

# Reflexiones sobre los conceptos a tener en cuenta en la Administración de Personal.

Autor: Demetrio de Nastchokine



- Profesor en Ciencias Económicas – Instituto Superior del Profesorado Joaquín V. González
- Licenciado en Administración – Universidad de Buenos Aires
- Especialista en Gestión y Evaluación de Instituciones Educativas – Universidad Nacional de Tres de Febrero
- Magister en Educación – Universidad Católica de Salta.

## Resumen

*Se reflexiona sobre los requerimientos que nos plantean los nuevos escenarios en la Administración de Personal.*

*El desafío de reemplazar el liderazgo de la influencia por el de desarrollo organizacional basado en la gestión del talento y conocimiento del personal.*

*Incorporar el cambio y transformación sin afectar la cultura organizacional.*

*Lograr que la relación entre la organización y su personal se base cada una vez más intensamente en la construcción de un clima de trabajo que tenga en cuenta el afecto, la capacitación y el equilibrio en el logro de objetivos organizacionales e individuales.*

## Palabras Clave

*Características del Mundo Actual- Complejidad – Cambio - Experiencia – Competencias – Sistema Abierto – Cultura Organizacional – Conocimiento – Habilidades – Actitudes – Experiencias – Gestión – Talento – Influencia – Conocimiento colectivo - Desarrollo Humano – Organizacional – Comunidades Sociales – Afecto – Capacitación – Clima de trabajo – Equilibrio – Retroalimentación.*

Lo que pensamos sobre las actividades que desarrollamos seguramente influirá en nuestro modo de hacerlas y precisamente la intención del presente artículo es reflexionar sobre los requerimientos que nos plantean los nuevos escenarios, los desafíos a enfrentar, los objetivos, conceptos e ideas que orientan y dan sentido a la tarea específica de Administración de Personal.

Nada en la historia económica se ha desarrollado jamás con tanta velocidad o ha tenido una influencia mayor que la Revolución Informática que en realidad es una Revolución del Conocimiento.

**La sociedad actual no ha cobrado conciencia todavía de la necesidad de consagrar tiempo y talento a la tarea de pensar en forma articulada y de modo preciso sobre las transformaciones que nos disponen a adquirir nuevos conocimientos y la creación de nuevos modos de unidad que podamos fundar.**

**Alfonso López Quintás**

En el mundo de las organizaciones se está transitando por un proceso de **cambio y transformación** donde la tendencia predominante es el crecimiento de la **complejidad e incertidumbre** en la toma de decisiones.

Los cambios se manifiestan en múltiples aspectos: en la estructura organizativa, en la innovación de modalidades de trabajo, en la creciente importancia del trabajo basado en el conocimiento y en los estilos de gestión y conducción del personal.

Como vemos en la siguiente representación la organización es un **sistema sin fronteras** en donde se desarrollan actividades de transformación utilizando materias primas, recursos humanos información y tecnología, obteniendo y ofreciendo productos, servicios y experiencias con una permanente interdependencia con el ambiente.



El paso del paradigma centrado en la dirección a la **Economía de la Experiencia** es inevitable.

Las organizaciones generan experiencias distintivas, ya no brindan solo bienes y servicios sino la experiencia resultante de ellos.

Las experiencias son intrínsecamente personales y se producen cuando un individuo ha sido involucrado en el plano físico, emocional, intelectual y aún espiritual.

Las organizaciones crean escenarios, en donde se va a desarrollar la experiencia y la Administración de personal tiene la misión de crear el papel de los personajes y elegir los mejores actores para desempeñarlos.

En otras palabras diseñar el cargo, sus requisitos y seleccionar la persona **adecuada** con las competencias técnicas y genéricas necesarias para desempeñarlo en forma eficiente en la experiencia creada.

