

UNIVERSIDAD FASTA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE GRADUACIÓN

**SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DE
LOS GESTORES DE ASUNTOS
ESTUDIANTILES DE LA UNIVERSIDAD
FASTA**

María Clara Saladino



ÍNDICE

PLAN DE TRABAJO DE GRADUACIÓN.....	1
Problema.....	1
Justificación del tema	1
Objetivos.....	1
- Objetivo General	1
- Objetivos Específicos.....	1
Metodología.....	2
CAPITULO I - “¿Qué es un sistema de gestión del desempeño?”	3
El desempeño y la importancia de su evaluación.....	3
¿Qué es una evaluación de desempeño?	4
¿Qué se mide en una evaluación de desempeño? Determinación de criterios.	5
Métodos de evaluación del desempeño.....	5
¿Quiénes son los encargados de evaluar?	8
¿Por qué gestionar y no evaluar el desempeño únicamente?	9
Ciclo de la gestión del desempeño y los beneficios de su aplicación	10
CAPITULO II - “Rol – función y ubicación del GAE en la Universidad FASTA”	15
Definición Estatutaria y breve historia de la fundación de la Universidad FASTA.....	15
Misión y Visión de la Universidad FASTA.....	16
Estructura Organizacional de la Universidad FASTA.....	17
¿Qué es un GAE, cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de la estructura de la Universidad FASTA?	19
CAPITULO III - “Diagnóstico actual de la evaluación del desempeño de los GAE”	26
Análisis de las evaluaciones de distintas áreas de dependencia	26
CAPITULO IV - “Sistema de gestión del desempeño de los GAE”	29
Parámetros o indicadores a evaluar	29
- Parámetros Actitudinales.....	29
- Parámetros técnicos.....	32
Herramientas para la evaluación del desempeño y evaluadores.....	34
- Lista de datos objetivos – Actividades del GAE.....	36
- Modelo de Encuesta para los Secretarios Académicos, el Coordinador de Asuntos Estudiantiles, los gestores pares de la Unidad Académica y el GAE	39
- Modelo de Encuesta para el Coordinador General del PIVUjError! Marcador no definido.	

Diseño del procedimiento de evaluación	41
- Preparación de evaluadores y el evaluado	42
- Periodicidad.....	42
- Medios de aplicación.....	42
- Análisis de datos.....	43
- Retroalimentación - Entrevista	43
Propuesta de integración de los procesos de recursos humanos con la evaluación de desempeño	44
- Capacitación y Desarrollo.....	44
- Inducción o Socialización.....	46
- Selección.....	47
- Sistema de compensaciones – beneficios.....	49
CONCLUSIONES	52
ANEXO UNICO - “Entrevista con los Secretarios Académicos de las Unidades que conforman la UFASTA y el Coordinador de la Dirección de Asuntos Estudiantiles” ..	53
BIBLIOGRAFÍA	54

PLAN DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

Problema

¿Cómo desarrollar un sistema de gestión del desempeño para los Gestores de Asuntos Estudiantiles¹ de la Universidad FASTA?

Justificación del tema

Las organizaciones son sistemas sociales formados por un conjunto de individuos y recursos disponibles que ellos administran para lograr un objetivo en común. En esta definición se puede evidenciar que el recurso humano es el factor clave en las organizaciones y por lo tanto hay que tratarlo como tal y no como un mero factor productivo. Desde esta concepción se puede decir que, en la medida que el desempeño de los individuos sea satisfactorio y congruente con los objetivos planteados por la organización, este sistema funcionará de forma eficiente y se lograrán las metas deseadas. Para determinar cuán eficiente es cada individuo en el cumplimiento de las obligaciones delimitadas por el puesto es necesario contar con un sistema de evaluación de desempeño que pueda brindar información para posteriormente tomar decisiones y poder gestionar el capital humano.

Actualmente, la Universidad FASTA no cuenta con un sistema integral de gestión del desempeño de los GAE por lo que en este trabajo se pretende diseñar el mismo.

Objetivos

- **Objetivo General**

Diseñar un sistema de gestión del desempeño de los GAE de la Universidad FASTA.

- **Objetivos Específicos**

1. Relevar información acerca del rol-función actual del GAE y de su ubicación en el organigrama de la Universidad FASTA.
2. Detectar las herramientas actuales utilizadas para evaluar el desempeño de los GAE en la Universidad FASTA.
3. Confeccionar un sistema para evaluar el desempeño de los GAE.

¹ De aquí en adelante se los nombrará con la sigla GAE (Gestor de Asuntos Estudiantiles)

- a. Escoger parámetros o indicadores técnicos y actitudinales para poder diseñar un sistema de evaluación de desempeño.
 - b. Diseñar una herramienta para evaluar el desempeño de los GAE en base a los indicadores o parámetros previamente establecidos.
 - c. Diseñar un procedimiento de la evaluación de desempeño.
4. Efectuar propuestas a fin de integrar los distintos procesos del área de recursos humanos en base a los resultados que se obtengan de la evaluación de desempeño de los GAE.

Metodología

En el presente trabajo, para obtener información acerca del rol del GAE y su ubicación dentro de la Universidad se utilizará un relevamiento de tipo documental de la Resolución del Rectorado N 052/15 emitida el 25 de Marzo de 2015 donde se propone la designación formal de los gestores de asuntos estudiantiles, la naturaleza del cargo, su dependencia, objetivos, funciones, responsabilidades y perfil del cargo.

Posteriormente, como no se cuenta actualmente con ninguna herramienta formal de evaluación del desempeño, se entrevistará a los Secretarios Académicos de cada Unidad y al Coordinador de la Dirección de Asuntos Estudiantiles a fin de poder detectar la forma actual de seguimiento de cada uno de estos actores.

Con toda la información obtenida y junto con un relevamiento bibliográfico de los distintos métodos que existen para evaluar el desempeño y las tendencias en esta área, se procederá a confeccionar la herramienta para dicha evaluación. Una vez realizada la herramienta y su procedimiento, se diseñará el sistema para integrar los resultados de una hipotética evaluación con los distintos procedimientos relacionados con el área de recursos humanos como son capacitación, inducción, selección, sistemas de compensaciones etc.

CAPITULO I - “¿Qué es un sistema de gestión del desempeño?”

El desempeño y la importancia de su evaluación

La Real Academia Española define desempeño, entre otras definiciones, como:

- Acción de cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; ejercerlos.
- Actuar, trabajar, dedicarse a una actividad.

Otra concepción es que el desempeño o rendimiento está determinado por la capacidad y la motivación (Dolan et al., 2007). Capacidad entendida como un conjunto de cualidades o aptitudes que permiten el cumplimiento de una función, el desempeño de un cargo. Cuando se habla de motivación se está haciendo mención a ciertos estímulos que llevan a la persona a realizar determinadas acciones. El presente trabajo se enfocará precisamente en este segundo concepto entendiendo que es de suma importancia comprender que los trabajadores necesitan estar motivados para lograr los objetivos que se les plantean.

Para explicar la relación que existe entre la motivación y el rendimiento, la manera más simple y clara es la Teoría de las expectativas de Victor Vroom. Esta teoría afirma que la fuerza de una tendencia a actuar en determinada forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto esté seguido por un resultado determinado y de lo atractivo de ese resultado para el individuo. Es decir, que un individuo se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño; una buena evaluación dará lugar a recompensas organizacionales, como bonificaciones, incrementos de salario o un ascenso; y esas recompensas satisfarán las metas personales del empleado. Entonces, se puede decir que todo individuo necesita conocer el resultado de su trabajo para poder evaluar si el esfuerzo que está ejerciendo lo lleva a lograr el desempeño y recompensas deseadas. Si el individuo no conoce cómo está realizando su trabajo, si no sabe si está cumpliendo con la función de su cargo, es posible que, en determinado caso, pueda desviarse del objetivo propuesto y esto lleve a resultados no deseados en cuanto a desempeño y por consiguiente a posteriores recompensas.

El recurso humano es el factor clave en las organizaciones y en la medida en que el desempeño de los individuos sea satisfactorio y congruente con los objetivos planteados por la organización, el sistema organizacional funcionará de forma eficiente y se lograrán las metas. Para determinar cuán eficiente es cada individuo en el cumplimiento de las obligaciones

delimitadas por el puesto es necesario contar con un sistema de evaluación de desempeño que pueda brindar información para posteriormente tomar decisiones y poder gestionar el capital humano.

