como en los problemas macro, se convertirá en temas relevantes tanto para investigadores como para profesionales (Oswald *et al.*, 2020).

En congruencia con lo apuntado anteriormente, la gestión de la diversidad también ha suscitado gran interés en los últimos años. Por ejemplo, analizar la discriminación derivada de la mayor diversidad en la fuerza laboral o analizar la influencia sobre otras variables y resultados organizacionales (Joshi y Neely, 2018).

Otra línea de trabajo analiza fenómenos organizacionales mediante nuevos enfoques metodológicos asumiendo una mayor complejidad de los temas estudiados. En esta línea se encuentran temas como la eficacia en los equipos de trabajo, la innovación, el desempeño, el contrato psicológico o los procesos de selección que incorporan elementos tecnológicos (Dalal *et al.*, 2020; Lee *et al.*, 2020).

También hay una mayor presencia del estudio de los aspectos emocionales en las organizaciones y de las consecuencias que las emociones producen en los entornos laborales (Baker, 2019). Complementariamente, los avances en psicología positiva han impulsado la incorporación de temas relacionados con el bienestar y los aspectos positivos. Por ejemplo, el *engagement* como reverso del *burnout*, la satisfacción con la vida y las prácticas organizacionales que puedan mejorar el bienestar de la plantilla, las prácticas de *Job Crafting* o los resultados de la conducta laboral proactiva (Di Stefano y Gaudiino, 2019; Parker *et al.*, 2019).

La relación entre los cambios en el entorno y el interés por determinados temas de investigación queda patente cuando se analiza desde una perspectiva bibliométrica. A modo de ejemplo, el estado de alarma declarado en España a consecuencia de la COVID-19 hizo que el porcentaje de establecimientos que utilizaba el trabajo a distancia pasara del 14,8 % al 48,8 % y que el porcentaje de plantilla en teletrabajo creciera del 32,1 % al 49,7 % (Fernández, 2021). En este contexto, González y Calderón (2022) han analizado recientemente la evolución de las publicaciones sobre teletrabajo en el periodo 2000-2020. En su revisión han encontrado que el 2019 fue el año con mayor número de publicaciones anuales hasta esa fecha (2000-2019). Aun así, como consecuencia de la necesidad de trabajar de manera remota desde marzo de 2020, ese año supuso un incremento interanual de las publicaciones del 84 % (sobre el máximo en 2019) y concentró el 18 % del total de las publicaciones en el periodo 2000-2020.

Otro ejemplo de esta relación es el incremento del interés por el bienestar y la calidad de vida en la última década, coincidente con la entrada en la madurez de la generación X y la irrupción laboral de la generación Y. En este contexto, temas como la felicidad, el *mindfulness* o la resiliencia, solo por poner tres ejemplos, han sido ampliamente popularizados en

los últimos años. En el ámbito organizacional, la aproximación bibliométrica al estudio de las organizaciones saludables realizada por Acuña *et al.* (2022) evidencia que las publicaciones hasta la década de 1990 fueron escasas, aumentando ligeramente en el primer decenio del siglo XXI. Sin embargo, a partir del año 2013 se produjo un significativo incremento equivalente a más del 60 % de las publicaciones durante el periodo estudiado (1962-2020). De este modo, parece clara la existencia de un «efecto arrastre» de los cambios en las dimensiones PESTEL y cómo estos ejercen de creadores de tendencia, poniendo de moda (no solo en la acepción estadística del término) en la investigación aquellos temas más populares también entre la población general.