La economía de la experiencia es abierta, se va desarrollando con la traslación de ideas y la subsiguiente incorporación de nuevas prácticas en la organización y se constituye en un proceso clave del continuo crecimiento económico. (J Pine y J. Gilmore, 2000)

Los miembros de la organización comparten valores, un conjunto de creencias básicas, que forman su **cultura organizacional** y el desafío consiste en reflexionar sobre la creación de una **visión de futuro** o un proyecto como resultado de los sueños compartidos por los miembros de la organización que le darán un sentido de dirección y pondrán en movimiento todas las fuerzas para superar las dificultades y alcanzar sus objetivos sin afectar su identidad.

La formulación de una definición, la enunciación de objetivos y principios y la descripción del proceso de actividades permitirá contar con una visión global de la importancia de la Administración de Personal.

En este contexto podemos definir a la Administración de Personal como un **proceso administrativo** aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, las actitudes de los miembros de la organización para crear y desarrollar un proyecto en beneficio de las personas, de la propia organización y de la sociedad en general. (José Ramirez, 2006)

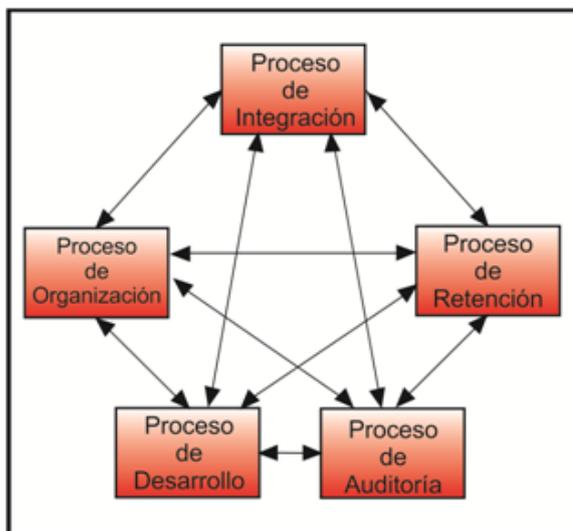
Teniendo en cuenta los nuevos escenarios, la organización como un sistema abierto, la cultura organizacional, la visión de futuro y los procesos que incluye, los objetivos a alcanzar por la Administración de Personal se pueden resumir en los siguientes:

- *Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos con competencias específicas y genéricas para alcanzar los objetivos de la organización*
- *Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que tengan en cuenta la cultura organizacional y el cambio constante que ocurre en las organizaciones y en el ambiente.*
- *Alcanzar eficiencia y eficacia en los recursos humanos teniendo en cuenta conceptos fundamentales y técnicas altamente flexibles y adaptables, sujetas a un desarrollo dinámico.*

Para alcanzar los objetivos mencionados se ha considerado necesario establecer los siguientes principios generales que estarán presentes y regirán el proceso administrativo que conforman las distintas actividades:

- *Adecuación: emplear a la persona que posea las mejores aptitudes, conocimientos e intereses para desempeñarse en el cargo.*
- *Motivación: lograr que la persona se sienta satisfecha con su trabajo y tienda a realizar el esfuerzo para alcanzar su mayor eficiencia e identificación con los objetivos de la organización.*
- *Capacitación: asegurar el desarrollo profesional para el mejoramiento de la eficacia individual y organizacional. (ROD -19-01/2014).*

Este proceso administrativo es un proceso global y dinámico, mediante el cual las personas son captadas y atraídas, integradas a sus tareas, retenidas, desarrolladas y evaluadas. Actividades que son interdependientes y están interrelacionadas, como se puede visualizar en el siguiente esquema:



(I. Chiavenato, 2007)

Si uno se detiene a reflexionar sobre el contenido de la definición, de los objetivos y principios, observa los ideales que se sustentan en beneficio de las personas, la organización y la sociedad en general, la responsabilidad en el cumplimiento de los principios, las competencias que exige cada una de las actividades, la búsqueda de eficiencia y la creatividad necesaria en el sentido de desarrollar la capacidad de descubrir posibilidades y unidades nuevas y valiosas.

Una actitud ética y responsable que merece destacarse es tener en cuenta en el proceso de retención de personal que existen etapas de depresión en la economía y es necesario tomar las medidas de previsión en épocas de auge para evitar, en lo posible, las consecuencias dolorosas del despido de personal.

