



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Características diferenciales entre la Dirección de Personal y la Gestión de Recursos Humanos

Apellidos, nombre	Oltra Badenes, Raúl Francisco (raulotra@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 identificar y explicar las diferencias más características entre los conceptos de "Dirección de Personal" y el de "Gestión de Recursos Humanos". Pese a parecer conceptos similares, cada uno tiene sus características, y debemos conocerlas para poder poner en práctica las más adecuadas. Un buen directivo, gestor de equipo, o director de proyecto o cualquier otro perfil que tenga que gestionar y dirigir personas, necesitará conocer cuáles son estas características, 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 las diferencias básicas más características entre los enfoques de "Dirección de Personal" y "Gestión de Recursos Humanos"

3 Introducción

La Dirección de Personal y la Gestión de RRHH son dos enfoques diferentes, que pertenecen a dos épocas distintas de la gestión de las personas. El primero es un enfoque reactivo, en el que el personal es tratado como un activo más de la organización, como un engranaje más de la cadena.

Sin embargo, en el segundo, en la Gestión de los Recursos Humanos, el personal, el "recurso humano" es considerado un elemento clave, el factor más importante y fundamental dentro de cualquier entidad para conseguir el éxito organizacional. El enfoque en este caso, es un enfoque totalmente proactivo, que trata de anticipar las situaciones futuras explotando las capacidades existentes en las personas, para anticipar las decisiones y conseguir así ventajas competitivas.

Estos dos conceptos presentan diferencias concretas, no sólo de enfoque general, sino características concretas que conviene conocer, para que los directivos no caigan en aplicar métodos más propios de la Dirección de Personal, en lugar de los más eficientes de Gestión de Recursos Humanos, simplemente por seguir "viejas costumbres".

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



Mediante este objeto de aprendizaje podemos conocer las diferencias más características entre ambos enfoques.

4 Desarrollo del Tema

Lo primero que cabe exponer es que la expresión "recursos humanos" es una creación americana de entre finales de los años setenta y principios de los ochenta, aunque se puede encontrar previamente en diversas obras pertenecientes a la Escuela de las Relaciones Humanas. En los finales de la década de los ochenta, algunos autores norteamericanos han sostenido que la dirección de recursos humanos fue la respuesta estadounidense a las efectivas políticas de personal del sobresaliente modelo de dirección japonés.

En segundo lugar, hoy en día, la expresión "Dirección de personal", sin ser en sí peyorativa, suena menos actual que "Gestión de RRHH". Existe una tendencia en la literatura a considerar personal como algo pasado de moda y recursos humanos como algo en progreso. La nomenclatura parece similar, pero el enfoque es totalmente diferente, como vemos a continuación.

La **dirección de personal** representa un concepto administrativo, micro-organizacional, estático y transaccional. Se reconoce como algo comprometido con el mantenimiento y los sistemas de control interno de los puestos de trabajo; los ciclos de su actividad son a corto plazo y su orientación es de carácter operativo, o como mucho táctico. Los resultados de la dirección de personal tienden a ser tangibles, claramente medibles y sus decisiones reciben respuestas rápidas. También se reconoce como constituida por especialistas que tienen pocas oportunidades de tomar decisiones y cuyo status en la organización es relativamente bajo.

Este enfoque, la dirección de personal, contemplaba al ser humano como un individuo asignado a una tarea y al servicio de una organización, pero del que no se esperaba otra cosa que cumplir con dicha tarea. Era, en una visión tayloriana y metafóricamente, un engranaje más de la cadena, una pieza más de un sistema, pero no más importante que las instalaciones, los inmuebles, el alumbrado o cualquier otro elemento.

El responsable de llevar a cabo esta Dirección de personal, el "director de personal" era, por lo general, un hombre de confianza de la dirección, con una misión concreta que consistía en hacer cumplir las normas y reglamentos que se habían establecido desde la jerarquía de manera poco flexible, o más bien rígida. En muchas ocasiones, se trataba de un empleado que se incorporaba a la empresa a través de un puesto de bajo nivel, y que iba progresando en la organización con el tiempo, llegando a ocupar este puesto de confianza cuya tarea consistía en realizar el control de asistencia o ausencias en los puestos de trabajo, altas y bajas, liquidación de horas extraordinarias, etc., así como, controlar y mantener el orden y la disciplina.

Por contra la **Gestión de RRHH** se caracteriza por ser una función directiva, macroorganizacional, dinámica y en constante transformación. Se encuentra más vinculada al desarrollo y a la flexibilización de los sistemas de trabajo asociados con el cambio, con ciclos de actividad a largo plazo y su orientación es de carácter estratégico. Los resultados de la gestión de recursos



humanos tienden a ser intangibles, difícilmente medibles, y tienen ciclos largos de retroalimentación. Normalmente la función se ejerce por profesionales con poder de decisión, y más alto status y reconocimiento organizacional.

Con la entrada del concepto de Gestión de RRHH, el factor humano deja de ser considerado un coste a minimizar para pasar a ser concebido como un recurso a optimizar. Y con este cambio de perspectiva se alumbra, gradualmente, la moderna gestión de recursos humanos en las organizaciones.

