



# ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**LIC. SARA ZEIGNER**

**2do. CUATRIMESTRE 2024**

# REFLEXIONAMOS A MODO DE INTRODUCCIÓN

La ADMINISTRACIÓN PÚBLICA y las UNIVERSIDADES NACIONALES ¿son una realidad social, política y organizativa que requieren especiales tratamientos analíticos jurídicos, económicos, sociológicos y politológicos para su mejora continua y logro de objetivos?



¿La UBA y en general las UUNN, son de una naturaleza tan diferente que requieran instrumental teórico y metodológico específico?  
¿Demandan un tratamiento de su organización diferenciado de acuerdo con las características que las definen?

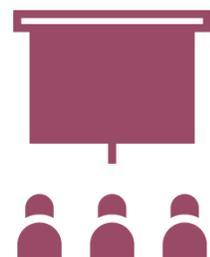


## REFLEXIONAMOS ENTRE TODXS

- No escogen el ámbito de actuación sino que viene definido por Estatuto.
- Tienen privilegios y posibilidades coercitivas
- El entorno es más complejo, la necesidad de negociación es mayor
- Más vulnerables a presiones políticas, de corto plazo que dificultan estrategias/planificación
- La determinación de objetivos es más confusa, ambigua y plural
- Pocas presiones internas/externas que conduzcan a una mayor eficiencia
- Dificultad de medir o evaluar el rendimiento
- Dificultad de delegar o descentralizar tareas
- Grado de visibilidad y control es mayor estando sometidos a mayor presión de transparencia
- Centralización y burocratización.
- La **Gestión de Recursos Humanos** está condicionada (selección/exclusión/promoción).  
Dificultad de premiación
- La gestión presupuestaria es menos flexible por formalidades y controles de legalidad
- Inexistencia de sensación de riesgo, predominio de lo perenne



Acerca de  
los  
resultados  
obtenidos



En términos generales, podremos ver que acordamos mayormente con los postulados mencionados. Imaginemos tanto la situación equivalente entre las Universidades Nacionales y la Administración Pública en general y pensemos especialmente enfocados ahora hacia las áreas de RRHH.

Ahora bien, sigue a esto un dilema. Hay vasta bibliografía, ensayos, trabajos presentados en diferentes ámbitos, teóricos y especialistas en la temática referida al Estado, Administración Pública en general y también en particular, en menor medida a sus áreas relacionadas a la Administración de Recursos Humanos. Aún así, tal como vimos en la Introducción, la Universidad como organización compleja y con las particularidades sumadas por su autonomía y autarquía respecto al resto de la Administración Pública carece, de manera comparativa, de registros de igual alcance.

Entiendo, en mi experiencia que a varixs de ustedes les haya pasado, contactarse directamente con otra UUNN al momento de querer conocer antecedentes o experiencias en las áreas que ocupan.

Este dilema, propone un desafío en todxs nosotrxs, de ahí la formación. Poder investigar desde nuestros lugares de trabajo y tener la posibilidad y los espacios necesarios para su presentación y divulgación entre pares.

# INPUTS - INFORMACIÓN

1

**ORGANIZACIÓN Y  
HOMBRE  
COMPLEJOS**

2

**ESTRUCTURA**

3

**ORGANIGRAMA Y  
AREAS RRHH**



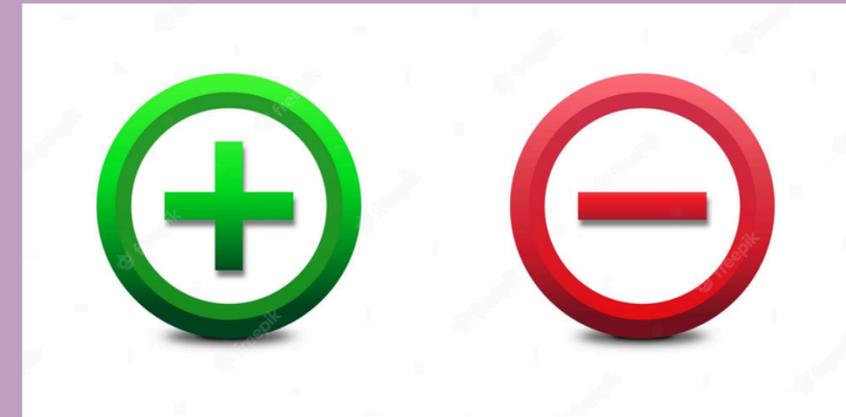
¿QUÉ COMPETENCIAS, HABILIDADES, FORMACIÓN SE REQUIEREN ?