La teoría de las expectativas se enfoca en explicar el comportamiento del trabajador en función de lo que percibe de su trabajo y de lo que recibe de la organización. Sin embargo, como el trabajador no está aislado si no que depende e influencia a la organización, también es importante estudiar y conocer la relación que tiene con la organización de la que forma parte. Esa relación se puede explicar a través de lo que Edgard Schein denomina como contrato psicológico que parte de la creencia de que cuando un individuo ingresa a una organización se generan un conjunto de expectativas mutuas entre trabajador y empleador. Por un lado, se origina lo que el trabajador espera recibir del empleador y por el otro, lo que el empleador aguarda percibir del trabajador. Entender que, desde el principio, existe una relación - expectativa tácita entre ambos actores (trabajador y empleador) ayuda a comprender su comportamiento y determina el nivel de motivación del trabajador. De aquí también se puede concluir que es necesario para la organización hacer una continua evaluación del desempeño del trabajador en su rol para poder determinar si está cumpliendo con lo que el empleador esperaba percibir, con las expectativas que se había generado al inicio.

¿Qué es una evaluación de desempeño?

Existen muchos autores que definen el concepto de evaluación de desempeño. Algunas de las definiciones son:

“procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro” (Dolan et al., 2007, p. 229).

“es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en su puesto y de su potencial de desarrollo futuro” (Chiavenato, 2007, p. 243).

“constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos” (Werther y Davis, 2000, p. 577).

¿Qué se mide en una evaluación de desempeño? Determinación de criterios.

“Cualquier sistema de evaluación debe cumplir con los requisitos de validez y fiabilidad y, por tanto, la evaluación del rendimiento no es ajena a estos requerimientos.” (Dolan et al., 2007, p. 232).

Este autor además plantea que un sistema fiable es aquel que, al ser aplicado por distintos evaluadores, arroja los mismos resultados. “Con el tiempo, si el rendimiento real del subordinado no ha cambiado, un sistema fiable de evaluación deberá producir los mismos resultados con el mismo evaluador” (Dolan et al., 2007, p. 232).

Por otro lado, el mismo autor dice que para que un sistema sea válido “...deben especificarse los criterios de rendimiento que resulten importantes, debiendo de estar relacionados con el puesto de trabajo y ser de fácil identificación” (Dolan et al., 2007, p. 232). Los criterios deben identificarse a través del análisis del puesto y el sistema de evaluación debe poder medir los más importantes. Ninguna evaluación tendrá validez si los indicadores o criterios utilizados para evaluar no son relativos al puesto de trabajo. Hay que tener presente que el objetivo de la evaluación de desempeño es determinar el rendimiento de un individuo de la forma más precisa posible y, en última instancia, poder mejorar el mismo. Si los parámetros empleados no tienen relación con el cargo, nunca se obtendrán resultados que reflejen la situación real del ocupante del puesto y, por ende, no se podrá conseguir mejorar el desempeño.

Para Dolan “...otro aspecto a tener en consideración es la necesidad de precisar qué patrones de medida se utilizarán para evaluar en qué grado están rindiendo adecuadamente los empleados. Al utilizar un patrón de medida, los criterios de rendimiento adquieren una gama de valores. En definitiva, se trata de determinar los estándares de rendimiento de cada uno de los trabajos en la organización para, a partir de esos valores, poder emitir juicios sobre las personas”. (Dolan et al., 2007, p. 232).

Métodos de evaluación del desempeño

Como fuese explicado en el Capítulo I del presente trabajo, la evaluación es una herramienta que ayuda a dar una visión del rendimiento del empleado para poder gestionar el desempeño y así lograr alinearlos con la estrategia organizacional. La evaluación de desempeño puede adquirir múltiples formas, es decir, existen diversos métodos para evaluar el rendimiento. Aquí se detallan los más tradicionales:

- Escalas gráficas o apreciación convencional: este método consiste en definir determinadas características representativas del perfil del individuo que debe ocupar el puesto a evaluar e indicar el grado en que el empleado tiene o está cumpliendo con esa característica. Las escalas pueden ser en números (ej. del 1 al 10), con adjetivos (ej. Insuficiente, regular, bueno, excelente). Una alternativa a este método es el de escalas mixtas o frases descriptivas que consiste en que se le brindan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica (ej. Excelente, promedio, malo) y debe indicar si el desempeño es mejor, igual o peor que la conducta descrita.

- Elección o distribución forzada: este método consiste en disponer varias declaraciones sobre una característica o acción del puesto a evaluar y el evaluador debe elegir cuál identifica más al empleado. Por lo general, las frases se colocan en bloques de dos frases de significado positivo y dos negativo y allí se elige la que mas aplica y la que menos aplica al individuo que se está evaluando o se forman bloques de frases positivas y luego se elige la que más se ajusta al empleado.

- Incidentes críticos: implica que el evaluador observe y registre los sucesos extraordinariamente positivos y negativos en la rutina del empleado. Posteriormente se realiza una retroalimentación y se focaliza en hacer conocer al empleado de los eventos negativos observados para poder corregirse y eliminarse.

- Ensayo o forma narrativa: es un método que consiste en que el evaluador describa las fortalezas y debilidades que observa y conoce del empleado y luego sugiere métodos para mejorar el desempeño. Estos ensayos suelen ser estructurados o semi estructurados con preguntas abiertas a fin de que el evaluador pueda expresarse en sus respuestas.

- Comparación entre pares: implica comparar a cada individuo a evaluar con cada uno de los demás ocupantes del mismo cargo en una única determinada medida (ej. Productividad) para establecer quién es el mejor y quien el peor en dicho concepto para poder mejorar el desempeño de este último. Es un método que tiende a clasificar a los individuos conforme a la medida objetiva elegida.

- Lista de revisión de conducta: este método consiste en diseñar una lista con afirmaciones que se consideran características imprescindibles del desempeño o conducta en el puesto. El evaluador observará al empleado y determinará cuáles se están cumpliendo y cuáles no.

- Escala de observación de comportamientos prefijados: es un método que consiste en elegir determinados comportamientos (prefijar) y diseñar escalas (del 1 al 10, del 1 al 5, porcentuales, etc) para cada uno a fin de poder determinar en qué nivel de la escala esta cada individuo que será evaluado en cada comportamiento (ej. Escala de conocimiento de reglamentaciones – 100% leyó, estudio y da respuestas adecuadas, 80% leyó y da respuestas aceptables etc).

- Escala de observación de conducta: consiste en elegir comportamientos característicos del cargo, trasladarlos a una afirmación positiva (comportamiento eficaz) y una negativa (comportamiento ineficaz) y a cada empleado puntuarlo según dichas declaraciones de comportamiento en una escala de números (ej 1 - casi nunca al 5 - casi siempre).

- Medidas de rendimiento o productividad: este método implica medir el desempeño logrado en base a criterios objetivos previamente establecidos (ej. Número de unidades vendidas). Por lo general, se disponen distintos criterios y a cada uno se le asigna un peso específico dentro de la evaluación general.

- Administración por objetivos: es más que un método, es parte de la estrategia global de la organización. Dolan (2007) dice al respecto:

“La esencia del funcionamiento de la dirección por objetivos puede describirse a través de cuatro pasos:

- Primer paso: Establecer los objetivos que debe lograr cada subordinado. En muchas organizaciones, los superiores y los subordinados trabajan conjuntamente para establecer los objetivos. Estos objetivos pueden referirse a resultados deseados, medios (actividades) para alcanzar los resultados o ambos.

- Segundo paso: Establecer un marco temporal dentro del cual el subordinado debe cumplir los objetivos. Según avanzan en su trabajo los subordinados, pueden administrar su tiempo, al saber qué es lo que hay que hacer, qué es lo que ya se ha hecho y qué es lo que queda por hacer.

- Tercer paso: Comparar el nivel presente de logro de los objetivos con los objetivos acordados. El evaluador estudia las razones por las que no se han logrado los objetivos o se han superado. Este paso ayuda a determinar posibles necesidades de formación. Asimismo, pone en guardia al superior con respecto a situaciones dentro de la organización que pueden afectar al rendimiento del subordinado, sobre las que este último no tenga control.