En el mismo sentido al incorporar el cambio y la innovación a la organización es necesario enfatizar los procesos de integración y desarrollo para evitar la exclusión de personal por falta de conocimiento.

El recurso fundamental de las organizaciones no es el capital financiero sino el conocimiento, las habilidades y competencias de su personal, y la Administración de Personal se ha convertido en la **gestión del conocimiento** humano que implica desarrollar la habilidad conceptual, tener presente las teorías generales de administración, las competencias para organizar, almacenar el conocimiento generado en el ambiente y por los integrantes de la organización para transformarlo en un capital intelectual aplicado a la producción de bienes, servicios y experiencias.

A partir de los desafíos planteados por las nuevas formas de organizar y gestionar el trabajo comienza a cobrar relevancia la dimensión de estudio que hace foco en las personas y las competencias que deben incorporar para poder actuar con eficacia.

En el desempeño laboral hay dos tipos de competencias que inciden en la efectividad del trabajo: **las competencias técnicas y las genéricas.**

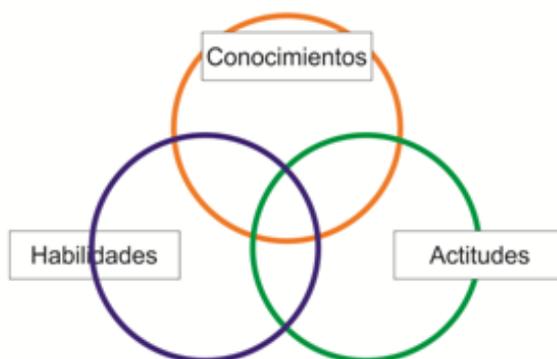
Cuando hablamos de competencias técnicas nos referimos a los saberes y destrezas que un individuo tiene sobre un dominio específico. Estas competencias están directamente relacionadas con los conocimientos de un campo de estudio y generalmente han sido adquiridas en ámbitos de la educación formal o mediante la experiencia en el ejercicio de algún oficio.

A los efectos de la efectividad laboral en la Administración del Personal, podemos afirmar

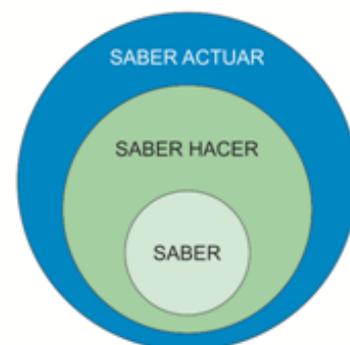
que las competencias técnicas son absolutamente necesarias pero totalmente insuficientes.

*Las personas de todos los niveles de la organización han de combinar el dominio de cierta pericia técnica muy especializada con competencias genéricas, es decir interpretar los cambios en el ambiente, la aptitud de trabajar en equipo, tomar decisiones teniendo en cuenta un conjunto de conceptos, defender un ideal, producir un sentimiento de adhesión a la organización, formar relaciones de trabajo y considerarlas luego para cambiar sus propios métodos de organización.*

## Estructura de Competencias



## Distintos Saberes



Con el objeto de alcanzar la eficiencia en la Administración de Personal es necesaria la construcción de un **diccionario de competencias técnicas y genéricas** que proponga

indicadores de conducta, refleje la cultura organizacional, la visión de futuro y ayude al cumplimiento de la misión. (ONEP, 2009).

El liderazgo situacional centrado en el paradigma de la **influencia** dejó ver sus limitaciones con respecto al nuevo desafío surgido a partir de la problemática planteada por la gestión del conocimiento.

Para gestionar el trabajo del conocimiento el objetivo de la influencia se desplaza a un segundo plano, ya que al no tratarse de un trabajo secuencial y repetitivo, quien conduce depende de su saber y el de sus subordinados y su desafío es movilizar el conocimiento colectivo dentro de su cultura organizacional.

Para que esto sea posible debemos pensar el liderazgo desde un **paradigma del desarrollo humano y organizacional** que esté enfocado a generar las condiciones organizacionales para que estos saberes basados en los valores de la organización se puedan potenciar en forma efectiva.

