La marca "Activos Humanos"

Para muchos, el nombre de las cosas contiene su propia esencia, su "alma". Por eso, la denominación que se de a un equipo de trabajo –Departamento de Personal, Recursos Humanos, Activos o Personas– es fundamental a la hora de crear ciertos sentimientos y construir lo que realmente queremos que sea ese departamento y esa organización a los ojos de todos los implicados.

José Bancaleiro, Director de Recursos Humanos de OPCA

La denominación que demos a nuestro equipo de trabajo, ya sea Departamento de "Personal", de "Recursos Humanos", de "Capital Humano", de "Activos Humanos" o simplemente de "Personas", ¿es irrelevante? Mi (de)formación jurídica me ha aguzado la sensibilidad en relación al valor de cada palabra, al tiempo que mi formación y experiencia en gestión de empresas me ha enseñado que el nombre que se le da al área especializada en la gestión de los "miembros" de una organización es un fuerte indicador de la importancia que, en un determinado proyecto empresarial, se atribuye a las personas.

No faltará, ciertamente, quien, ante una afirmación como ésta, tenderá a desvalorizar la importancia del tema, argumentando que no se trata sino de una mera cuestión de nomenclatura y que nuestro valor profesional se gana en el terreno, por el valor que creamos para nuestras organizaciones, independientemente del "título" que le atribuyamos. Este argumento no deja de tener alguna razón. Pero también es cierto que el nombre que se le atribuye a un área o a una función acaba por convertirse en una "marca", a la cual, aparte de la componente emocional que comporta, se le atribuye, incluso subconscientemente, un significado social y organizacional que todos reconocen y valoran.

Por mi parte, alguien que ya lleva "en esto" bastantes años y que siente la necesidad de verbalizar sus opiniones, ya he dicho y escrito en diferentes ocasiones que ninguno de los nombres anteriores me "llena" completamente, porque ninguno de ellos retrata, con entera justicia, la relevancia que tiene la componente humana para una organización, en especial en un mundo donde la ética, la agilidad y el conocimiento son los factores críticos de éxito de cualquier negocio. La evolución del nombre dado a los departamentos especializados en la gestión

Ficha técnica

Autor: BANCALEIRO, José.

Título: La marca "Activos Humanos".

Fuente: Capital Humano, nº 214, pág. 66. Octubre, 2007.

Resumen: La importancia de la marca, de los nombres y la propia denominación de los departamentos y equipos de una empresa es fundamental para el autor, y determina, en parte, su propio espíritu. En este artículo, Bancaleiro apuesta por la marca *"Activos Humanos"*, no sólo porque el término es relativamente reciente y sino porque alude a unas políticas de gestión de personas que, de forma simultánea, valoran las personas que trabajan en sus empresas como actores fundamentales para la estrategia del negocio y las contemplen como personas animadas de vida propia, lo que las convierte en las principales dinamizadores de todos los demás factores.

Descriptores: Activos / Gestión / Personas.

de personas en contexto organizacional ha estado fuertemente ligada a la forma de mirar y valorar los "recursos humanos" en las organizaciones y también a la forma como éstas se estructuran y funcionan. El cuadro siguiente refleja nuestra visión sobre las fases más importantes de esta evolución.

El nombre de "Departamento de Personal" está connotado con un tiempo en que las personas eran vistas como un mero factor de producción, que, a semejanza de muchos otros, era incorporado en los productos. Era el tiempo en que la "industria" dominaba el ambiente económico y en que las estructuras organizacionales tenían un carácter centralizado y marcadamente jerarquizado. En el interior de las empresas, las relaciones se caracterizaban por la estabilidad y la rutina, al tiempo que los estilos de dirección eran fuertemente directivos y autoritarios. Las funciones de estos Departamentos eran esencialmente administrativas (control de asistencia, plantilla de personal, pago de salarios y poco más) y de relaciones laborales. Las personas eran consideradas como actores pasivos, que se limitaban a cumplir de forma mecánica tareas minuciosamente determinadas por los equipos de dirección, que los veían con desconfianza.