- Cuarto paso: Decidir nuevos objetivos y posibles estrategias nuevas para lograr objetivos que previamente no se hayan logrado. A los subordinados que alcancen con éxito los objetivos establecidos se les puede permitir, en la siguiente ocasión, incrementar su grado de participación en el proceso de establecimiento de los nuevos objetivos.”

- Investigación de campo: este método consiste en una evaluación a través una entrevista con el superior inmediato para poder evaluar el desempeño del subordinado buscando los motivos por los cuales actúa de determinada forma. Por lo general, se evalúa al empleado mediante el análisis de hechos y situaciones particulares. Las entrevistas suelen ser guiadas con espacio para respuestas abiertas.
- Mixtos: es la combinación de varios de los métodos antes descriptos con el fin de obtener resultados lo más fieles a la realidad posibles.

¿Quiénes son los encargados de evaluar?

Distintos autores sugieren que los evaluadores de un puesto deben ser:

- Superiores: sea el supervisor o el jefe. Ambos deben conocer el puesto que ocupa el subordinado y tienen la potestad de evaluar si está o no desarrollando bien su tarea.
- Subordinados: permite retroalimentar el modo en que son percibidos los superiores. Por lo general, no se considera conveniente que el subordinado juzgue estrategias ni políticas, si no características propias del superior como liderazgo, comunicación, delegación, autoridad etc.
- Clientes: permite ver el grado de satisfacción o insatisfacción con el servicio que se les brinda.
- Pares o equipo de trabajo: es importante porque los compañeros comparten la rutina y saben de forma precisa como trabaja un par.
- Autoevaluación: tiene por objetivo hacer reflexionar al trabajador acerca de sus fortalezas y debilidades.
- Área de RRHH o consultora externa.
- Evaluación Integral 360 grados: es la tendencia actual en evaluaciones e implica combinar varias fuentes de información o evaluadores con el fin de obtener diversos resultados, los distintos cargos que se relacionan con el trabajador a evaluar aportan, desde su ángulo, una perspectiva distinta y eso genera más riqueza en las evaluaciones.

¿Por qué gestionar y no evaluar el desempeño únicamente?

De las concepciones antes expresadas acerca de la evaluación de desempeño se desprende que las misma no es, ni más ni menos, que medir cómo desarrolla un individuo sus tareas en un puesto de trabajo y si su desempeño esta dentro o no de la media esperada. Sin embargo, este tipo de evaluaciones aisladas que emplean muchas organizaciones de todo el mundo no son suficientes para generar una verdadera alineación del desempeño con la estrategia y cultura organizacional. Para que ello suceda la evaluación debe formar parte de un sistema integral cuyo objetivo sea gestionar el desempeño y no solo se acote a medirlo. Según un estudio realizado en Argentina², de un total de 158 empresas, el 51% dispone de un sistema de gestión del desempeño y el 49% solo utiliza instrumentos de evaluación de desempeño sin un esquema de desarrollo de personal. Se pudo ver, además, que las empresas multinacionales son las que más utilizan estos sistemas de gestión.

Un sistema de gestión de desempeño implica orientar a los individuos en las responsabilidades, tareas y funciones del cargo (descripción y análisis del cargo), motivar al empleado dándole mayor participación y conocimiento de sus objetivos, evaluar el desempeño y en función de los resultados de dicha evaluación realizar un sistema de retribución razonable y programas de formación y capacitación que fuesen necesarios. Es un proceso completo que engloba muchos de los procesos que se llevan a cabo desde el área de los recursos humanos de una organización. “Comprende dirigir la conducta, activar y obtener un compromiso con la acción, controlar la conducta y recompensar las conductas deseadas” (Dolan et al., 2007, p. 265).

Para que tenga éxito el proceso de gestión del desempeño es necesario tomarlo como un ciclo integral que tenga como objetivo que el empleado logre las expectativas de la organización, lo que ella espera, que muestre y se pueda medir su contribución y en caso de no ser suficiente poder darle herramientas para alcanzar las metas, que la empresa reconozca su importancia y así llegar a la idea de que el recurso humano es esencial y el mayor valor agregado para el logro de los objetivos organizacionales.

La gran diferencia entre la tradicional evaluación del desempeño y la moderna gestión del desempeño, no es sólo su nombre sino su ciclo y sus ingredientes. La evaluación del desempeño es un momento, la gestión del desempeño es un proceso que desarrolla un ciclo

² Federico Ast (2008). Materia BIZ. Buenos Aires, Arg. Recuperado de <http://materiabiz.com/una-radiografia-de-la-gestion-del-desempeno-en-la-argentina/>

completo y continuo. Un ciclo que comienza con la planificación, el seguimiento durante todo el año, la evaluación y nuevamente la vuelta a la planificación. Integra el desempeño individual con el organizacional alineando o construyendo vínculos entre ambos. Es una herramienta para planear y ejecutar acciones del desarrollo del colaborador tendientes a la mejora del cómo lograr aquello que se desea lograr. (Luis M. Cravino, AO Consulting)

Ciclo de la gestión del desempeño y los beneficios de su aplicación

El ciclo completo de un sistema de gestión del desempeño se puede visualizar a través del siguiente gráfico:



ETAPA DE PLANIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO: Implica determinar específicamente las funciones y responsabilidades del cargo. En algunas empresas esta detallado en un perfil del puesto y en otras hay una definición informal de las funciones. En un modelo de gestión, las funciones se van reformulando constantemente para poder adaptarse y ser lo más permeable posible a los cambios del entorno.

ETAPA DE REVISION PERIÓDICA Y MONITOREO: Es un análisis del estado de avance en el logro de los objetivos o el cumplimiento de las responsabilidades acordadas y revisión de los procedimientos para el logro de los mismo, si son o no los más eficaces. En un modelo de gestión, se llevan a cabo reuniones de seguimiento, por lo general todos los meses, a fin de verificar el cumplimiento de las metas planteadas.

ETAPA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: Implica medir y comparar las expectativas de desempeño con la realidad de manera objetiva. Previamente se debe confeccionar la herramienta de evaluación con base en las funciones y responsabilidades del cargo por lo que es ideal tener un perfil de puesto para facilitar su confección. En un modelo de gestión del desempeño, por lo general, suelen hacerse una o dos evaluaciones al año y son aplicadas por la mayoría de las personas que interactúan con el trabajador (superiores, subordinados, pares, clientes, etc).

ETAPA DE PLAN DE APREDIZAJE, AJUSTE SALARIAL Y PLAN DE CARRERA: Todas las personas evaluadas obtienen una retroalimentación de su desempeño a través de entrevistas formales de feedback. Esa retroalimentación debe culminar con un plan de acción para mejorar, en caso de que haya un desempeño deficiente y continuar o incentivar, si el desempeño se encuentra por encima de lo esperado. Entre los planes más comunes que se plantean desde la gestión del desempeño son: programación de capacitaciones, planificación de sistemas retribuciones e incentivos en función de cumplimiento de objetivos, revisión de planes de carrera de personal clave y de perfiles de puesto, revisión de mecanismos de selección e inducción etc.

Según Luis M. Cravino en su artículo para AO Consulting³, los beneficios de llevar adelante un sistema de gestión del desempeño son, entre otros:

- COMUNICACIÓN JEFE-COLABORADOR Este es, tanto el primer insumo como el primer impacto. Se espera de la gestión del desempeño que promueva un diálogo continuo, profundo y honesto entre el jefe y el colaborador. Este diálogo permitirá el alineamiento de este último y el descubrimiento de mejoras continuas en la relación entre ambos.

³ Luis M. Cravino. AO Consulting. Buenos Aires, Arg. Recuperado de http://www.aoconsulting.com.ar/destacados/articulos/gestion_de_desempno_hora_de_predecir.pdf

- **REINGENIERÍA DEL DESEMPEÑO** El análisis sistémico de resultados y competencias demostradas permite identificar los aspectos a mejorar del colaborador. Finalmente, esto se debe transformar en el diseño de un plan de acción operacionalizable a través de medidas concretas, específicas y mensurables. En el proceso de reingeniería del desempeño debe establecerse un diálogo abierto entre la persona y sus jefes que le brindan feedback, para encontrar de manera conjunta soluciones fundamentales, para que los problemas identificados no se repitan de manera periódica y vuelvan con mayor vigor.