El personal se debe ver a través de la organización, hacerse parte de ella, identificarse y participar activamente en el logro de los objetivos. (O. Anzorena, 2011).

La clásica organización que consistía en la toma de decisiones solamente racionales ya no existe. Hoy las organizaciones son **comunidades sociales**, donde sus miembros interactúan y desarrollan la capacidad de razonar en forma comunitaria que podríamos denominar sabiduría social.

La consecuencia es que la relación entre la organización y su personal se basa cada vez más intensamente en el afecto y la benevolencia entendidas como simpatía y buena voluntad hacia las personas. En esta relación es necesario tener en cuenta y colaborar con los objetivos personales que los integrantes tienen fuera de la organización, tratando de lograr un equilibrio en el cumplimiento de objetivos organizacionales e individuales.

Es un hecho que la **motivación** entendida como el proceso de lograr la voluntad del personal de desarrollar altos niveles de esfuerzo se inicia con la construcción de un clima de trabajo innovador y el reconocimiento por parte de la organización, de que las competencias del personal se van a ir desactualizando y que es necesaria su continua **capacitación** que lleve a la creación de una cultura de la formación que impulse a niveles de excelencia las competencias individuales identificadas con los objetivos de la organización.

La gestión por competencias es una herramienta estratégica que considera a la capacitación en forma amplia, con una estructura que abarca espacios presenciales y virtuales de asesoramiento, consulta, entrenamiento y experiencia que son necesarios para definir y afrontar los desafíos de un cargo o puesto de trabajo, estructura con múltiples modalidades que podríamos visualizar en el siguiente esquema:

Presencial	<ul style="list-style-type: none"><li>• Acciones formativas en las que participantes e instructores comparten un espacio físico destinado para tal fin.</li></ul>
E-Learning	<ul style="list-style-type: none"><li>• Acciones formativas llevadas a cabo en un entorno virtual, basado en la tecnología.</li></ul>
Blending	<ul style="list-style-type: none"><li>• Combinación de acciones formativas presencial + e-learning.</li></ul>
In Company	<ul style="list-style-type: none"><li>• Acciones formativas diseñadas por la compañía y dictadas por instructores propios o externos.</li></ul>
Externa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Acciones formativas ofrecidas por el mercado, abiertas a participantes de cualquier organización.</li></ul>

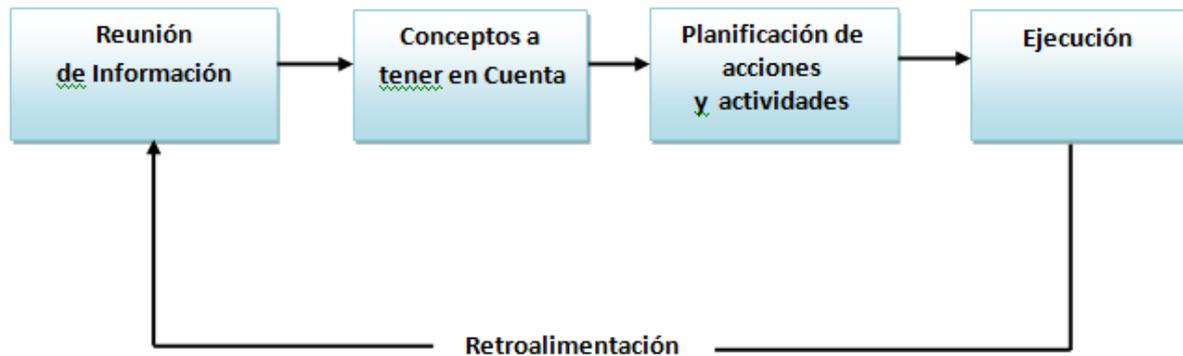
Los integrantes de la organización conocerán su propio perfil de competencias y el requerido por el puesto que ocupan o al cual aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Se incentivará así el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del **autodesarrollo**. (Andrés Mosteiro 2014)

Las acciones formativas no solamente tienen por objetivo la transmisión de información, el desarrollo de habilidades sino también el desarrollo de aptitudes, o modificación de conductas, a pensar debidamente y al desarrollo de conceptos, para capacitar a las personas a pensar en términos globales y estratégicos.