En este marco, la aparición de la marca "Recursos Humanos" supuso, sin duda, un notable avance. Corresponde a un tiempo marcado por el crecimiento y la diversificación de las organizaciones, por el avance de una ciencia denominada "gestión" y por la consolidación de estructuras piramidales, organizadas en departamentos especializados. En esas organizaciones, las relaciones se asentaban en funciones especializadas detalladamente descritas y orientadas a objetivos específicos. Las personas pasaron a ser reconocidas y valoradas como un recurso operativo importante (por más que muchos continuaran utilizando el término "mano de obra"), a semejanza de los recursos financieros, industriales y de otro tipo. En vez de órdenes detalladas, pasaron a darse directrices funcionales sobre cómo proceder, dotadas de una cierta flexibilidad en la ejecución. No obstante, las personas seguían siendo consideradas como un coste, entre muchos otros, que, siempre que fuera posible, convenía minimizar. Los Departamentos de Recursos Humanos pasaron a tener una fuerte componente táctica,

La denominación de "Capital Humano" reforzó la importancia de las personas. Es fruto de una economía más rápida, global y competitiva que obligó a la creación de formas de organización del trabajo más sofisticadas, complejas y exigentes

crecieron, ganaron importancia y se profesionalizaron, surgiendo nuevas "especializaciones" (desarrollo, compensación, higiene y seguridad, etc.) de carácter esencialmente técnico y operativo.

"Capital Humano" vino a reforzar la importancia que se concedía a las personas. Es fruto de una economía cada vez más rápida, más global y más competitiva que obligó a la creación de formas de organización del trabajo más sofisticadas, complejas y exigentes. Marcadas por una fuerte orientación financiera y por objetivos centrados en el corto plazo, en la última década las organizaciones tienden a estructurarse de forma flexible, liviana y eficaz para alcanzar los objetivos fijados. Es el tiempo de las organizaciones de los procesos de *"reingeneering"*, de los *"downsizing"* y de las empresas *"lean and mean"*. Gana peso la percepción de las personas como un factor estratégico, como una inversión de la cual os accionistas exigen "resultados" crecientes. Esta denominación, a pesar de reforzar la componente estratégica de las personas en el seno de la organización, las equipara al capital financiero, valorando su papel crítico en los procesos de negocio, pero subestimando la componente humana de las personas y todo lo que se deduce de ella. En este tipo de organizaciones, las áreas de "personal" crean procesos y herramientas sofisticadas para que cada una de las personas pueda contribuir, de acuerdo con un papel previamente definido, a lograr los objetivos fijados.

Confieso que, ante estos tres nombres "incompletos", yo, tal como muchos otros profesionales de este arte, he expresado muchas veces que prefería ser definido simplemente como "gestor de personas", ya que, en realidad, lo que nosotros gestionamos son personas y no personal, recursos o capital. Pero ni siquiera esta "marca" me ha terminado de llenar nunca completamente. Es cierto que el nombre "gestión de personas" valora de forma suficiente la componente humana, pero pierde de vista la componente organizacional que está subyacente al trabajo que llevamos a cabo. Gestión de personas es lo que hacemos con nuestros hijos, con nuestra familia, como administradores de una comunidad de vecinos, etc., y todos sabemos muy bien que existe una diferencia abismal entre cualquiera de estas situaciones y la que aquí discutimos.

Es por eso por lo que, por mi parte, me inclino cada vez más por la marca gestión de "Activos Humanos" para definir lo que hago en las organizaciones donde trabajo. En mi opinión, esta denominación es la que mejor se adecua a aquellas organizaciones donde son las personas quienes verdaderamente potencian los factores que contribuyen al éxito del negocio. Así, por una parte, el término "Activo" valora la componente contribución a los objetivos organizacionales, viendo las personas como una inversión (que tiene que tener retorno) y realza su importancia determinante para alcanzar los objetivos estratégicos del negocio. Y, por otra, el término "Humano" subraya, al mismo tiempo, el carácter "personal" de esa contribución, que le da un valor único al aportar la capacidad de iniciativa, la creatividad y el conocimiento tácito. Las personas dejan de ser vistas como mano de obra, como Recurso o como Capital y pasan a ser valoradas como "socios estratégicos", a quienes es necesario inspirar y con los cuáles se mantiene una relación continuada, de confianza y respeto y que genera valor para ambas partes.