# COMPETENCIAS BÁSICAS

**Cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que diferencian el desempeño de las personas bajo la forma de conocimientos, habilidades, actitudes, intereses, rasgos, valor u otra característica individual.**

Lxs trabajadorxs deben poseer un conjunto de competencias básicas para desarrollar sus actividades en la organización. Se observan en el trabajo cotidiano o en situaciones de prueba. Lo importante es adquirir y agregar nuevas competencias fundamentales para tener éxito, en lugar de invertir en una capacitación que no sirva para las necesidades reales de la organización y del individuo.

# CAMBIEMOS EL PARADIGMA

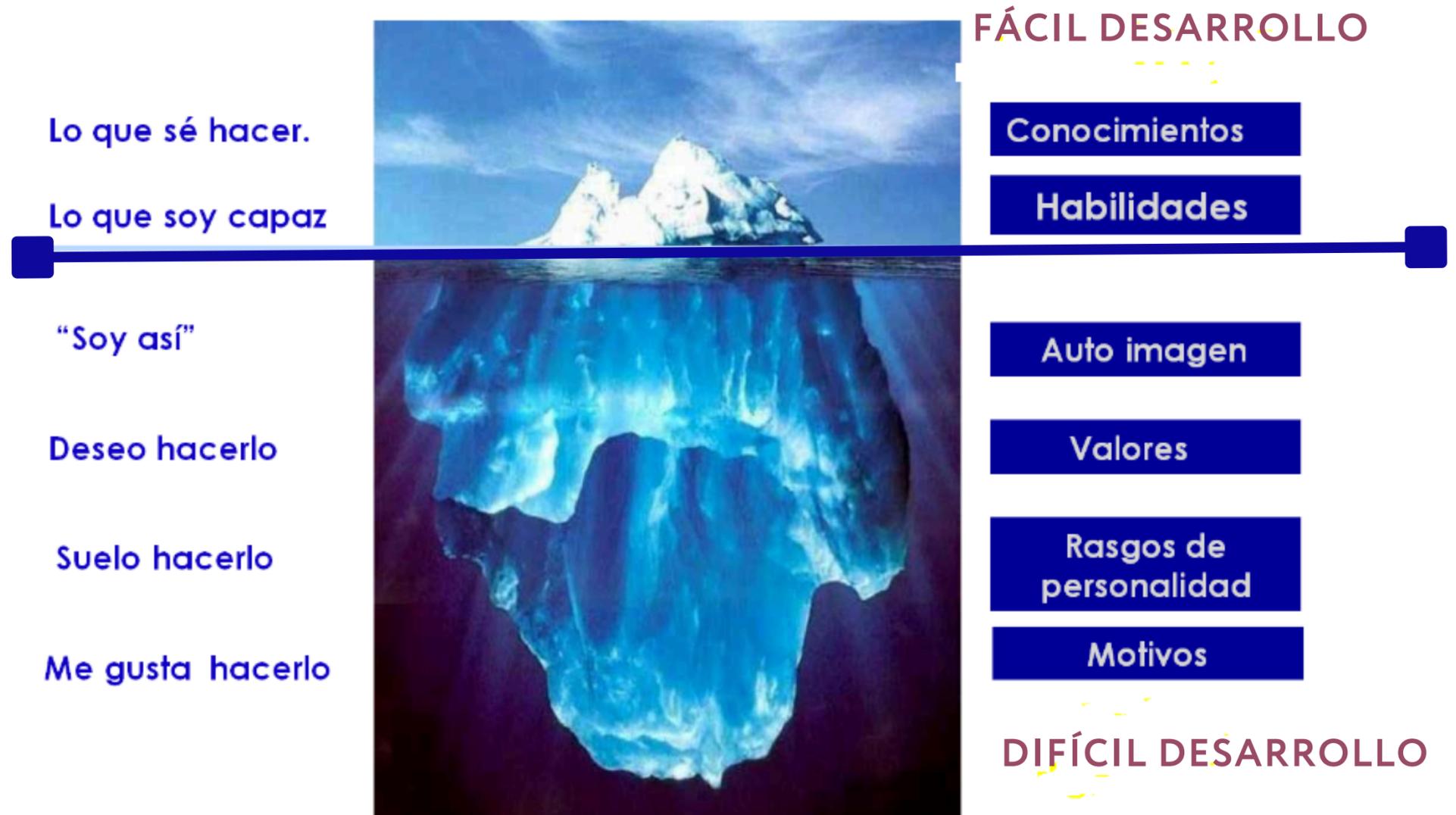


**MENOS FOCO EN EL PUESTO**

**MAS FOCO EN LAS PERSONAS**

# Modelo del Iceberg

(Spencer y Spencer)



Características fundamentales de la persona que indican formas de comportamiento o de pensamiento, que perduran por un período de tiempo razonablemente largo

# ALGUNAS DEFINICIONES

1

**MOTIVACIONES:** Intereses de la persona. “Conducen, dirigen y seleccionan” el comportamiento hacia algunas acciones y alejan de otras.