5. Conectando escenarios, modelos de gestión de personas y temas de investigación

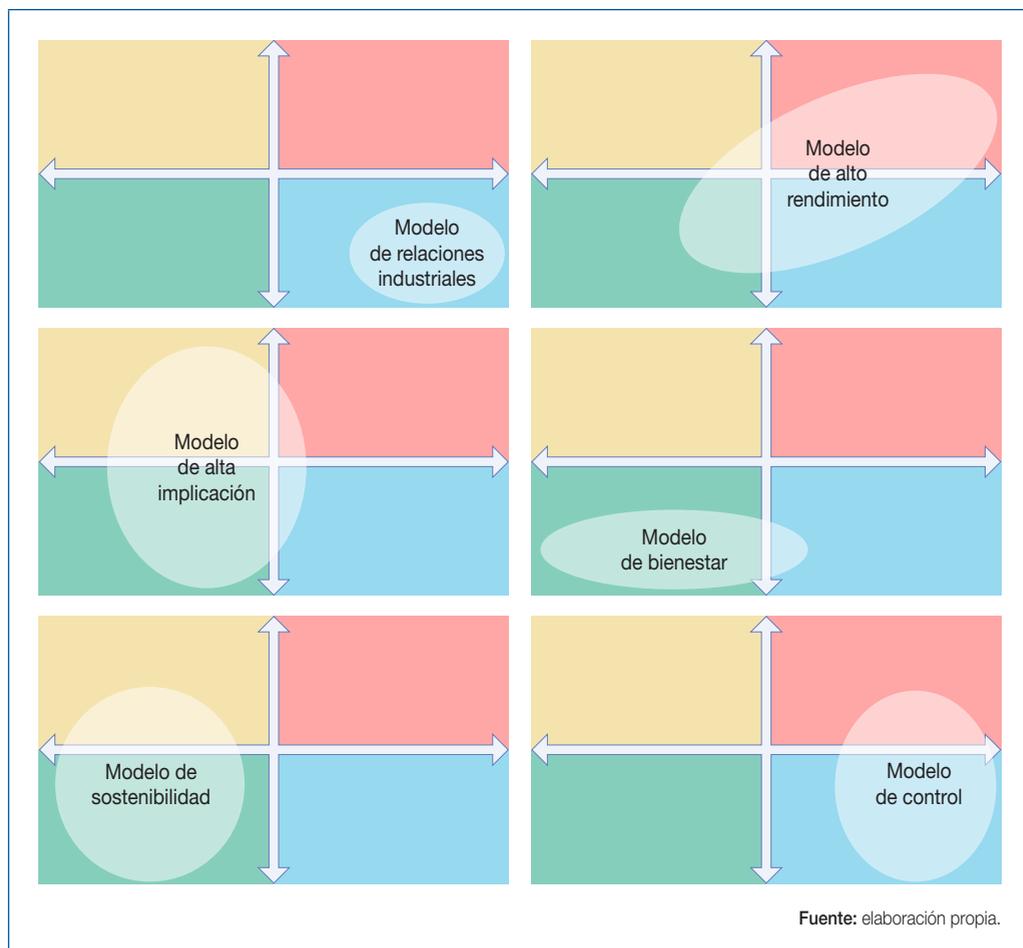
El ajuste entre los modelos de gestión interna y los cambios en las condiciones del entorno ha sido ampliamente estudiado y desarrollado en el contexto de diversos subsistemas organizacionales. Por ejemplo, en el ámbito de la dirección estratégica, el propio sentido y objetivo de la estrategia ha ido evolucionando y poniendo el foco en aspectos diversos según las características y las exigencias del entorno. Así, desde un concepto de «plan» en la década de 1950 (la reconstrucción tras la Segunda Guerra Mundial requería priorizar la planificación financiera y el control presupuestario) o «diversificación» en los años 60, se pasó a un sentido de «diferenciación» en la década de 1980 (centrado en la necesidad de analizar la competencia y la ventaja competitiva derivada de la incipiente globalización) y ya desde los 90 hasta hoy como «innovación», con un énfasis en la «gestión ágil» en los últimos años (por el incremento de la incertidumbre y la velocidad de los cambios en el entorno). Esto no quiere decir que en cada momento solo, y de manera excluyente, la estrategia deba orientarse a la planificación, la diversificación, la diferenciación o la innovación, sino que la dirección efectiva consistirá en balancear y equilibrar en cada momento todos estos enfoques para conseguir el objetivo de la organización, en palabras de Hax y Majluf (2004): garantizar su continuidad vital facilitando, al mismo tiempo, su adaptación a un entorno cambiante. De igual forma, esta evolución del pensamiento estratégico asociado a la competitividad de las organizaciones requiere que, también desde el subsistema psicosocial, los modelos de gestión de personas estén ajustados a los requerimientos del entorno.

Hasta aquí se han tratado de exponer de manera independiente las diversas configuraciones del entorno a las que las organizaciones deben (y deberán) adaptarse, los modelos de gestión de personas más frecuentes en la actualidad y la constelación de temas de investigación más populares en el contexto organizacional. A continuación, se realizará una propuesta de conexión basada en el ajuste entre la demanda de cada escenario y la oferta de cada modelo y tema de investigación. De este modo, un mayor ajuste entre estos elementos permitirá a cada organización poner el foco en aquellos aspectos con una mayor pertinencia competitiva.

5.1. Escenarios y modelos de gestión de personas

En muchas ocasiones los modelos de gestión de personas se solapan compartiendo prácticas y contenidos, conviven en una misma organización y presentan límites difusos entre ellos. No hay que olvidar que los modelos y escenarios, dada su naturaleza teórica, ofrecen la utilidad del «mapa» que facilita el análisis y la toma de decisiones, pero no son (ni pretenden serlo) el «territorio». Por este motivo resultaría difícil, e incorrecto, tratar de delimitar con precisión la frontera donde empieza o acaba un escenario o modelo y asumir correspondencias exactas entre ellos. En consecuencia, en la figura 3 se propone una aproximación al espacio dibujado entre los cuatro escenarios en el que cada modelo ofrece un mayor sentido competitivo en términos de foco, prácticas y resultados pretendidos.

Figura 3. Conexión entre modelos de gestión de personas y escenarios organizacionales.



A continuación, se analiza el posicionamiento propuesto para cada modelo en función de los requerimientos de los escenarios entre los que se ubica.

El **modelo de relaciones industriales**: orientado a mantener unas buenas relaciones laborales, se sitúa fundamentalmente en el extremo integración-individualismo del mundo azul donde las grandes corporaciones necesitan dotarse, por un lado, del talento de un grupo estable de profesionales relacionados con el *core* de la actividad, y por otro, de la paz social necesaria para gestionar la tensión con el resto de profesionales (la mayoría) sin acceso al mismo nivel de beneficios. Con esta suerte de ambivalencia, en este contexto las personas negocian el valor de su capital humano en función de sus intereses personales y las estrategias grupales del colectivo al que pertenecen. Este modelo se encuentra frecuentemente en grandes empresas multinacionales. Por ejemplo, fabricantes del sector de la automoción, empresas comerciales verticalizadas *online* y *offline* o empresas tecnológicas que, tras nacer como *startups* en el mundo rojo, han crecido y se han consolidado en el mundo azul.