La nueva perspectiva supone un cambio de enfoque, en el que va a ser fundamental el compromiso de los empleados si se pretende el éxito de (y en) la organización. Y sin lugar a dudas para conseguir ese compromiso será necesario tener en cuenta dos condiciones: un trato digno a las personas que trabajan en la empresa y que el departamento de RRHH se integre en el equipo de Alta Dirección y sea tenido en cuenta a la hora de elaborar la estrategia corporativa. A partir del cambio de enfoque las organizaciones del futuro contemplan, especialmente, las competencias de las personas que van a formar parte de las mismas.

En sintonía con este cambio de concepción, son muchas las organizaciones que optan por un cambio de denominación con el fin de consolidar este verdadero salto cualitativo, transformándose así los departamentos de personal en departamentos de recursos humanos.

Sin embargo, en los momentos actuales, no siempre lo que existe bajo el nombre de dirección de recursos humanos en las organizaciones merece tal calificativo, ya que en muchos casos, las políticas de recursos humanos en las organizaciones, pese denominarse Gestión de RRHH, siguen todavía las premisas de la Dirección de personal. Esta circunstancia puede llevar a las organizaciones a situaciones desaconsejables, y a una gestión ineficiente e ineficaz. Identificar esta situación es importante para poder corregirla cuanto antes y así tener mejor disposición para alcanzar los objetivos de la organización. Pero ¿cómo podemos identificarla?

4.1 Algunas diferencias conceptuales entre la Dirección de Personal y la Gestión de Recursos Humanos.

En este apartado veremos qué diferencias hay entre estos dos conceptos que, a priori, podrían parecer lo mismo, y que en muchas organizaciones no se diferencian todavía.

ACTIVIDAD 1

¿Qué diferencias crees que hay entre la Dirección de Personal y la Gestión de Recursos Humanos? Reflexiona durante 5 minutos.



A continuación, en la tabla siguiente podemos ver algunas de las diferencias entre la Dirección de Personal y la Gestión de Recursos Humanos:

Dirección de Personal	Dirección de Recursos Humanos
La función de Dirección de personal queda centralizada en un departamento staff.	La función de gestión de RRHH queda descentralizada en los directivos de línea.
Los jefes de línea dirigen a la gente dentro de unas normas y procedimientos previamente establecidos.	Los directivos de línea son responsables de dirigir y coordinar todos los recursos.
Los especialistas en personal ejecutan funciones operativas tales como la planificación, evaluación y compensación.	Los especialistas en RRHH dan soporte a la dirección de línea para conseguir las metas estratégicas.
La planificación de personal derivada de la general, pero como una tarea reactiva.	La planificación de recursos humanos está completamente integrada en la planificación corporativa, a nivel estratégico.
Su propósito es asegurar que la gente correcta este en el lugar correcto y en el tiempo correcto	Su propósito es compatibilizar las capacidades, habilidades y potenciales de los empleados con la misión y las metas corporativas.
Las políticas de recursos humanos tienden a centrarse en los resultados económicos y en el corto plazo	Las políticas de recursos humanos tienden a desarrollar una cultura fuerte, intentando equilibrar las necesidades corrientes con aquellas que surjan en el futuro, en el largo plazo
Los empleados son considerados factores de producción y factores de coste. El personal es considerado un gasto necesario y del que no se podía prescindir.	Los recursos humanos son la organización y son considerados como una inversión, un activo valiosos a optimizar, que forma parte de la ventaja competitiva de la organización
La plantilla se va incrementando en función de la necesidad que genera la empresa a través del incremento de cuota de mercado, incremento de clientes, producción, etc.	La plantilla de planifica a largo plazo, analizando el futuro con la antelación suficiente para buscar capacidades que permitan crear, innovar en las áreas de producción, diseño, mercados, etc.



La organización es un aparato inflexible con poco margen para la creatividad y la acción	La organización es flexible, con capacidad creativa y de decisión.
El personal es considerado desde un enfoque cuantitativo	El personal es considerado desde un enfoque cualitativo

Tabla 1 Diferencias entre la Dirección de Personal y la Dirección de Recursos Humanos Elaboración propia a partir de (Oltra y Oltra 2011)

ACTIVIDAD 2

Piensa en una empresa que conozcas, o en una organización de tu ámbito cercano, y trata de comprobar si se acerca más a las características de "Gestión de Recursos Humanos" o a la de "Dirección de Personal" ¿cumple con las características de la Gestión de Recursos Humanos que hemos visto en la tabla?

ACTIVIDAD 3

Recientemente he oído el comentario siguiente respecto a la relación entre empleados en una fábrica "los jefes no deben hablar con los trabajadores de línea, porque deben mantener las distancias".

¿Qué opinas de esta afirmación? ¿En qué concepto la encajarías, en el de Gestión de RRHH, o en el de Dirección de personal? ¿Por qué?

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.

Cada uno de ellos tiene unas características muy diferentes, y muchas veces enfrentadas, que los diferencian, como hemos podido observar,.

Identificar estas características, y ver cómo se aplican en nuestra organización o empresa, nos será de utilidad con el objetivo de crear un buen ambiente de trabajo, una buena gestión de los recursos humanos, y aumentar así la eficiencia, generando un clima que permita alcanzar nuestro objetivos.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

6 Bibliografía

Gómez Mejía L., Balkin B., y Cardy R. Gestión de Recursos Humanos

Marín-García J., Gil Gómez H. y 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.