- **MEJORA ORGANIZACIONAL** Es consecuencia de la sumatoria de las implementaciones de las reingenierías del desempeño de cada una de las personas que participa del programa. También es posible a través de herramientas de gestión del desempeño descubrir oportunidades de mejora concretas en procesos y operaciones de la empresa. Especialmente la entrevista formal de feedback, clave en todo programa de gestión del desempeño, debe ser utilizada por el jefe como una instancia de investigación e indagación sobre cuáles son las causas fundamentales que impiden resultados superiores. Podrán salir a la luz aspectos comportamentales que son operacionalizables mediante el modelo de competencias, pero también surgirán causas cuya solución dependerá de acciones más estructurales, como por ejemplo, reingenierizar procesos de negocio.

- **CLIMA INTERNO** El grado de aceptación del programa, el nivel de stress o la conflictividad en estado de emergencia entre jefes y empleados. Un instrumento particular de medición del clima interno es habitualmente el espacio que se incluye en el formulario de consenso de la entrevista de mejora del programa de gestión del desempeño, donde el colaborador puede expresar de manera abierta sus opiniones y puntos de vista, generalmente al final de la entrevista. Una lectura aguda de esos comentarios, permite inferir en gran medida características del clima interno.

- **APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL** Es una herramienta esencial para el soporte de cualquier acción de aprendizaje organizacional dentro de una empresa. Entendiendo que la capacidad de aprendizaje del personal es una de las ventajas competitivas más sólidas, la planificación y especialmente la reflexión permanente de los QUÉ se logra y CÓMO se logra, es clave para detectar oportunidades de mejora continua. También

afirmamos que el aprendizaje organizacional como filosofía empresarial y la gestión del desempeño como herramienta de gestión, se retroalimentan constituyendo un círculo virtuoso. Planear, analizar y mejorar el desempeño de manera sistemática, permite detectar áreas donde la organización debe adquirir nuevos conocimientos y habilidades de manera conjunta a través del desarrollo práctico del aprendizaje organizacional.

- **COMPENSACIÓN Y RECONOCIMIENTO** Existe una relación de naturaleza no lineal y polinómica entre la gestión del desempeño y el sistema de premios y castigos. Dentro de ese marco de pautas de asociación, muchas organizaciones tienden a relacionar el logro de resultados con la remuneración variable que puede percibir un individuo, y el análisis de la demostración de competencias con cambios en el posicionamiento dentro de la banda salarial que le corresponda a la persona en función del puesto que ocupa. En algunos casos también la evaluación de competencias se utiliza como un sistema de control para la determinación de niveles de compensación variable, actuando como un verdadero sistema de veto en tanto el nivel de competencias demostrado sea marcadamente inferior al esperado. Con relación a los reconocimientos (no necesariamente económicos)...Todo desempeño que adquiere niveles de singularidad y excelencia, debería estar acompañado por acciones de reconocimiento, de la misma manera que todo desempeño negativo, debería estar asociado con una acción correctiva, expresada de manera formal para su mejora inmediata.

- **DESARROLLO** El desarrollo tiene una correlación más lineal aunque no directa con el fenómeno del potencial, que definimos como “la capacidad actual y proyectada de un individuo para asumir efectivamente posiciones de mayor nivel de complejidad, o para mantener su nivel de desempeño en la posición actual frente a la evolución previsible de la misma en el futuro”. El potencial puede ser medido utilizando el modelo de competencias cuando las mismas están definidas mediante descriptores, que evolucionan en su contenido de acuerdo a los diferentes niveles jerárquicos que se distinguen de manera evidente en una organización. Entre desempeño y potencial existe una relación también no lineal. La revisión del desempeño dentro de un programa de gestión del desempeño, brinda importante y detallada información para realizar ejercicios de estimación de potencial.

- **CAPACITACIÓN** Posibilitar un adecuado diagnóstico de las necesidades de capacitación de una persona, grupo u organización. Las brechas identificadas entre el desempeño real y el desempeño ideal pueden ser resueltas, en algunos casos, mediante procesos de reingeniería del desempeño, en otros, combinando estructuras sistémicas más profundas, y en muchos casos, iniciando acciones de capacitación. El diagnóstico de necesidades de capacitación debe realizarse metódicamente buscando cuáles son los objetivos operacionales del entrenamiento que deben ser desarrollados, más que identificando el título de un curso que se cree puede ser. Identificar objetivos operacionales permite organizar la capacitación y medir más fácilmente sus resultados, inclusive hasta llegar al retorno de la inversión de la misma.

CAPITULO II - “Rol – función y ubicación del GAE en la Universidad FASTA”

Definición Estatutaria y breve historia de la fundación de la Universidad FASTA

“La FRATERNIDAD DE AGRUPACIONES SANTO TOMAS DE AQUINO (FASTA) es una comunidad de fieles laicos ordenados en agrupaciones y obras apostólicas como colegios, institutos, residencias universitarias, milicias juveniles, comunidades familiares, fundaciones que tienen como finalidad la perfección personal de sus miembros y la evangelización de la cultura, de la familia y de la juventud a través de obras de apostolado que nutren su espiritualidad en el carisma de la Orden Dominicana”. (Estatuto de F.A.S.T.A.. Normas Generales. Título I)

F.A.S.T.A. fue fundada en el año 1962 con el objeto de atender a la formación integral de la juventud, como institución laical de la Orden Dominicana. Así fue creciendo y creando centros de formación para niños, jóvenes y adultos de ambos sexos en diversos puntos del país. Su pedagogía formativa combina actividades de formación sistemática y asistemática, con especial importancia en las actividades de aire libre para niños y jóvenes, nutriéndose en la espiritualidad de la Orden Dominicana y fundando especialmente su doctrina en el Magisterio de la Iglesia y en los fundamentos teológicos y filosóficos de Santo Tomás de Aquino.

F.A.S.T.A. actúa en el territorio nacional con personería jurídica de Asociación Civil, concedida por Resolución N° 1479 de la Inspección General de Personas Jurídicas de fecha 30 de Abril de 1976, bajo el N° C-5908, y está reconocida como Institución de Bien Público por el Estado Argentino, según Resolución N° 702 del Ministerio de Salud y Acción Social de la Nación, de fecha 7 de Mayo de 1990. En 1993, asume una nueva forma canónica, la de Asociación Privada de Fieles, reconocida por los Obispos de las jurisdicciones diocesanas en las que actúa y el 20 de mayo de 1997 la Santa Sede la reconoce como Asociación Internacional de Fieles de Derecho Pontificio.

El Proyecto Educativo de F.A.S.T.A. comienza a desarrollarse a partir de 1975, en el que F.A.S.T.A. proyecta sus tareas formativas hacia la educación formal, fundando en 1978, en la ciudad de San Miguel de Tucumán, el colegio “F.A.S.T.A. Ángel María Boisdron O.P”.

Luego años más tarde, el día 16 de Agosto de 1991, el Ministerio de Cultura y Educación de la Nación autoriza la creación de la Universidad FASTA, aprobando el inicio de

sus actividades académicas a partir de 1992. El 10 de abril de ese año, en solemne Acto Académico, se llevó a cabo la inauguración oficial ante más de 500 invitados de la ciudad de Mar del Plata y de la provincia de Buenos Aires; del subsistema educativo nacional universitario de iniciativa privada; de Universidades extranjeras; de las distintas obras educativas de FASTA en todo el país; autoridades, profesores y alumnos.

El Desarrollo de la Universidad FASTA ha supuesto una intensa tarea académica y de extensión, a través de sus Facultades, Escuelas e Institutos, sea desde su Sede Central, sea desde su Subsede o desde sus extensiones áulicas.