El **modelo de alto rendimiento** se ubica principalmente en el espacio definido en torno a la demanda individualista de los mundos rojo y azul y parcialmente en los mundos verde y amarillo. Focalizado en optimizar el desempeño organizacional mediante la atracción del talento, este modelo resulta más efectivo en organizaciones con necesidad de gestionar frecuentes procesos de selección de personal especializado flexible que, minoritariamente, se puede consolidar en un pequeño *core people* que posee el *know how* del negocio y que debe fidelizarse. Es característico de empresas orientadas al rendimiento por la alta presión competitiva, que les obliga a externalizar actividades y asumir diseños organizativos descentralizados como el trébol de Handy. Por ejemplo, empresas tecnológicas proyectizadas que todavía no son corporaciones, firmas de consultoría o *startups*.

El **modelo de alta implicación** se centra principalmente en estimular la participación y el compromiso de los miembros de la organización mediante procesos, inicialmente, de socialización y adoctrinamiento y, posteriormente, de formación, comunicación y trabajo en equipo. Se encuentra en los niveles medios de colectivismo de los mundos verde y amarillo en los que la marca y la reputación de la empresa es uno de los principales factores de diferenciación. En el contexto del mundo amarillo, en muchas ocasiones las fronteras entre la vida laboral y personal llegan a difuminarse. En el mundo verde las empresas esperan que su personal refleje los valores corporativos tanto dentro como fuera del trabajo. Estas empresas valoran, principalmente, la alineación con los valores de la compañía. Por ejemplo, empresas familiares (sobre todo de primera a tercera generación), cooperativas de trabajo asociado con una fuerte cultura asociativa o empresas con modelos B2C⁴ de alto impacto social.

⁴ Business to Costumer.

El **modelo de bienestar** se sitúa en los niveles altos de integración, fundamentalmente en el mundo verde y parcialmente en el azul, donde el tamaño de las organizaciones permite destinar los recursos necesarios para desarrollar los programas de bienestar. Estas empresas están orientadas a diseñar puestos y sistemas de trabajo donde se integra la conciliación y la salud laboral como propuestas de valor hacia la persona empleada. Por otra parte, el diseño como organización saludable en el *back office* suele estar relacionado con una estrategia y propuesta similar en el *front office*. De este modo, este modelo suele encontrarse en empresas similares a las descritas en el modelo de alta implicación en las que la marca y la reputación son factores críticos. Como aspecto diferencial, estas empresas suelen estar sujetas a una menor presión competitiva. Por ejemplo, empresas de elevado tamaño con una posición de dominio en sectores con una fuerte presencia de monopolios y oligopolios.

El **modelo de sostenibilidad** se ubica en los niveles altos de colectivismo, principalmente en el mundo verde y, en menor medida, en el amarillo. La ética juega un papel esencial y se integra en los sistemas de trabajo y la estrategia. Suele encontrarse en empresas de sectores de actividad con un fuerte impacto social y/o medioambiental en los que la presión competitiva no es tan elevada y existe una fuerte regulación legal. También en sectores dominados por oligopolios o sectores de nicho con altas barreras de entrada o poco atractivo para los grandes operadores y *category killers*. Por ejemplo, grandes empresas energéticas del mundo verde o empresas del ecosistema de *startups* de economía circular, gremios de comerciantes (e. g., asociación centro histórico) o empresas locales en el mundo amarillo.