Otra forma de comprender las diferencias entre estas cuatro "marcas" consiste en colocarlas en la tradicional matriz Procesos vs. Personas y Estratégico vs. Operativo. Verificaremos que cada una de ellas tiene orientaciones muy claras y cabe perfectamente en uno de sus cuadrantes.

El nombre Departamento de Recursos Humanos sugiere la presencia de una gestión de personas en gran medida operativa y con una fuerte orientación hacia la especialización técnica y la existencia de procesos

La denominación Departamento de Personal prácticamente ha desaparecido y remite a una gestión de personas totalmente operativa y poco estructurada en términos de procesos. Los escasos ejemplos que sobreviven aparecen en organizaciones de mercados tradicionales (normalmente industriales o del sector de la construcción), poco abiertas al cambio y marcadas por la existencia de una estructura jerárquica rígida, normalmente con una fuerte componente familiar, en la cual el poder está centralizado en el "dueño".

El nombre Departamento de Recursos Humanos sugiere la presencia de una gestión de personas en gran medida operativá y con una fuerte orientación hacia la especialización técnica y la existencia de procesos. Aún hoy, ésta es probablemente la "marca" más usada, especialmente en organizaciones de pequeña y media dimensión. En general, se trata de organizaciones muy operacionales, fuertemente enfocadas en las oportunidades y desafíos de corto plazo de los mercados donde compiten, pero que frecuentemente no se preparan estratégicamente para los cambios que cada vez se plantean más rápidamente.

Capital Humano transmite la idea de estar frente a organizaciones que valoran las personas como un factor crítico para el éxito de la estrategia de la organización y que invierten con fuerza en crear los mejores procesos para aprovechar la contribución de ese factor. Es una marca que ha estado de moda en algunas empresas extraordinariamente complejas y sofisticadas, especialmente en mercados de elevada globalización y competitividad. Se trata, por norma, de organizaciones muy bien estructuradas, que usan herramientas técnicas muy sofisticadas y que están muy focalizadas en aumentar el rendimiento de cada una de las personas que las componen y en crear valor para el accionista.

La marca "Activos Humanos" aún está poco extendida, no sólo porque el término es relativamente reciente y, por consiguiente, todavía no ha sido completamente asimila-

Evolución de la Denominación de la función de Gestión de Personas en un contexto organizacional

	PERSONAL	RECURSOS HUMANOS	CAPITAL HUMANO	ACTIVOS HUMANOS
Valor de las Personas	Factor de Producción pasivo; Coste	Recurso operativo similar al resto; Coste	Inversión con retorno; Factor para objetivos de negocio	Factor potenciador de los procesos de negocio
Ambiente económico	Industrial; Estable; rutina; Funcionamiento mecanicista	Organizaciones mayores y diversificadas; Gestión profesional; Especialización funcional	Sofisticación; Competitividad; Complejidad	Global; Competitivo; Altamente imprevisible; Ética; Responsabilidad Social
Liderazgo	Autoritario; ordena tareas detalladas; Desconfianza	Participativa; Directrices con flexibilidad en la aplicación; Orientación a resultados; Mérito	Basada en instrumentos técnicos; fuerte orientación a procesos y resultados	Inspiradora de la energía y la creatividad de cada miembro y del equipo
Estructura Organizativa	Centralizada; Burocrática; Rígida	Jerarquizada; Departamentos especializados; Descripción de funciones	Flexible; "lean and mean"; La más eficaz para los objetivos de los accionistas	Adecuada a los objetivos; Ágiles; "friendly"; Respeto por la individualidad
Misión del Departamento	Administrativas (Payroll, registro plantilla); Relaciones laborales; Operativas	Administrativas y Técnicas (Reclutamiento; Formación; Evaluación)	Herramientas técnicas para mejorar los resultados	Cultura "inspiradora" que contribuya a lograr los objetivos de los "stakeholders"