Misión y Visión de la Universidad FASTA

La misión de la Universidad es “Formamos desde el humanismo cristiano”, es decir que la Universidad tiene por fin no sólo informar y capacitar en lo profesional, sino formar hombres de cultura que sepan armonizar la razón científica con la razón filosófica y teológica, que les permita ser profesionales de alta competencia en los dominios del saber científico con sólidas convicciones éticas y con una, personas que puedan integrar la Fe y la razón en la unidad del saber cuya verdad se refiere al «ser» del hombre, y sea capaz de iluminar la praxis profesional hacia la realización de los auténticos valores humanos. Esta tarea le compete de manera especial como universidad católica puesto que el humanismo que ella debe transmitir tiene un fundamento: el modelo de hombre plasmado por Dios en Cristo. De forma tal que el estudio de la naturaleza humana como obra de Dios y del hombre desde la Revelación le permite elaborar un concepto propio de lo humano y contribuir a una humanización del mundo.⁴

La visión de la Universidad es “Ser una comunidad comprometida en la formación de protagonistas de un futuro fundado en la esperanza”, es decir, nos impulsar en una dirección común tensionando fuerzas en el logro de un objetivo compartido. El futuro está planteado como el tiempo de las posibilidades, de los anhelos y de los desafíos. Pensar en el futuro permite vislumbrar o imaginar cómo queremos ser. Pero esta visión no sólo se proyecta hacia un futuro, sino que explicita cómo debe ser ese futuro imaginado a través de la expresión «fundado en la esperanza». La esperanza es una virtud teologal infundida por Dios en el hombre y consiste en una especie de proyección del deseo que se esclarece a partir de las

⁴ De Brito, G. El porqué de los estudios Humanistas en la Universidad, Universidad F.A.S.T.A., Sede San Carlos de Bariloche

características del bien hacia el cual se lanza: por la esperanza, se espera un bien que no se posee y el ánimo se tensa hacia el futuro, sufriendo de ausencia y de carencia, pero pregustando la posesión. Este lanzarse en la búsqueda de un bien arduo implica esfuerzo de realización, coraje, fortaleza, y grandeza de ánimo de quien se empeña en el cumplimiento de un destino apetecible, de quien asume la vida como una vocación. Este es el sentido de la visión, es importante reflexiona que la comunidad universitaria pueda pensar y construir un futuro que brinde esperanza en relación a los desafíos de la actualidad, con la mirada puesta en Dios. Para ello, como hombres y mujeres de cultura que pertenecen a la Iglesia y deben ser el fermento de la esperanza que la sociedad de hoy reclama⁵.

Estructura Organizacional de la Universidad FASTA

La Universidad FASTA, se constituye, de acuerdo a la definición de S.S. Paulo VI, como una comunidad de profesores, alumnos y colaboradores empeñados en la búsqueda de la verdad a través de: la formación humana integral, tendiente a la elaboración de una cosmovisión en constante renovación y al desarrollo armónico de las aptitudes necesarias para vivir conforme a ellas; la investigación, para acrecentar el patrimonio cultural mediante el ejercicio de la profesiones y la enseñanza del saber teórico, práctico, artístico y técnico, para el recto ejercicio de la profesión. (Estatuto de F.A.S.T.A. Normas Generales. Título I)

La Universidad FASTA está presidida por un Gran Canciller que es el encargado de velar por la custodia de su misión y visión.

El gobierno de la Universidad está a cargo de un Rector cuya competencia, sin perjuicio de otras facultades contempladas en artículos del Estatuto y en las normas reglamentarias, es representar académica y legalmente a la Universidad FASTA; convocar y presidir las reuniones del Consejo Superior, del Consejo Ejecutivo y del claustro universitario y, en forma extraordinaria, de los consejos de Facultad; nombrar y remover a los profesores e investigadores ordinarios y extraordinarios en las diversas unidades académicas de la Universidad, personal ; y, en general, adoptar todas las medidas que estimare necesarias para el mejor cumplimiento de los fines y misión de la Universidad.

Para un mejor gobierno, acompañan al Rector los Vicerrectores Académico, de Formación y de Asuntos Económicos. Además la Universidad cuenta con un Secretario general,

⁵ Módulo – Ingreso 2015. Programa de inserción a la Vida Universitaria

varios Secretarios (Actualmente: Académico, de Relaciones Institucionales, de Investigación y de Educación a distancia) y un Contador general.

El Vicerrector Académico acompañará al Rector en todo lo que hace a la conducción académica de la Universidad referida a las currículas de grado y/o posgrado y sus respectivas unidades académicas, a la investigación, a la extensión, a la promoción o egreso final de los alumnos, como así también, a todo lo que hace a la relación de la Universidad con el cuerpo docente.

El Vicerrector de Formación asumirá la responsabilidad de elaborar, supervisar y aplicar los programas de formación humanística - cristiana que se desarrollen en las unidades académicas a través del dictado de las asignaturas correspondientes, y su evaluación. Para tales fines podrá proponer programas de formación de distintas modalidades: presencial, semi presencial o a distancia.

El Vicerrector de Asuntos Económicos será el responsable de conducir el área económica - financiera de la Universidad, elaborando el presupuesto anual. Elaborará asimismo las normas de procedimiento económico a las que deberán ajustarse todos los organismos y unidades académicas de la Universidad. Para la elaboración del presupuesto anual deberá consultar con los diferentes organismos y unidades académicas de la Universidad.

El Secretario General es el encargado, dentro del ámbito de su dependencia, de: cumplir y hacer cumplir las disposiciones dictadas por el Rector, realizando el control de gestión de las mismas.

Los Secretarios de Universidad tendrán a su cargo la gestión y coordinación de funciones generales y transversales de la vida universitaria.

El Contador deberá ser Contador Público Nacional, y tendrá a su cargo la dirección del movimiento contable y financiero de la Universidad, de acuerdo al presupuesto aprobado, como así también la confección de balances y demás estados contables.

Además de las autoridades generales, la Universidad esta subdividida en Unidades Académicas (Actualmente: F. de Cs Económicas, F. de Cs Jurídicas, F. de Ingeniería, F. de Cs Médicas, F. de Cs de la Educación, Escuela de Comunicación y Escuela de Humanidades). Cada Unidad está a cargo de un Decano, un Vicedecano, un Secretario Académico, Directores de

Escuelas, Departamentos o Institutos dependientes de la Facultad, los Directores de Carreras, Coordinadores de Carrera, Coordinadores del área de Extensión y uno o varios Gestores de Asuntos Estudiantiles.

¿Qué es un GAE, cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de la estructura de la Universidad FASTA?

La Resolución del Rectorado N 052/15 emitida el 25 de Marzo de 2015, en la que se formaliza la propuesta de designación del cargo de Gestor de Asuntos Estudiantiles y la revisión de las funciones asociadas al Coordinador de Asuntos Estudiantiles, establece que el Gestor de Asuntos Estudiantiles pertenece al ámbito de la Unidad Académica, que el cargo tiene dependencia directa del Secretario Académico de la Facultad o Escuela y dependencia indirecta de la Dirección de Asuntos Estudiantiles que es un área que depende, a su vez, del Vicerrectorado Académico.

De la misma Resolución se desprende que el GAE es el responsable de:

- Acompañar y asesorar al alumno para que su trayectoria en la Universidad FASTA sea una experiencia satisfactoria tanto en términos académicos como personales, humanos, etc.;
- Proveer a las Autoridades de la Unidad Académica de la información necesaria para la toma de decisiones en cuestiones vinculadas al claustro estudiantil;
- Trabajar junto a la Dirección de Asuntos Estudiantiles para establecer mecanismos sistemáticos de seguimiento, evaluación y atención de la problemática estudiantil;
- Lograr que los alumnos incorporen sistemática y críticamente el estilo formativo de la Universidad FASTA.

Además establece las siguientes funciones del cargo:

- Coordinar los cursos Pre-Universitarios;
- Fomentar la autonomía en el alumno, en consonancia con la autogestión de la vida académica;
- Vincular al alumno con la vida universitaria en general y con el ideario de la Institución;
- Realizar las tareas de seguimiento del desempeño académico y prevención de la deserción;
- Asesorar al alumno en su trayectoria académica;

- Derivar al alumno a otras áreas de la Universidad, en aquellas cuestiones que escapen a su competencia;
- Facilitar y formalizar la comunicación entre la Institución y el alumnado.