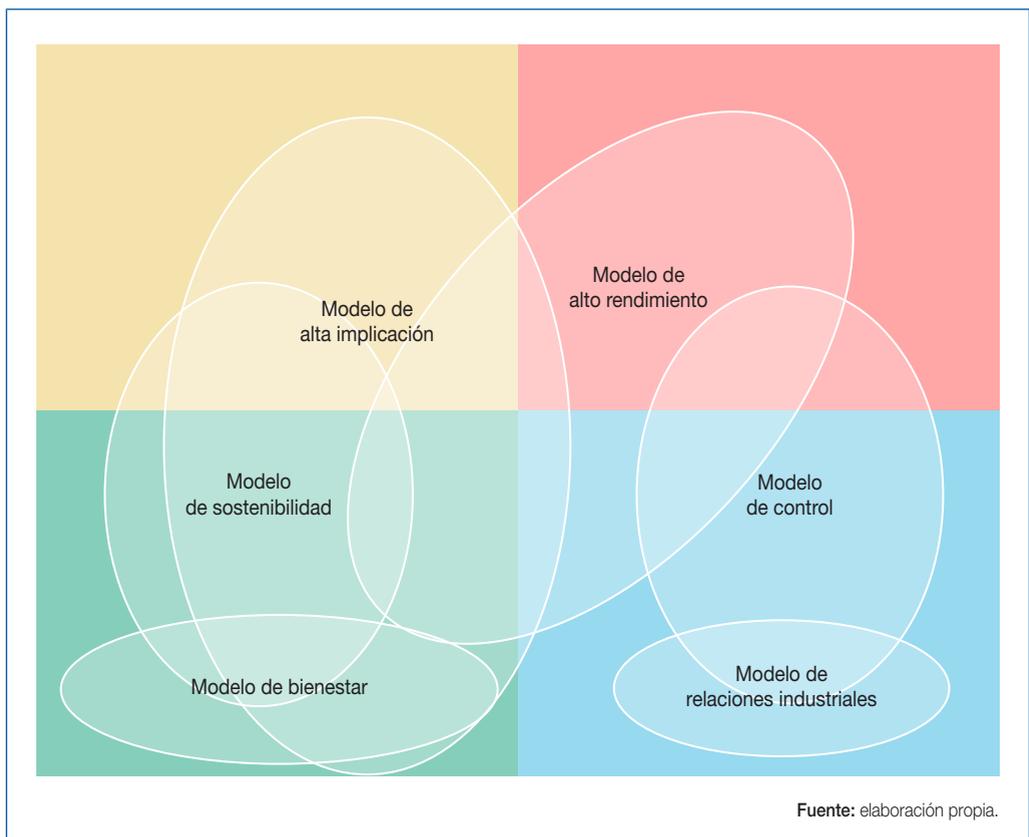
El **modelo de control** se orienta a una mejora constante de la eficiencia en los sistemas de trabajo. Ubicado en los niveles altos del individualismo, en los mundos azul y rojo, este modelo se encuentra en empresas de sectores maduros (tanto B2B⁵ como B2C), donde el precio es un factor competitivo crítico que obliga a una reducción continua de los costes fijos. En este espacio pueden coincidir empresas maduras que no han sabido diferenciarse desarrollando una ventaja competitiva y empresas jóvenes que irrumpen en el sector con diseños organizativos más ágiles y descentralizados basados, generalmente, en soluciones tecnológicas. En estas empresas es frecuente encontrar fórmulas laborales como la subcontratación o el trabajo temporal orientadas a la flexibilización en sus plantillas. Por ejemplo, empresas tradicionales en sectores maduros y globalizados o empresas jóvenes con modelos de negocio basados en plataformas tecnológicas (e. g., transporte de personas o reparto).

De acuerdo con la mencionada advertencia de Boxall y Purcell (2016) sobre la coexistencia de modelos en una organización, la superposición de las áreas propuestas para cada modelo da idea de la complejidad a la que se enfrentan profesionales de los RR. HH. En la figura 4 se muestra la visión global de la superposición de los seis modelos.

⁵ Business to Business.

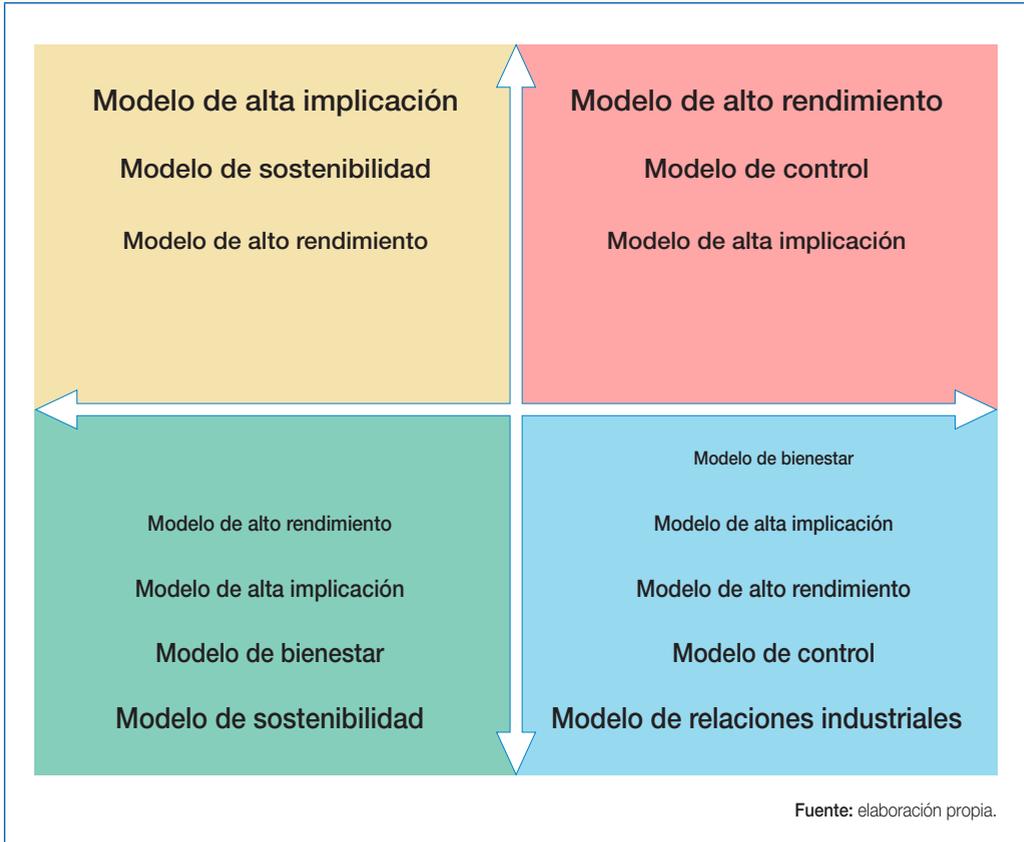
Por ejemplo, en una empresa situada en el centro del mundo verde pueden coexistir al mismo tiempo los modelos de bienestar, sostenibilidad, implicación y rendimiento. Esta cuádruple coincidencia genera un escenario altamente complejo en el que el profesional de la gestión de personas deberá evaluar las necesidades específicas de su organización. Y, a continuación, decidir de manera más o menos consciente entre optar por uno de los cuatro modelos o combinar distintas prácticas incluidas en cada uno de ellos. De manera disfuncional, este contexto puede producir situaciones de «esquizofrenia organizacional» donde las políticas y mensajes emitidos desde el departamento de RR. HH. no siempre se corresponden con las prácticas implementadas. En términos éticos, esta doble moral convierte la cultura ideal en un conjunto de justificaciones formales y frecuentemente forzadas para todo tipo de actividades reales, dando lugar a comportamientos colectivos patológicos (López, 1997). Otro riesgo en este contexto consiste en la aparición de políticas que aparentan responder a modelos con una mejor imagen y aceptación social que, sin embargo, no se corresponden con la realidad (e. g., *greenwashing*).

