



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Gestión de Recursos Humanos. De lo reactivo a lo proactivo.

Apellidos, nombre	Oltra Badenes, Raúl Francisco (rauoltra@doe.upv.es)
Departamento	Departamento de Organización de Empresas
Centro	Universitat Politècnica de València



1 Resumen de las ideas clave

En este artículo vamos a conocer los conceptos de “Dirección de Personal” y el de “Gestión de Recursos Humanos”. Son dos conceptos con diferente enfoque, y en la práctica, un buen directivo, gestor de equipo, o cualquier otro perfil que tenga que gestionar y dirigir personas, necesita conocer cuáles son, para explotar las más convenientes, y tratar de evitar las más perjudiciales para la consecución de los objetivos de su organización, y los suyos propios.

2 Objetivos

Cuando se hayan asimilado los contenidos de este documento, el alumno debe poder:

- Explicar por qué se dice que “Dirección de Personal” tiene un enfoque reactivo y “Gestión de Recursos Humanos” proactivo.

3 Introducción

En un entorno socio-económico como el que estamos viviendo en los últimos años, caracterizado por un ritmo de cambio vertiginoso, la viabilidad de las organizaciones pasa por incrementar nuestro caudal de conocimientos y potenciar nuestra capacidad de innovación y mejora del funcionamiento de dichas organizaciones.

En ese entorno, los recursos humanos (RRHH) son el factor clave para el éxito de las organizaciones, dado que en ellos reside el conocimiento y la capacidad de innovar. Es por ello que la necesidad de gestionar de la mejor manera esos RRHH es una necesidad presente en cualquier organización, y por ello surge la disciplina de “Gestión de RRHH” dentro de la gestión de empresas, tal y como surgieron previamente otras disciplinas de gestión, como la gestión de la producción, gestión comercial, gestión financiera, gestión de la información, etc.

Sin embargo, podemos pensar que siempre ha habido personas en las organizaciones, desde las primeras civilizaciones. De hecho, hay un concepto que se utilizaba hace mucho más tiempo que es la “Dirección de personal”.

Entonces ¿qué novedad aportaba el enfoque de “Gestión de RRHH”? ¿Es lo mismo que la “Dirección de Personal”?



ACTIVIDAD 1

Reflexiona durante 5 minutos qué crees que significa "Dirección de personal" y qué crees que significa "Gestión de RRHH".

¿Crees que son lo mismo? ¿Qué significa cada uno?

Ambos conceptos parecen muy similares al leerlos, la nomenclatura puede parecer similar, y pueden confundirse. Pero tienen un significado muy diferente, son dos enfoques muy distintos.

Conocer esa diferencia de enfoque va a ser fundamental para gestionar de forma adecuada los recursos más importantes de cualquier organización, es decir, las personas, y conseguir así el éxito.

Mediante este objeto de aprendizaje podemos conocer ambos conceptos y aprender a explicar su diferencia.

4 Desarrollo del Tema

El ser humano vive inmerso en las organizaciones desde hace muchos siglos, pero su papel nunca ha sido tan crucial como lo viene siendo a partir de la segunda mitad del siglo XX, en que se hace muy explícito que el conocimiento desempeña un papel decisivo y creciente en el proceso de evolución y mejora permanente de todas las organizaciones.

Es a partir de ese momento cuando el **ser humano** empieza a convertirse en un **activo valioso** para las organizaciones, porque posee el **conocimiento** y porque el conjunto de personas que operan en una empresa son los que consiguen los **resultados** (Marín et al 2014). Por tanto será lógico que se preste una atención especial a esas personas, los RRHH, para conseguir el **éxito** en las empresas.

De este modo, descubrir y optimizar el conocimiento y habilidades que poseen las personas que trabajan en una organización, va a ser una tarea esencial en todas las organizaciones. Y al hablar de organizaciones estamos haciendo referencia tanto a empresas privadas y con ánimo de lucro (industriales, agrícolas o de servicios, cuya forma jurídica puede adoptar la forma de sociedad anónima, limitada, Cooperativa, etc.) o públicas y sin ánimo de lucro, como es el caso de la Administración Pública, prestadora de Servicios con su estructura institucional y con organizaciones tales como: Universidades, Hospitales, Ayuntamientos, etc. y/o también aquellas de carácter Social como ONG's, Fundaciones, etc., o cultural: música, deporte, teatro, etc.

Todas las organizaciones, públicas o privadas, para conseguir sus objetivos, deben conseguir antes que los RRHH, los más valiosos recursos de que disponen, aporten lo mejor de sí mismos a la organización en la que trabajan. Por ello, a los responsables de la empresa no les debe faltar talento para descubrir a las personas con talento y dispuestas a optimizarlo



al servicio de una buena causa, la organización, ya que esa va a ser su tarea básica. En un mundo en cambio permanente la gestión de los RRHH es cada día más importante, pero su labor será más eficaz y eficiente si cuentan con el apoyo decidido de la Alta Dirección para captar y desarrollar estos talentos (Oltra&Oltra 2011).