**La dimensión de colaboración** es fundamental para cualquier organización, permite que las personas se conviertan en desarrolladoras de competencias y las compartan con su red. Al mismo tiempo permite lograr la convivencia y colaboración de generaciones para superar la inexperiencia de una generación que quiere asumir el liderazgo pero no cuenta con la suficiente habilidad conceptual.

En la medida en que el profesional dedicado a la administración crece y se dedica a actividades orientadoras debe desarrollar la capacidad de captar las emociones y sentimientos del personal, formar equipos con nuevos desafíos y modos de unidad y conducirlos hacia el cumplimiento de los objetivos, para tal fin es posible aprender y cultivar este talento dentro de un eficiente programa de capacitación.

Uno de los aspectos más críticos de la Administración de Personal es la instalación de un proceso de evaluación y mejora permanente que requiere reunir información sobre los continuos cambios en el medio ambiente, avances en el conocimiento, las necesidades, inquietudes e ideas del personal, reflexionar debidamente sobre los diferentes conceptos a tener en cuenta, planificar acciones, realizar las inversiones necesarias para satisfacerlas, ejecutarlas y volver a reunir información sobre sus resultados creando un modelo de **retroalimentación** que se puede sintetizar de la siguiente manera:



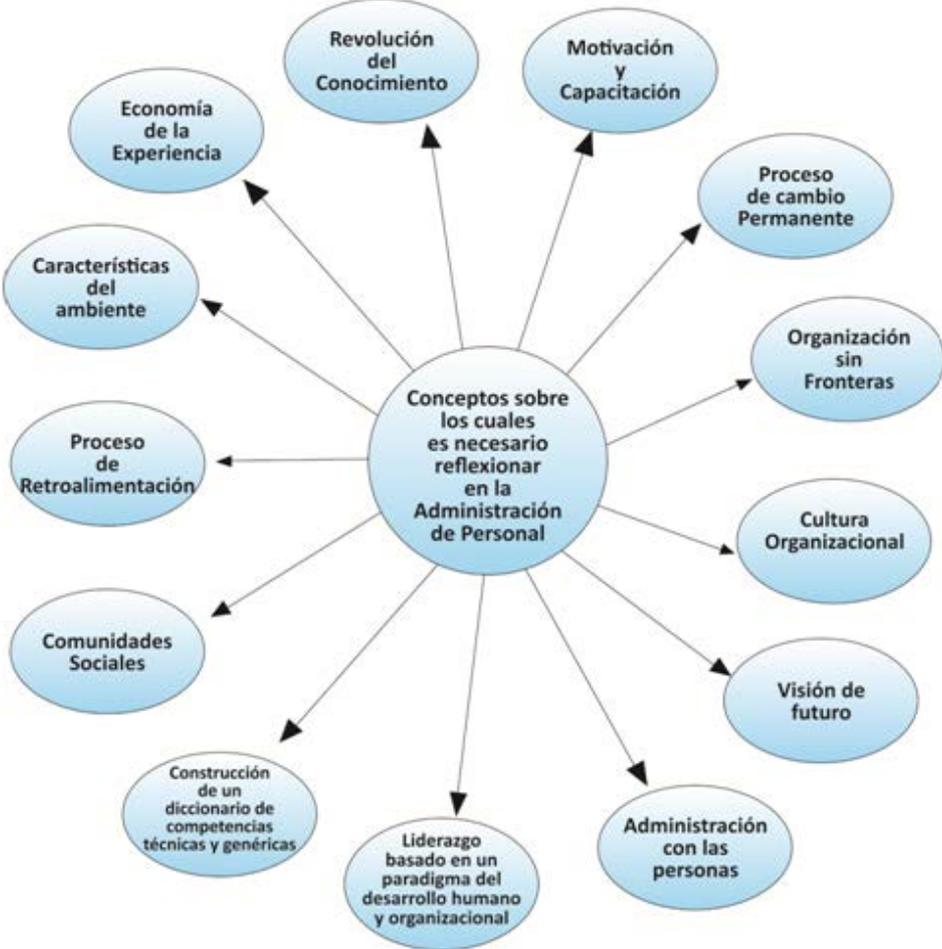
Así como los procesos de capacitación se centran en el autodesarrollo, los procesos de evaluación de personal tienden a la flexibilidad, dejando de lado el control externo y centralizado con la creación de un sistema de interrelación del planeamiento, la autoevaluación y la gestión participativa del personal.