2

**RASGOS:** Características físicas y respuestas consistentes frente a determinadas situaciones o información.

3

**CONCEPTO DE SI MISMO:** Actitudes, valores o imagen que una persona tiene de sí misma



# ALGUNAS DEFINICIONES

4

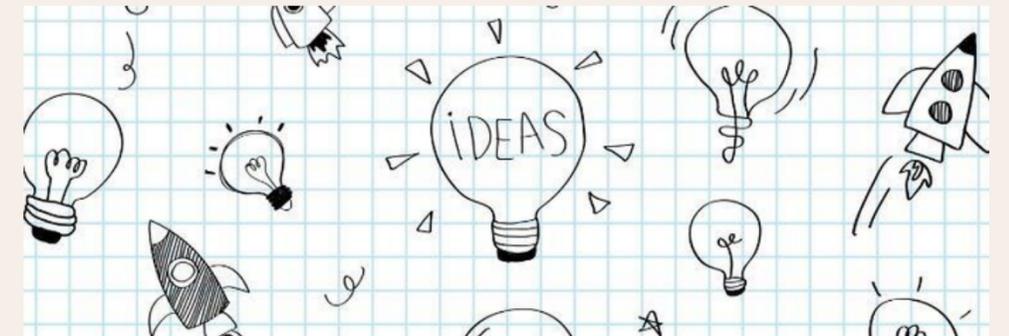
## **CONOCIMIENTO:**

Información que tiene una persona sobre contenidos de áreas específicas

5

## **HABILIDADES:**

Destrezas para desempeñar una cierta tarea física o mental.



# COMPETENCIAS

## UMBRAL

Las que necesita cualquier ocupante del puesto para lograr una actuación media o mínimamente adecuada para realizar el trabajo con eficiencia.

---

## DIFERENCIADORAS

Características que tienen los individuos con desempeños superiores que distinguen del promedio.

**JEFE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL VS DIRIGENTE FACILITADOR DE CAPITAL HUMANO**

# ¿Qué competencias se distinguen en 2023?



**ACTITUD POSITIVA:** Mostrar la cara positiva ante la vida, genera un buen ambiente laboral , ayuda a incrementar la productividad

**BUENAS RELACIONES:** Genera buen clima, un ambiente cálido que disminuye el estrés



**CAPACIDAD DE ANÁLISIS:** Analizar las problemáticas y proponer soluciones

**CREATIVIDAD:** Capacidad de crear, generar nuevos proyectos y observar la realidad desde otra perspectiva siendo más propositivo



# ¿Qué competencias se distinguen en 2023?



**BUENA COMUNICACIÓN:** Saberse expresar en todas sus relaciones, mejora el trabajo en equipo

**AUTOCONFIANZA:** Virtud para hacer nuevos y buenos contactos y negociaciones



**TRABAJO EN EQUIPO:** Evita conflictos internos, promueve el trabajo de otros, facilita incrementar la productividad

**AUTOAPRENDIZAJE:** aprendizaje constante, cerebro abierto, mente despierta



# ¿Qué competencias se distinguen en 2023?



**LIDERAZGO:** Disciplina, organización, capacidad de asumir tareas importantes y de guiar a otros

**ADAPTABILIDAD:** Los cambios nos ayudan a oxigenarnos, mejorar los cargos y a quienes se desempeñan. Nos exige crecer como personas