Denominación de la función de Gestión de Personas en un contexto organizacional	
Estratégicas	
Capital Humano	**Activos Humanos**
• Personas: Inversión / Factor estratégico negocio • Ambiente sofisticado, complejo, competitivo • Estructuras "lean and mean" • Liderazgo enfocado a procesos y resultados • Gestión de la productividad / resultados p/accionistas	• Como Personas / Socios potenciadores del negocio • Competitivo, Imprevisible, Ética Responsabilidad Social • Estructuras ágiles y "friendly" • Liderazgo "inspirador" / Enfocado en la persona / equipo • Cultura inspiradora que gestiona valor p/"Stakeholders"
Procesos	**Personas**
Recursos Humanos	**Personal**
• Personas como Recurso operacional • Ambiente de crecimiento / diversificación • Estructuras jerarquizadas: Dpts. Especializados • Liderazgo participativo orientado a objetivos • Funciones administrativas y Técnicas/Operativas	• Personas: Factor de producción • Ambiente: Industrial, Estable, Mecanicista • Estructuras: Centralizadas, Burocráticas, Rígidas • Liderazgo: Autoritario/Relaciones de desconfianza • Funciones del Dpt.: Administrativas y Relaciones laborales
Operativas	

do, sino también porque únicamente una pequeña minoría de empresas practica políticas de gestión de personas que, de forma simultánea, valoren las personas que las componen como actores fundamentales para la estrategia del negocio y las contemplen como personas animadas de vida propia, lo que las convierte en las principales dinamizadores de todos los demás factores.

En una sociedad como la nuestra, marcada por una aceleración creciente, por el cambio permanente y por la ética y la responsabilidad social, el éxito pasa por organizaciones innovadoras y focalizadas, que actúen mejor y más rápido que las demás, lo que sólo es posible creando "ambientes inspiradores", en los cuales las personas se enfrenten al reto de poner en juego toda su energía, conocimiento y creatividad al servicio de un objetivo común, es decir, que sean verdaderos Activos Humanos.

Bibliografia consultada

Ulrich, D. (1997) *Human Resources champions,* Boston, Harvard Business School Press.

Becker, B., Ulrich, D., Huselid M. (2001) *HR Scorecard- linking people, strategy and performance,* Boston, Harvard Business School Press.

Chiavenato, I. (2005) *Gestão de Pessoas, São Paulo,* Editora Campus.

Ulrich, D., Smallwood, N. (2003) *Why the bottom line isn't,* New York, John Wiley & Sons, Inc.

Rampersad, H. (2003) *Scorecard para performance total,* Rio de Janeiro, Editora Campus.

Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B., (2001) The war for talent, Boston, Harvard Business School Press.

Jericó, P. (2001) *Gestión del talento,* Madrid, Prentice Hall.

Ulrich, D., Losey, M., Lake, G., (1997) *Tomorrow's HR Management,* New York, John Wiley & Sons, Inc.

Effron, M., Gandossy, R., Goldsmith, M., (2003) *Human Resources in the 21st century,* New York, John Wiley & Sons, Inc.

Robbins, S.P. (1993) *Organizational Behavior,* Prentice Hall International Inc.

Dessler G. (1994) *Human resources management,* Prentice Hall International Inc.

Torrington, D., Hall, L. (1991) *Personnel management,* Prentice Hall International Inc.

Cowling, A., Mailer, C. (1992) *Managing Human Resources,* Edward Arnold.

Cascão, F. (2003) *Entre a gestão de competências e a gestão do conhecimento,* Lisboa, RH Editora.

La evolución del nombre dado a los departamentos especializados en la gestión de personas en el contexto organizacional ha estado fuertemente ligada a la forma de mirar y valorar los "Recursos Humanos"