Como se ha visto, para lograr los objetivos enunciados de la Administración de Personal es necesario, antes de encarar sus tareas específicas, pensar en las características del mundo actual, de su complejidad y cambio permanente, desafíos que deberán afrontar la organización desde el paradigma del desarrollo humano y organizacional.

Así como en una competencia se requiere la integración de conocimientos, habilidades y actitudes, el actuar en forma competente en el área de Administración de Personal implica, saber, saber hacer y saber actuar en diferentes situaciones, es decir tener conocimientos, saber aplicarlos y tomar decisiones en base a un bagaje de conceptos y valores que orientan su comportamiento.

Además de las habilidades técnicas y sociales podemos afirmar, sin temor a equivocarnos, que se hace imprescindible enfatizar el desarrollo de ésta **habilidad conceptual**, es decir saber pensar antes de operar o ejecutar acciones y saber crear e innovar en forma permanente.

Con la idea de realizar una síntesis de lo expresado presentamos una imagen del abanico de conceptos sobre los cuales hemos considerado reflexionar debidamente, reflexión que seguramente servirá de base al profesional de Administración de Personal para desarrollar sus actividades con eficiencia, responsabilidad y sabiduría social.



Surge de esta imagen, que nos permite apreciar de un golpe de vista todos los conceptos y del desarrollo de cada uno de ellos, que es fundamental tomar conciencia, como lo ha expresado A. López Quintás, sobre la necesidad de consagrar tiempo y talento a la tarea de pensar en forma articulada y de modo preciso sobre las transformaciones que nos disponen a adquirir nuevos conocimientos y la creación de nuevos modos de unidad que podamos fundar, con la ejecución del trascendental proceso de la Administración de Personal.

## Bibliografía

- Alles, Martha A. –2006- Dirección Estratégica de RRHH. Ed. Granica – Bs. As.
- Anzorena, Oscar -2011- Maestría Personal – El Camino del Liderazgo –. Ed. Lea S.A. Buenos Aires
- Bjeig Kirketerp, Sophie -2007-The Loving Organization – Copenhagen – Institute for Future Studies.
- Chiavenato, Idalberto. 2007 Administración de Recursos Humanos –Ed. Mc Graw Hill Interamericana. México
- Chiavenato, Idalberto – 2009 - Gestión del Talento Humano. – Ed Mc Graw Hill – Bogotá.
- Dessler, Gary –2001–Administración de Personal — Ed Pearson Mexico.
- Directorio de Competencias para la Administración Pública Nacional Jefatura de Gabinete de Ministros 2007
- Drucker, Peter F.- 1995- La Administración en una época de Grandes Cambios –Ed. Sudamericana – Buenos Aires
- Drucker, Peter F -2002-El Management del Futuro– Ed. Sudamericana. Bs. As.
- Maristany, Jaime -2007-Administración de Recursos Humanos.- Ed. Pearson Education. México
- Mosteiro, Andrés- 2014- Nueva forma de gestionar nuestra formación. Publicación YPF Nuestra Energía. Buenos Aires.
- López Quintás, Alfonso –1993.- “El arte de pensar con rigor y vivir en forma creativa” – Madrid, Asociación para el Progreso de las Ciencias Humanas –
- Pine, B. Joseph y Gilmore, James H. – 2000-La Economía de la Experiencia – Ed. J. Granica – Barcelona
- Ramirez, José –2006- [www.monografias.com](http://www.monografias.com) – Maracaibo
- ROD - 19-01 Logística de Personal – República Argentina 2004