La Resolución de Rectorado N 052/15 determina que el Gestor de Asuntos Estudiantiles es un referente para el estudiante, debiendo desempeñar su función con gusto. Por lo tanto, debe ser alguien:

- Graduado de una carrera universitaria, con buen desempeño académico;
- Proactivo tanto en su actuar como en la anticipación y prevención de situaciones de diversa índole;
- Accesible y capaz de crear un ambiente cordial y de confianza para el alumno;
- Que tenga empatía y predisposición a la escucha;
- Que actúe como mediador de instancias superiores y que promueva las buenas relaciones interpersonales;
- Que pueda manejar situaciones de crisis;
- Que sepa respetar y mantener la confidencialidad con el alumno, pudiendo asimismo manejar temas sensibles;
- Que en todo momento se dirija con amabilidad y respeto, tanto hacia el alumno, como a sus superiores y demás áreas de la Universidad; todo ello en el entendimiento de que el Gestor de Asuntos Estudiantiles forma parte también, de la formación integral del alumno;
- Con capacidad de respuesta y resolución de los temas en los que está involucrado;
- Con capacidad de análisis, pudiendo pueda aconsejar y recomendar criteriosamente;
- Que pueda motivar al alumno;
- Con capacidad de aprender;
- Organizado, sabiendo establecer prioridades, distinguiendo lo urgente de lo importante;
- Que pueda trabajar en equipo, tanto dentro de su UA, como con otras áreas de la Universidad;
- Que sepa darse a entender por escrito, con claridad y precisión;

- Que tenga disposición horaria amplia.

Debe tener conocimiento sobre:

- La Misión y Visión de la Universidad, comprometiéndose a su difusión;
- Las distintas reglamentaciones de la Universidad, tales como Régimen Académico, Arancelario y Disciplinario, como de sus distintas áreas, tales como Reglamento de la Dirección de IT, Departamento de Informática, etc.;
- La Unidad Académica en la que desempeña su labor, la oferta académica, los proyectos de investigación y extensión que en ella se desarrollen, etc.;
- El plan de estudio de las carreras sobre las que aconseja, y las políticas a ella vinculadas (correlatividades, reducción de asistencia, prórrogas, etc.);
- El circuito de trámites propio de su Unidad Académica, como así también de las distintas áreas con las cuales se relaciona;
- Las áreas, Secretarías, Departamentos, etc. con los cuales debe contactarse en cada caso particular;
- Las políticas de la Universidad, de su Unidad Académica y de la Dirección de Asuntos, en cuanto a la atención, seguimiento y retención de alumnos;
- Los objetivos de su cargo y del área de la cual forma parte;
- Manejo de TICs, procurando el desarrollo de competencias digitales y comunicacionales y de criterio, en cuanto al manejo de la información;
- Manejo de los programas propios que la Universidad pone a su disposición: SIUF, CRM; Plataforma Moodle, Aula Adobe Connect, como así también de los medios de comunicación por ella utilizados, tales como Google apps, doppler, Facebook y/o fanpage, Instagram, Twitter, Youtube, página oficial de la Universidad, site de la DAE y demás áreas de la Universidad, blogs y otros que se manejen en la actualidad o hacia el futuro.

Debe asumir un compromiso con la Universidad y con la Unidad Académica de la cual dependa, que se materializará en:

- Participación en las actividades a las cuales sea convocado, tales como aquellas propias del Programa a la Vida Universitaria, actos académicos y otros programas de la Universidad;
- Actualización permanente en todo lo relativo a las reformas realizadas en otras áreas de la Universidad y las propias de su UA;

- Cuando sea convocado, participación de las reuniones de claustro y/o Consejo Consultivo de la Facultad o Escuela en la que desarrolla sus funciones;
- Capacitaciones organizadas por la Universidad a través de sus distintas áreas, y que propendan a un perfeccionamiento de su labor.

Según la mencionada Resolución, el Gestor de Asuntos Estudiantiles tiene funciones de gestión de distinta índole, a saber:

- Vinculadas a la Unidad Académica (trabajo de análisis y seguimiento, en coordinación con personas de la Unidad Académica)

a) Buscar junto al Coordinador de la Carrera y/o Secretario Académico, según corresponda, unificar indicadores y tipos de datos a relevar, a fin de realizar ajustes en los distintos procedimientos académicos y administrativos ya utilizados.

b) Analizar datos e indicadores para la elaboración de informes que sean útiles para un mejor conocimiento del perfil y las necesidades de los alumnos.

c) Trabajar junto al Coordinador de Carrera en la elaboración de políticas tendientes al recupero de alumnos que se han dado de baja (o queden comprendidos en el universo de riesgo).

d) Elaborar informes (de seguimiento, estadísticos, etc.), a requerimiento de las autoridades de la Unidad Académica.

e) Efectuar el seguimiento de los procesos y causales de baja, con la finalidad de prevenir y reducir la deserción y los riesgos del fracaso universitario.

f) En el caso en que se le haya atribuido la tarea, recibir solicitudes de prórroga y cursado de materias condicionales, y derivarlo al Secretario Académico, previo pre-dictamen basado en la trayectoria académica del alumno y criterios fijados por su Unidad Académica.

g) Detectar problemas o dificultades en asignaturas, materias y/o cátedras docentes, a fin de comunicarlo a sus autoridades.

h) Realizar proyecciones de ingreso y/o actualización de datos de los mismos, en los casos solicitados por la Unidad Académica.

i) Recibir y asesorar a los aspirantes/interesados en alguna carrera de su Unidad Académica, procediendo a su derivación en el momento y área que corresponda.

j) Colaborar en la realización de encuestas de cátedra y/o de satisfacción de alumnos.

k) Cuando les sea requerido, colaborar con las autoridades de su Unidad Académica en las tareas de planificación y control de carreras, como así también de las resoluciones de decanato que tengan relación directa con los alumnos.

- Vinculadas al seguimiento, asesoramiento y rendimiento académico de los alumnos

a) Escuchar atentamente las inquietudes de los alumnos, guiándolos en la búsqueda de alternativas de solución a los problemas planteados y mostrándole las alternativas posibles a su situación.

b) Efectuar el seguimiento de la trayectoria académica de los alumnos, guiándolos en la búsqueda de alternativas de solución a los problemas planteados y mostrándole las alternativas posibles de acuerdo a su particular situación personal y profesional.

c) Efectuar diagnósticos de situación de rendimiento académico de alumnos, a requerimiento de la Unidad Académica, como así también del alumno, frente a una situación particular.

d) Detectar alumnos que encuadren en el grupo de riesgo, de acuerdo a indicadores tales como:

- Alumnos del Primer año;
- Alumnos con baja asistencia;
- Alumnos con ausencia en exámenes y actividades de Plataforma;
- Alumnos con bajo rendimiento académico;
- Alumnos con vencimientos próximos;
- Alumnos que residan a una distancia considerable del Centro Tutorial;
- Alumnos residentes en lugares con dificultades de conectividad, o que

no tengan un acabado conocimiento en TICs;

- Alumnos que trabajan y están cursando un alto número de materias;
- Alumnos con reiteradas solicitudes de baja de materias y sucesivos

recursados.

e) Efectuar el seguimiento y entrevistar (individual o grupalmente) a los alumnos pertenecientes al grupo de riesgo.

f) Efectuar el seguimiento de alumnos con materias próximas a vencer y a los cuales se les haya otorgado prórroga de regularidad de materias.

g) Asesorar a los alumnos derivados por los Centros Tutoriales, el Coordinador de Carrera o la Secretaría Académica de la UA.

h) Intervenir en los casos de cambios de planes académicos; función que incluye:

- Orientar e informar al alumno acerca del cambio de plan;
- Búsqueda y recaptación de alumnos de planes viejos;
- Detección de alumnos con planes no vigentes y adeudando materias que ya no dicta la Unidad Académica;

- Verificar que los alumnos de planes viejos se inscriban en las materias;
- Verificar cuando a los alumnos de planes que se cierran se les vencen materias.

i) En oportunidad de formalizar inscripción a asignaturas, monitorear las declaraciones juradas, asesorando a los alumnos en las materias en que deberían inscribirse, en caso de ser necesario.

j) Conocer, contener, presentar y acompañar a alumnos extranjeros.

k) Contribuir al desarrollo de la autogestión del alumno, como así también al logro de las competencias transversales propias del perfil de la Universidad FASTA, y dentro de este marco, específicas de cada una de las carreras que cursen los alumnos.

- Vinculadas a la retención

a) Arbitrar los medios necesarios para evitar que el alumno deba solicitar prórrogas y cursados condicionales de asignaturas.

b) Ayudar a los alumnos a que reordenen sus prioridades, evitando la deserción.

c) Seguimiento al alumno, sin perder de vista su autonomía y autogestión, en aspectos tales como:

- Fechas de vencimiento de asignaturas, de acuerdo a sus correlatividades y posibilidades de presentarse a mesas de finales;
- Asistencia, en particular en aquellos casos en que estén por debajo de los porcentajes establecidos por el Régimen Académico;
- Inasistencias reiteradas o altos índices de aplazos.