Figura 4. Visión global del posicionamiento propuesto para los seis modelos de RR. HH.



Para superar estas limitaciones, en la figura 5 se muestra una propuesta integradora donde se sugiere la preferencia (en función del mayor o menor tamaño del texto) por cada uno de los modelos en cada uno de los cuatro escenarios.

Figura 5. Prioridad de los modelos en cada escenario.



5.2. Escenarios y temas de investigación

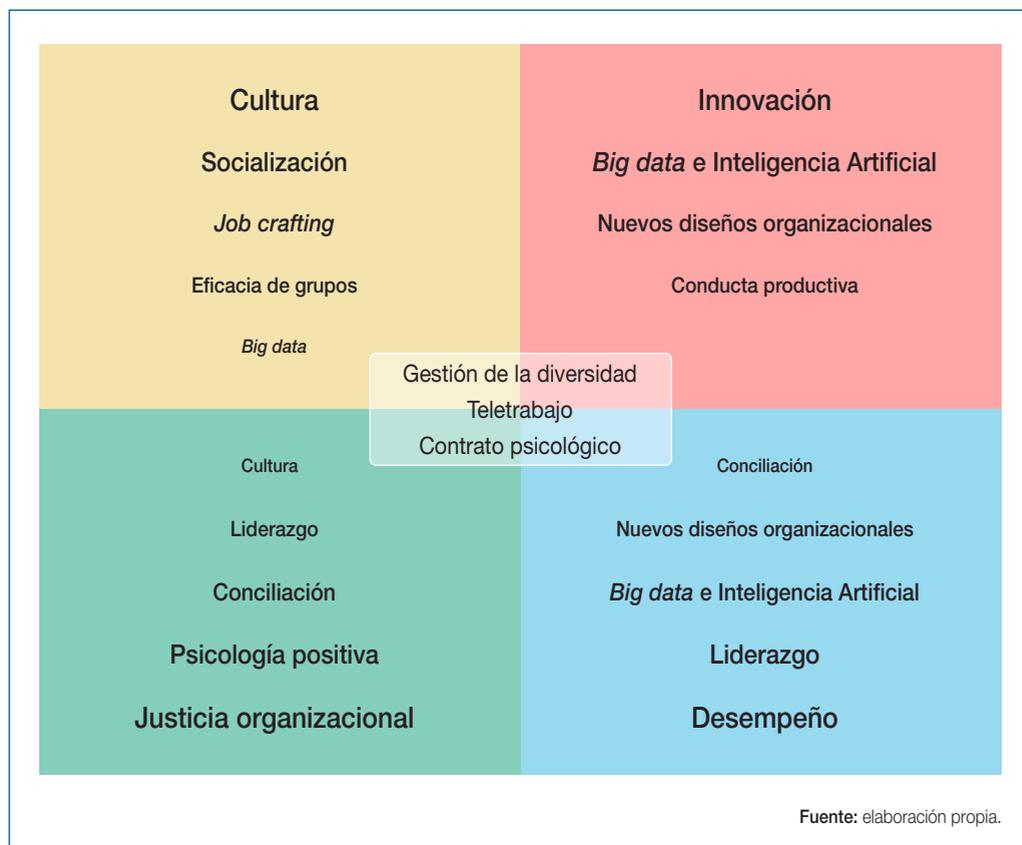
En la medida en que las propias organizaciones se desdibujan, las carreras se vuelven más abiertas, más diversas, menos estructuradas y controladas por los empleadores o empleadoras. Así, cada persona será cada vez más responsable de mantener su empleabilidad a lo largo de toda la vida laboral. A nivel individual, estos cambios también exigen un cambio de mentalidad para afrontar esta nueva realidad laboral. Por ejemplo, redefiniendo la propia identidad laboral, pasando de poner el foco en el puesto (*job*) a ponerlo en el trabajo

(*work*). Como sugieren Stubbings *et al.* (2018) a modo de ejemplo: «Si usted es un excelente contable que ha prosperado construyendo relaciones sólidas con sus clientes, piense cómo puede aplicar en el futuro esa capacidad, sin tener que ser necesariamente contable. Piense en usted mismo como un conjunto de habilidades y capacidades, no como una función o profesión definida» (p. 34). Complementariamente, se recomienda a las organizaciones: (1) identificar y subsanar la brecha entre las competencias actuales y las requeridas en el futuro; (2) fortalecer la creatividad, innovación y la empatía; (3) librar la «batalla por el talento»; (4) estimular la adaptabilidad, las nuevas formas de trabajar y aprender, y (5) rediseñar las políticas y prácticas estándar de gestión de personas hacia nuevos modelos de aprendizaje y desarrollo, carreras profesionales abiertas, modelos de capacidad y el rediseño de puestos de trabajo y marcos globales de compensación.