La Alta Dirección debe por tanto considerar que el recurso humano es una variable esencial para afrontar con éxito los procesos derivados de la globalización. Es frecuente detectar empresas que prestan menos atención a los RRHH que a las instalaciones, la maquinaria, los inmuebles, las materias primas, el capital y las tecnologías etc., y ello porque no acaban de reconocer que en la sociedad de la información y el conocimiento los valores clave de la estrategia de las organizaciones residen en sus RRHH.

Los RRHH de una organización se convierten, pues, en la base y razón de ser del futuro de la empresa. Son una garantía de futuro por encima de otros recursos, como los financieros, los productivos, comerciales, etc., por muy importantes que parezcan inicialmente.

Pero no es solo un cometido de la Alta Dirección, ni del Departamento de RRHH (o Departamento de Personal). La Gestión de RRHH debe ser asumida por toda la organización, cualquier mando, jefe de equipo, director de proyecto, etc. tiene un equipo de personas a su cargo, y debe saber gestionar ese equipo, esos RRHH, de forma adecuada, ya que de ello depende que se puedan alcanzar los objetivos que pueda tener establecidos.

4.1 De Dirección de Personal a Gestión de Recursos Humanos. El paso de un enfoque reactivo a un enfoque proactivo

Hace años, en las organizaciones, el departamento de personal no formaba parte de la cúpula estratégica de la organización, y era considerado como un departamento menor. Su capacidad de decisión era más bien limitada. Los responsables de este departamento asesoraban a la dirección en materia de personal, pero no era habitual que adoptaran decisiones.

Aunque el departamento de personal tenía asignadas funciones concretas e importantes (como por ejemplo el control de horas de presencia del trabajador en la empresa, el mantenimiento de la disciplina, el abono de nominas, despidos y finiquitos, cumplimentar los impresos de cotizaciones, así como los partes de altas y bajas a la Seguridad Social, etc.) desempeñaba un papel meramente ejecutor y siempre sometido a las esperas de las decisiones adoptadas por su superior jerárquico.

Era la época de la **Dirección de personal**, que operaba en base a las características o criterios cuyo denominador común era el **enfoque reactivo**. Trataba de resolver los problemas que surgían, pero esperaba a que se produjeran, no había una anticipación al futuro (Sánchez Pérez, J., 2001) No



se distinguía, en líneas generales, por su capacidad de acción anticipada. La iniciativa se adoptaba para resolver problemas que surgían. Nunca se anticipaba. Se caracterizaba por la espera para la acción. Esperar antes de decidir.

Pero sobre el tercer tercio del siglo XX, se produjo un cambio de enfoque que supuso una transformación en toda regla de los criterios de actuación antes descritos. Entonces apareció el enfoque de la **Gestión de RRHH**, un enfoque proactivo, en el que las organizaciones estarán preparadas para abordar cualquier amenaza u oportunidad que aparezca en el horizonte, de forma que no solo respondan a los movimientos del entorno y sus posibles agresiones, cuando se produzcan (enfoque reactivo), sino que permanentemente estén analizando el futuro próximo y lejano (planificación) para anticiparnos al mismo y con la antelación suficiente (**enfoque proactivo**) neutralizar situaciones conflictivas o activar mecanismos de acción que permitan crear, innovar en las áreas de producción, diseño, mercados, etc. Y en toda esta actividad los RRHH son la clave del éxito.

Los **principios** en que se sustenta este nuevo enfoque de la **Gestión de RRHH** pueden ser los siguientes (Claver, E., 1995):

1. la raíz del éxito organizacional esta en el compromiso de los empleados.
2. todas las personas de la organización, a todos los niveles, deben ser tratadas con respeto y dignidad si se quiere alcanzar el compromiso.
3. los valores y creencias de la organización, y el modo en que se practican, forman un crucial telón de fondo para la consecución del compromiso.
4. las políticas de personal deben estar integradas en los objetivos empresariales, para asegurar un propósito común.
5. dentro de la empresa existen enormes capacidades y potenciales que la misma debe aprovechar.
6. las organizaciones deben tener una misión para conseguir el apoyo de los empleados, no existe misión mayor que la calidad y el servicio al cliente conseguido por medio de las personas.
7. los resultados financieros se consiguen a través de las personas.

ACTIVIDAD 2

Trata de encontrar ejemplos de la vida cotidiana y empresarial que conozcas, que encajen con cada uno de los conceptos (Dirección de Personal y Gestión de RRHH).



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

5 Cierre

A lo largo de este objeto de aprendizaje hemos comprendido los conceptos de "Dirección de personal" y "Gestión de RRHH", como dos conceptos que pese a tener una nomenclatura similar, representan dos enfoques muy diferentes, uno reactivo y el otro proactivo.

Ahora seremos capaces de explicar dichos conceptos y de entender lo que significan y las implicaciones que tiene su gestión en las organizaciones.

6 Bibliografía

Claver E., 1995. Los Recursos Humanos en la Empresas. Un enfoque Directivo. Editorial Cívitas.

Marín-García J., Gil Gómez H., Oltra-Badenes R., Gestión de Recursos Humanos para Ingenieros. Editorial Pearson.

Oltra Climent RF y Oltra Badenes R., 2011. Dirección de Recursos Humanos. Editorial UPV.

Sánchez Pérez, J., 2001. Procesos básicos de gestión de recursos humanos. Publicaciones Universidad de Cádiz.