- Vinculadas a informar y comunicar

a) Facilitar de la comunicación entre el alumno, las autoridades de la Unidad Académica y el Centro Tutorial (para el caso específico de los alumnos de la modalidad a distancia).

b) Informar novedades, circuitos y procesos a los alumnos, haciendo uso de los distintos medios disponibles (cartelera virtual, mails, redes sociales, página web, plataforma virtual, etc.).

c) Informar al alumnado sobre actividades, seminarios, cursos, etc., pertenecientes al área de estudio de la cual participan, como así también de las pasantías y becas provenientes de la Universidad FASTA o de instituciones que trabajen con ella en ese sentido.

d) Comunicar a los alumnos temas académicos varios, tales como: otorgamientos o denegatorias de prórrogas y condicionalidades, apertura de inscripciones a materias y/o finales, etc.

e) Servir de puente entre el alumno y otras áreas y/o oficinas de la Universidad.

- Vinculadas al Programa de Inserción a la Vida Universitaria y alumnos de 1er. año de las carreras

a) Colaborar, en la medida que le sea solicitado, de las charlas de bienvenida a los alumnos ingresantes para facilitar el conocimiento y uso de circuitos y procesos de la Universidad FASTA.

b) Colaborar, en la medida que le sea solicitado, en las actividades del Programa de Inserción a la Vida Universitaria, para ambas modalidades.

c) Brindar información a los alumnos ingresantes acerca del Régimen Académico, arancelario, disciplinario y otras reglamentaciones dispuestas por la Universidad y la Unidad Académica en la que esté inserto.

d) Contener y orientar a los alumnos ingresantes para reducir los efectos del desarraigo.

e) Entrevistar a los aspirantes a las distintas carreras que así lo soliciten, como así también a los ingresantes.

f) Efectuar el seguimiento de parciales y finales de materias de primer año.

Como se puede observar, la presente resolución detalla todas las tareas, funciones y responsabilidades de los gestores, además se le da un marco de referencia y se especifica la dependencia del cargo. Lo que la resolución no determina ni hace mención ninguna es al seguimiento del trabajo, es decir, a quién o quiénes son responsables de verificar si los gestores están realizando su trabajo conforme a lo que el perfil del puesto dispone. No obstante ello, es posible concluir que al poseer una doble dependencia del Secretario Académico y del Coordinador de la Dirección de Asuntos Estudiantiles, son esos los cargos responsables del seguimiento del trabajo de los gestores.

En el próximo capítulo se ahondará en el seguimiento que están haciendo actualmente ambas áreas y si se está gestionando el desempeño de los gestores desde alguna de ellas.

CAPITULO III - “Diagnóstico actual de la evaluación del desempeño de los GAE”

Análisis de las evaluaciones de distintas áreas de dependencia

Para detectar el estado actual en que encuentra la Universidad FASTA respecto del seguimiento del desempeño de los GAEs se procedió a realizar una serie de entrevistas⁶ con las principales áreas de dependencia de este puesto. Se contactó a todas las Unidades y la Dirección que forman la Universidad FASTA pero efectivamente se lograron efectuar entrevistas con los Secretarios Académicos de las Facultades de Cs Médicas, Cs de la Comunicación, Cs de la Educación, Cs Económicas e Ingeniería y con la actual Coordinadora de la Dirección de Asuntos Estudiantiles.

Los resultados de estas reuniones pretenden observar y determinar si hay o no seguimientos formales o informales de los gestores y sobre qué puntos se basan a fin de utilizar como pilar para la propuesta de esta tesis. Lo arrojado por las mismas fue:

- No existe un sistema formal de evaluación del desempeño propio en ninguna Unidad Académica en particular.
- Casi en la totalidad de las Unidades Académicas se realiza un seguimiento informal del desempeño sin ser sistematizado, tal como control de puntualidad en el trabajo y en actividades fuera de la rutina (capacitaciones, reuniones), chequeo de lo tratado en reuniones, verificación de realización de informes propios de la Facultad o los propuestos por la Dirección de Asuntos Estudiantiles, chequeo de información cargada en el gestor de novedades para ver el grado de actualización de los temas, control de cumplimiento de circuito de trámites propios de la Unidad, es decir, que el gestor realice las tareas que le corresponden y no abarque cuestiones que no le son pertinentes.
- Los Secretarios Académicos no están presentes en las reuniones o citas que el gestor tiene con los alumnos para verificar la atención del alumno, salvo que el gestor así lo solicite.

⁶ Se anexa modelo de entrevista

- Desde las Unidades no se realiza ningún tipo de encuestas de satisfacción a los alumnos para verificar la atención de los GAE.
- Solo algunas Unidades realizan devoluciones anuales del desempeño del/los GAE/s.
- Desde la Dirección de Asuntos Estudiantiles se llevan a cabo una serie de políticas, aunque no sistematizadas, para evaluar el desempeño de los GAE. Los datos que se recaban son indicadores subjetivos y objetivos que se verifican y controlan a fin de, posteriormente, presentar a modo de resumen al Vicerrectorado Académico. Algunos indicadores son: presentación de informes (cantidad y calidad de la información), resolución de consultas (demorada o ágil), asistencia a reuniones y capacitaciones, participación e interés en ambas, trato con el alumno (cuando se puede verificar porque el espacio físico a veces lo impide), recupero o no de alumnos, índice de bajas, utilización del gestor, atención de alumnos en PIVU y en foros de consultas en caso de distancia. Todos estos indicadores surgen del análisis del perfil de puesto.

Desde el punto de vista teórico, y como se ha explicado antes, este tipo de evaluación es el método de lista de observación de conducta realizado por un superior aunque con dependencia indirecta (DAE).

- Además se cuenta con una encuesta a alumnos de satisfacción anual que prepara la Dirección de Asuntos Estudiantiles en conjunto con los GAE para determinar el trato/ atención de los distintos actores de la vida universitaria en general y uno de ellos es el GAE. Estas encuestas brindan datos concretos acerca del grado de satisfacción general del alumno en el transcurso de la vida universitaria y puede ser tomada como una forma más de medir el desempeño de los GAE.

Los puntos que evalúa de excelente a malo son:

- 1) Atención en el trato
- 2) Facilidad de comunicarse
- 3) Eficacia en la resolución de problemas o evacuación de trámites o consultas.

Desde lo teórico, es una evaluación por el método de escala gráfica realizada por un superior (DAE) a los clientes que posee el individuo evaluado (alumnos). Esta

encuesta, en principio, será la utilizada para seguir evaluando al GAE de forma global por parte de los clientes o alumnos.

- La Dirección tampoco realiza una retroalimentación en particular de cada gestor si no que hace una devolución anual al equipo de gestores en general. Además periódicamente, durante algunas de las reuniones que se hacen una vez al mes, se realiza un seguimiento del trabajo de los gestores en conjunto.
- A partir del año 2015 desde Vicerrectorado Académico, con la información proveniente de los datos analizados previamente por la Dirección de asuntos estudiantiles, se realiza una devolución del desempeño del gestor a cada Unidad Académica donde se evidencia el grado de cumplimiento o no de cada indicador.

A través de estos resultados se puede visualizar que actualmente no existe una evaluación formal y homogénea de los gestores que abarque todas las Unidades Académicas y la Dirección de Asuntos Estudiantiles como estrategia global de la Universidad donde se haga un seguimiento sistematizado de los distintos puntos de contacto y dependencia del cargo pero sí existen una serie de políticas para ir verificando y controlando el rendimiento de los gestores que van a ser tenidas en cuenta a la hora de confeccionar la propuesta de sistema integrado de gestión del desempeño.

Para finalizar este capítulo, también hay que aclarar que a pesar de que no forma parte de un sistema integral y estratégico de la Universidad si no como resultado de una necesidad explícita planteada por los gestores, entre los años 2014 y 2015 se han realizado una serie de capacitaciones para aprender a utilizar los medios informáticos con que cuenta la Universidad como son el sistema de gestión de novedades CRM y la plataforma virtual MOODLE.