Del mismo modo que entre los escenarios organizacionales y los modelos de gestión de personas, los límites son difusos y se dan solapamientos a diferentes niveles, los temas de investigación no son exclusivos de un único escenario, ni existe una correspondencia clara entre cada escenario y las temáticas objeto de estudio para responder a sus necesidades futuras. Sin embargo, a pesar de que no hay temáticas exclusivas de un entorno u otro, en cada uno de ellos puede haber unas tendencias más pertinentes que otras. Es decir, en cada escenario convendrá poner el foco de interés en unos temas u otros dependiendo de sus características, sus implicaciones competitivas y el modelo de gestión asumido preferentemente. Los temas de investigación más novedosos coexisten con otras temáticas tradicionales que siguen teniendo un gran interés en la actualidad, en algunas ocasiones (pero no siempre) abordados desde otra perspectiva, con otros niveles de complejidad o con mayor grado de profundidad. Por ello, aunque los temas susceptibles de interés por parte de las organizaciones son muchos y muy variados, se tienen en cuenta las tendencias más relevantes y que gozan de mayor consenso en la literatura para plantear los temas de investigación más pertinentes en cada escenario (sin que ello signifique que un tema no puede ser considerado en ese escenario). A continuación, en la figura 6 se propone una representación de la conexión entre los escenarios organizacionales y las temáticas de investigación analizadas anteriormente. En cada escenario se identifica la prioridad de cada temática en función del tamaño del texto.

El análisis de esta propuesta refleja que existen algunos temas centrales (o con prioridad alta) en los cuatro escenarios: la gestión de la diversidad, el teletrabajo y el contrato psicológico. Así, la gestión de la diversidad de la fuerza laboral o del cliente final (edad, sexo, religión, etc.) es importante en todos los escenarios. El teletrabajo también es un tema prioritario, aunque puede plantearse desde enfoques distintos. Por ejemplo, las grandes corporaciones del mundo azul abordarán este tema centrándose en los equipos virtuales o en la repercusión que pueda tener en los resultados organizaciones, mientras que en el mundo amarillo el foco principal está en la repercusión del teletrabajo en el bienestar de los empleados.

Figura 6. Prioridad de los temas de investigación en cada escenario.



Por otra parte, aparecen temáticas prioritarias diferentes en cada uno de los escenarios, junto con temáticas que se repiten en varios escenarios, pero con una trascendencia o aproximación distinta. Por ejemplo, el liderazgo se sitúa como tema de interés en los mundos verde y azul dado el mayor tamaño organizacional, sin embargo, en el mundo azul interesará especialmente el estilo transaccional, mientras que en el verde será el estilo transformacional el que resulte más efectivo.

En el mundo rojo aparecen diferentes temáticas con un alto grado de relevancia. Temas como la innovación, el *big data* y la inteligencia artificial tienen una alta prioridad en este escenario ya que juegan un papel esencial en un contexto caracterizado por las «burbujas de innovación» y la alta especialización.

En el mundo azul el estudio del desempeño es la temática prioritaria que, en este caso, además, es exclusiva de este escenario. En las grandes corporaciones el estudio del desempeño se ajusta a la estrategia de competitividad y mejora constante. Otros temas

como la conciliación, aunque están presentes, son menos relevantes. En muchos casos, la obligación legal lleva a que las empresas aborden el tema de la conciliación, pero no está entre sus prioridades.

En el **mundo amarillo**, caracterizado por la importancia de los valores organizacionales y la identificación de la plantilla con ellos, los temas relevantes son la cultura y la socialización. En este sentido, el desarrollo y transmisión de una cultura fuerte es un tema de gran importancia en organizaciones con un alto componente ético. Además, aspectos como el *job crafting* y la eficacia de los equipos interesan debido a la alta fragmentación organizacional.

En el **mundo verde** las temáticas relacionadas con la justicia organizacional se alinean con las características de este entorno en las que se destaca la responsabilidad social y la confianza. Aquellos temas que tienen que ver con la psicología positiva relativos a los aspectos emocionales, bienestar o satisfacción con la vida, entre otros, también tienen un grado de interés relevante en este escenario.

6. Conclusión

Identificar las tendencias y factores de cambio que influyen en el entorno permite anticipar las exigencias a las que tanto empresas como trabajadoras y trabajadores tendrán que enfrentarse en el futuro. Este desafío ha sido asumido tanto desde el ámbito académico como el profesional para tratar de anticipar estos futuros escenarios del trabajo. Un buen ejemplo de esta producción académico-profesional es la propuesta de Stubbings *et al.* (2018), en la que se anticipan los cuatro escenarios considerados en este trabajo. En el contexto específico de la gestión de personas en las organizaciones, personal investigador y profesional tampoco ha sido ajeno a esta necesidad. De este modo, en los últimos años las propuestas de modelos teóricos y aplicados de RR.HH. han sido muy numerosas, así como los temas de interés para la investigación organizacional.