POSTER

# HABILIDADES DE 2023

# TOP 10

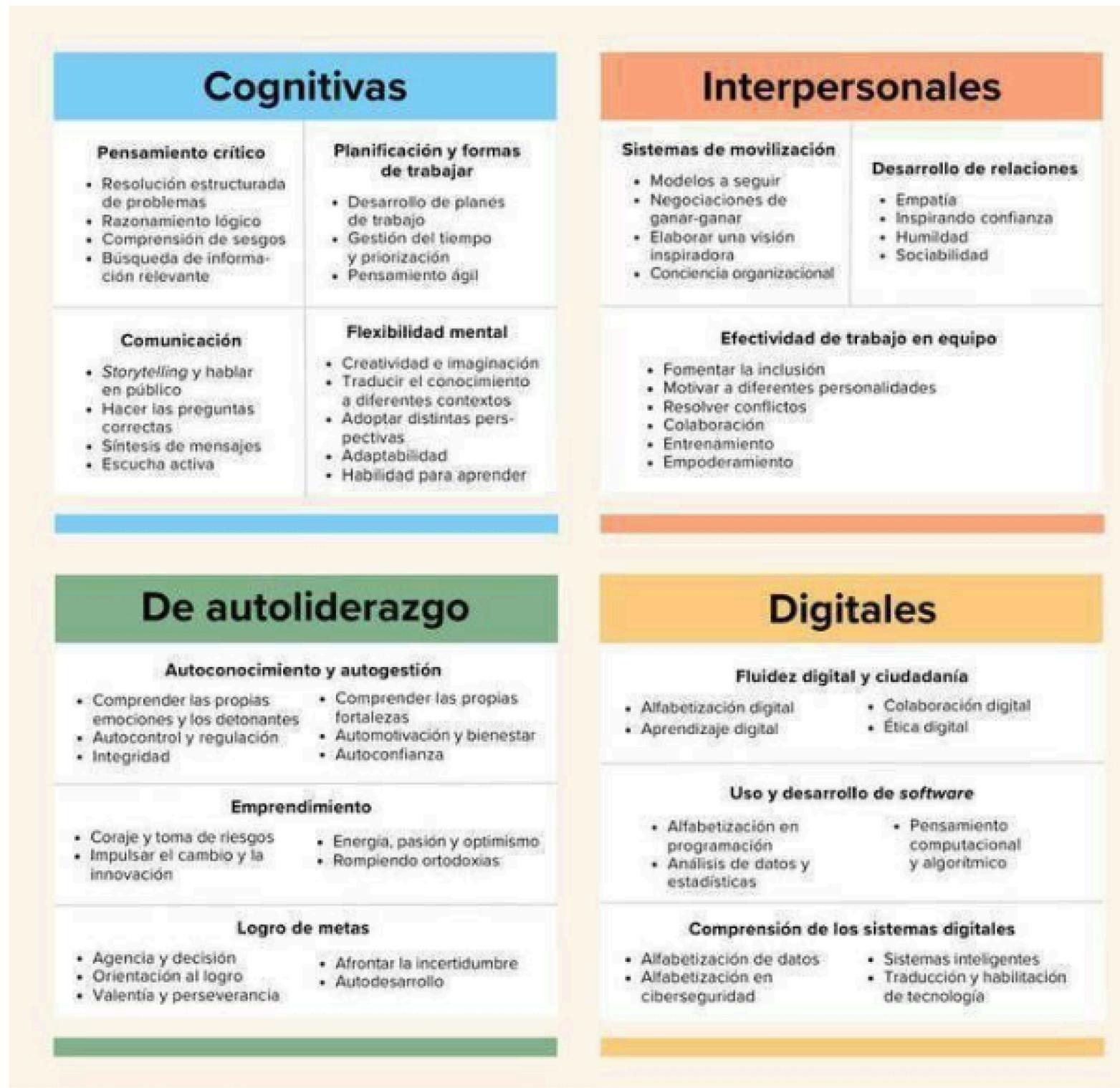


Fuente: World Economic Forum, Future of Jobs Report 2023.

## C-level

Estudio McKinsey 56 competencias sobre el futuro del trabajo.

Agrupados en cuatro categorías



¿Sabes lo que son las Delta? En inglés estas siglas se corresponden con los Distinct ELeMents of TAlent (distintos elementos del talento), y el análisis de McKinsey & Company. “Defining the skills citizens will need in the future world of work”, ha identificado las 56 Delta que primarán en un futuro del trabajo marcado por la sustitución de tareas manuales por otras automatizadas y la digitalización de los procesos productivos y de gestión.

Al igual que la Revolución Industrial impulsó la expansión del acceso a la educación, la revolución tecnológica actual debería impulsar una mayor expansión, para garantizar un acceso universal, de alta calidad y asequible, a la educación desde la primera infancia hasta la jubilación, y para garantizar que los planes de estudio incluyan los Delta que prepararán a los ciudadanos para el futuro en el mundo del trabajo.

Maite Sáenz es una persona influyente · Socia-Directora  
ORH-OBSERVATORIO DE RECURSOS HUMANOS  
[www.observatoriorh.com](http://www.observatoriorh.com)

**SPOILER**

**SELECCIÓN**

**CONCURSOS NODOCENTES**

**ENTREVISTAS**

**NORMATIVA**