Por este motivo, en este trabajo se ha tratado de elaborar una propuesta integradora, enmarcada en la tradición configuracional, en la que se han considerado los distintos enfoques de los modelos de RR.HH. más frecuentes y los temas de investigación emergentes en el ámbito organizacional. Esta relación entre escenarios, modelos y temas de investigación se ha fundamentado en una aproximación configuracional basada en el doble ajuste (vertical/horizontal) y buscando en las propuestas un mayor grado de alineación entre las tres dimensiones.

Conviene remarcar que estas propuestas no pretenden ser exactas ni excluyentes sino dirigir la atención hacia aquellos aspectos más relevantes en cada escenario y estimular el debate y la reflexión en el mundo académico y profesional. Contextualizar los distintos modelos y temas de investigación en función de su pertinencia competitiva en cada escenario

puede ser de interés para el ámbito aplicado y hacer las veces de esa brújula de Hax que se citaba al inicio del trabajo. En el contexto académico, la aproximación configuracional del trabajo puede facilitar la reflexión en torno a las distintas implicaciones que un mismo tema de investigación puede tener en cada escenario.

Respecto a las limitaciones del trabajo, en primer lugar, conviene destacar la potencial subjetividad por la restricción en la cantidad de tendencias y temas de investigación consideradas en la selección de temáticas. Al no ser el objetivo principal del trabajo realizar una revisión exhaustiva, la selección de las temáticas podría ampliarse y actualizarse considerando otras disciplinas afines. En segundo lugar, los modelos de RR. HH. se han entendido en su acepción más extendida. Sin embargo, como apunta Guest (2022), las diferencias entre los distintos modelos no siempre son tan claras. Por último, el ejercicio de prospectiva mediante el que se han considerado los cuatro escenarios se basa en dos variables continuas que admiten numerosos valores en sus dos ejes. Esto implica que un mismo escenario permite la existencia de subescenarios con distintas coordinadas y, consiguientemente, diferentes requerimientos.

Este último aspecto enfatiza, precisamente, la flexibilidad y adaptabilidad requerida en organizaciones y personal laboral para afrontar su futuro. Esta exigencia de anticipar los modelos de gestión y las configuraciones organizacionales más efectivas ante los requerimientos del entorno no es nueva. Sin embargo, el incremento de la intensidad, la velocidad y la impredecibilidad de los cambios han hecho de estas capacidades cuestiones clave para su supervivencia.

Referencias bibliográficas

- Acuña, Á., Ganga, F., Suárez, W. y Pons, O. (2022). Organizaciones saludables: una aproximación desde un estudio bibliométrico. *Interciencia*, 47(10), 456-465.
- Baker, W. E. (2019). Emotional Energy, Relational Energy, and Organizational Energy: Toward a Multilevel Model. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 373-95. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015047>
- BBC (2021). *Tony Hsieh: el trágico final del fundador de Zappos, el emprendedor que quiso crear «la compañía más feliz del mundo»*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-58389111>
- Blustein, D. L. y Guarino, P. A. (2020). Work and unemployment in the time of COVID-19: The existential experience of loss and fear. *Journal of Humanistic Psychology*, 60(5), 702-709. <https://doi.org/10.1177/0022167820934229>

- Boon, C., Den Hartog, D. N. y Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of management*, 45(6), 2.498-2.537. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/0149206318818718>
- Boxall, P. y Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4.ª ed.). Palgrave Macmillan.
- Cantera, J. (1-3 de marzo de 2018). *Psicología digital del trabajo: del big data comportamental a la neuroergonomía*. II Congreso Internacional de Psicología del Trabajo y los RRHH.
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C. y Michailidis, E. (2018). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 1-23. <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886>
- Dalal, R. S., Alaybek, B. y Lievens, F. (2020). Within-Person Job Performance Variability Over Short Timeframes: Theory, Empirical Research, and Practice. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 421-449. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1146/annurev-orgpsych-012119-045350>
- Delery, J. E. y Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835. <https://psycnet.apa.org/record/1996-01931-002>
- Di Stefano, G. y Gaudiino, M. (2019). Workaholism and work engagement: How are they similar? How are they different? A systematic review and meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3), 329-347. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/1359432X.2019.1590337>
- Fernández, M. B. (2021). El teletrabajo en España antes, durante y después del confinamiento domiciliario. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 9(1), 377-409.
- Galán, J. I. y Zúñiga, J. A. (2021). Gig economy: ¿el inicio de una nueva era en la gestión de los recursos humanos? *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 463, 167-197. <https://doi.org/10.51302/rtss.2021.2486>
- García, N., Martín, F. y Sánchez, G. (2013). Una aproximación teórica a la valoración del doble ajuste en el diseño de la estrategia de recursos humanos. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 19(2), 112-119.
- González, J. A. y Calderón, M. M. (2022). Teletrabajo y sus impactos: una revisión y análisis bibliométrico. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 10(2), 53-66. <https://doi.org/10.15649/2346030X.2437>
- Guest, D. (15-16 de septiembre de 2022). *Rethinking an old question: What is Human Resource Management?* Congreso Internacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. En honor a José María Peiró.
- Hax, A. y Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados*. Granica.
- Hax, A. y Wilde, D. L. (2003). *El proyecto Delta. Estrategias para hacer más rentables las empresas en el mundo de hoy*. Norma.
- Joshi, A. y Neely, B. H. (2018). A Structural-Emergence Model of Diversity in Teams. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 361-385.

- Katzell, R. A. (1994). Contemporary meta-trends in Industrial and Organizational Psychology. En H. Triandis, M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2.^a ed.), vol. 4 (pp. 1-94). Consulting Psychologists Press.
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., Ozcelik, H., Petriglieri, J. L.,... Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63-77. <http://dx.doi.org/10.1037/amp0000716>
- Koestler, A. (1967). *The ghost in the machine*. Hutchinson.
- Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A. W., Newman, A. y Knight, C. (2020). Leadership, creativity and innovation: a meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 1-35. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/1359432X.2019.1661837>
- López, L. E. (1997). Elementos para la reflexión sobre los problemas éticos en la administración educativa. *Revista de la Universidad de La Salle*, 25, 53-58.
- Lorenzo, A. (10 de enero de 2023). Las tecnológicas han despedido a 81.400 empleados solo en los últimos cien días. *El Economista*. <https://www.economista.es/tecnologia/noticias/12102081/01/23/Las-tecnologicas-han-despedido-a-81400-empleados-solo-en-los-ultimos-cien-dias.html>
- Manyika, J., Lund, S., Bughin, J., Robinson, K., Mischke, J. y Mahajan, D. (10 de octubre de 2016). *Independent work: choice, necessity, and the gig economy*. McKinsey Global Institute.
- Miles, R. E. y Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. McGraw-Hill.
- Oswald, F. L., Behrend, T. S., Putka, D. J. y Sinar, E. (2020). Big Data in Industrial-Organizational Psychology and Human Resource Management: Forward Progress for Organizational Research and Practice. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 505-33. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104553>
- Parker, S. K, Wang, Y. y Liao, J. (2019). When Is Proactivity Wise? A Review of Factors That Influence the Individual Outcomes of Proactive Behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 221-248. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015302>
- Peiró, J. M. (1999). El modelo «amigo»: marco contextualizador del desarrollo y la gestión de recursos humanos en las organizaciones. *Papeles del psicólogo*, 72, 3-15.
- Peiró, J. M., Prieto, F. y Roe, R. A (1996). La aproximación psicológica al trabajo en un entorno laboral cambiante. En J. M. Peiró y F. Prieto (Eds.), *Tratado de Psicología del Trabajo*, vol. 1, (pp. 15-36). Editorial Síntesis.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. y Martínez, I. M. (2012). We need a hero! Toward a validation of the HEalthy and Resilient Organization (HERO) model. *Group & Organization Management*, 37(6), 785-822. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/1059601112470405>
- Samnani, A.-K. y Singh, P. (2013). Exploring the fit perspective: An ethnographic approach. *Human Resource Management*,

- 52(1), pp. 123-144. <https://doi.org/10.1002/hrm.21516>
- Schneider, B. (2021). People management in work organizations: Fifty years of learnings. *Organizational Dynamics*, 50(4), pp. 1-10.
- Spreitzer, G. M., Cameron, L. y Garrett, L. (2017). Alternative Work Arrangements: Two Images of the New World of Work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 473-499. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113332>
- Stubbings, C., Williams, J., Brown, J., Gosling, T., Sethi, B., Sheppard, B., Sviokla, J. y Zarubina, D. (2018). Workforce of the future: The competing forces shaping 2030. Price Waterhouse Coopers report.
- Taleb, N. N. (2012). *El cisne negro*. Paidós.

Fernando J. Pons Verdú. Profesor permanente laboral del Departamento de Psicología Social y el Instituto de Investigación IDOCAL (Universidad de Valencia). Anteriormente, ha sido profesor en el ámbito de los RR.HH. en diferentes universidades privadas. Complementariamente, ha desarrollado una trayectoria como consultor organizacional y profesional de RR.HH. en diferentes empresas y asociaciones. <https://orcid.org/0000-0002-1585-1831>

Amparo Ramos López. Profesora permanente laboral del Departamento de Psicología Social y el Instituto de Investigación IDOCAL (Universidad de Valencia). Ha sido profesora en el Departamento de Psicología de la Salud de la Universidad Miguel Hernández de Elche, en la que fue vicedecana de la Facultad de Ciencias Sociosanitarias. Es profesora en distintos másteres de RR.HH. Anteriormente trabajó en el Departamento de RR.HH. en una entidad financiera. <https://orcid.org/0000-0001-7932-2384>

José Ramos López. Catedrático de Psicología del Trabajo y las Organizaciones en la Universidad de Valencia. Miembro del Instituto de Investigación IDOCAL (Universidad de Valencia) e IME. Coordinador del International Joint Master of Research in Work and Organizational Psychology (Maastricht University, Leuphana University at Luneburg, University of Valencia). Decano de la Facultad de Psicología (2006-2012) y director del Departamento de Psicología Social (2015-2021) en la Universidad de Valencia. Miembro del Comité Ejecutivo de la EAWOP (2015-2019). Actualmente es miembro de la junta directiva de la SCEPS. <https://orcid.org/0000-0003-0821-214X>

Contribución del autor. Todos los autores han contribuido en un mismo porcentaje a la realización de este trabajo.