CAPITULO IV - “Sistema de gestión del desempeño de los GAE”

El proceso o sistema de gestión, como se ha explicado en el primer capítulo, consta de una serie de pasos: realizar un perfil de puesto o planear el desempeño, realizar un seguimiento constante o monitorear el trabajo, realizar una evaluación para efectivamente determinar cuan eficaz es o no el desempeño del individuo y por último, retroalimentar y tomar medidas a fin de mejorar, mantener o premiar el desempeño.

En el presente trabajo ya se ha hecho mención al perfil de puesto expuesto en la Resolución de Rectorado N 052/15 por lo que, en los siguientes apartados, se procederá a confeccionar la herramienta de evaluación, el proceso de aplicación de la misma y se vincularan los distintos procesos de área a recursos humanos con el fin de generar así un sistema integrado de gestión del desempeño.

Parámetros o indicadores a evaluar

Para confeccionar la herramienta de evaluación es necesario escoger previamente los parámetros o indicadores que serán utilizados para medir el desempeño conforme al perfil de puesto previamente detallado. En la Resolución se pueden diferenciar dos tipos de requisitos del puesto. Por un lado, los requisitos actitudinales expresados específicamente en el apartado “Perfil del Gestor de Asuntos Estudiantiles” y por el otro, los requisitos técnicos propios del puesto detallados en las “Funciones y Responsabilidades del Gestor de Asuntos Estudiantiles”.

- Parámetros Actitudinales

Para definir o elegir estos indicadores se tomará cada ítem referido en el perfil del puesto y se lo relacionará con una capacidad que sintetice el comportamiento propuesto en la Resolución.

Las capacidades fueron elegidas, definidas y luego mostradas, en una entrevista, al Vicerrector Académico del cual dependen los dos superiores del GAE y quien formó parte del diseño del puesto. Esto a fin de poder detectar la verdadera naturaleza del cargo y que los indicadores y sus definiciones sean el fiel reflejo de, lo que para aquellos que diseñaron el puesto, es un GAE.

Capacidad ⁷	Parámetros o comportamientos asociados
<p>PROACTIVIDAD: resolver o derivar, cuando corresponda, con rapidez y eficacia las situaciones del día a día así como también, cuando surgen dificultades, adaptándose a ellas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Anticipación y prevención de situaciones que generarían problemas futuros. -Preocupación por elaborar y tener siempre accesible respuestas alternativas ante situaciones problemáticas que puedan surgir. -Manejo de situaciones de crisis.
<p>COMUNICACION: Escuchar y entender a los demás brindando comprensión y asesoramiento en base a ello y, por esa razón, con habilidad para crear un ambiente de buenas relaciones interpersonales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Predisposición para atender consultas. -Tiene la capacidad de ponerse en el lugar del otro. -Mediador de instancias superiores y promovedor de las buenas relaciones interpersonales.
<p>CONFIABILIDAD: Colaborar en crear un ambiente cálido y cordial en el trato con el fin de generar confianza y respeto mutuo en el marco de la formación integral del alumno protegiendo y resguardando los temas sensibles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Respeta y mantiene la confidencialidad con el alumno, pudiendo asimismo manejar temas sensibles. -Se dirige con amabilidad y respeto, tanto hacia el alumno, como a sus superiores y demás áreas de la Universidad.
<p>PENSAMIENTO CONCEPTUAL: comprender una situación o problema con el fin de recomendar de la forma más criteriosa posible y, por lo tanto, distinguiendo eficazmente las metas y prioridades de su trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Capacidad de análisis, pudiendo guiar y orientar. -Promueve la recopilación de ideas desde varias perspectivas, integrando recursos de todos los sectores involucrados en el trabajo.

⁷ Capacidades y Comportamientos obtenidos de la Resolución 052/15 y del libro Alles (2005), Diccionario de Comportamientos – Gestión por competencias.

	-Organizado, sabe establecer prioridades, distingue lo urgente de lo importante.
CAPACIDAD DE APRENDER: asimilar nueva información y aplicarla de forma eficaz, implica la incorporación de nuevos conocimientos a los que ya se poseen.	-Identifica con facilidad nueva información, trasladándola a su ámbito de trabajo. -Visualiza situaciones para la aplicación exitosa de conocimientos recién aprendidos.

- “Que sepa darse a entender por escrito, con claridad y precisión”: capacidad de demostrar sólida habilidad de comunicación y que la misma sea clara. Se evaluará por si los informes y comunicaciones por diversos medios si son o no fáciles de entender.

- En la siguiente enumeración se detallan determinadas actividades o tareas que hacen asumir un compromiso con la Universidad y la Unidad Académica de la cual dependa el GAE. Ellas Son:

- “Participación en las actividades a las cuales sea convocado, tales como aquellas propias del Programa a la Vida Universitaria, actos académicos y otros programas de la Universidad”.
- “Actualización permanente en todo lo relativo a las reformas realizadas en otras áreas de la Universidad y las propias de su UA” y “Capacitaciones organizadas por la Universidad a través de sus distintas áreas, y que propendan a un perfeccionamiento de su labor”.
- “Cuando sea convocado, participación de las reuniones de claustro y/o Consejo Consultivo de la Facultad o Escuela en la que desarrolla sus funciones”.

De estas tres expresiones, los indicadores que se tomarán serán objetivos, es decir, números precisos para cada uno de los enunciados y serán calculados como un promedio entre el total de reuniones, capacitaciones, actividades, etc a las que debiera asistir el GAE y el total a las que ha asistido. Esto se sumará a todos los aspectos actitudinales antes expresados y permitirá obtener una evaluación más integral y completa.

La Resolución también hace referencia a dos items más:

- “Graduado de una carrera universitaria, con buen desempeño académico”;
- “Que tenga disponibilidad horaria amplia”.

Ambos son requisitos objetivos que deben ser tenidos en cuenta en el momento de hacer la selección del GAE pero son aspectos que no tiene que ver con lo actitudinal para desarrollar las tareas del cargo si no meramente requisitos para ocupar el puesto. Por ello no serán tenidos en cuenta como parámetros de evaluación.

- **Parámetros técnicos**

En este apartado se dispondrán una serie de indicadores que tienen que ver con las funciones y responsabilidades concretas del GAE. Algunos serán medidos de forma objetiva a través de un ratio y otros dependerán de la respuesta más bien subjetiva de los evaluadores. Los parámetros técnicos serán evaluados por los SAC y la Coordinación de DAE según corresponda en cada caso.

Estos parámetros también fueron establecidos teniendo en cuenta los ítems que la Resolución dispone como funciones y responsabilidades del GAE y se irán disponiendo en el orden en que aparecen esos ítems en dicha Resolución.

- Realización de informes requeridos por la Dirección de Asuntos Estudiantiles: se calculará como un ratio entre la cantidad de informes hechos y el total que deberían haber sido presentados.
- Realización de informes requeridos por la Unidad Académica: se calculará como un ratio entre la cantidad de informes hechos y el total que deberían haber sido presentados. Evaluar si son o no útiles para la UA.
- Recupero de bajas: calculado comparando el número de alumnos que hay en la Unidad, la cantidad de bajas que hay y las retenciones efectuadas (novedades del CRM).
- Entrevistas con aspirantes o interesados: cantidad de cargas de novedades en el CRM. Cada Unidad convendrá con el GAE bajo qué tipo de novedad del sistema estará encuadrada (entrevista general, ingresantes, entrevista con alumno etc).
- Prórrogas: realiza o no un pre dictamen para que luego resuelva el Secretario Académico.
- Cursado condicional: realiza o no un pre dictamen para que luego resuelva el Secretario Académico.
- Problemas con docentes y asignaturas: suele o no detectar este tipo de problemas y si los informa a la UA.

- Asignación de tareas específicas de la UA: participa o cumple con tareas asignadas para ayudar a la gestión de la UA: realización de encuestas de cátedra y análisis, proyecciones de ingreso, planificación y control de carreras.
- Detección de Universo de riesgo: cargas en el sistema de novedades y/o presentación de informes a la DAE o UA que traten de los alumnos en riesgo de deserción. Establecer, luego, si ese universo de riesgo tiene o no seguimiento en otras novedades, información que tenga el Secretario Académico o informes sobre ello.
- Bajas: observar si el universo de riesgo detectado condice o no con los alumnos que se han dado de baja en el mismo periodo. De esta forma se podrá evaluar si hizo o no un buen análisis de los datos. Tener en cuenta que no todas las bajas son por rendimiento académico y por tanto no todas se pueden prever (económica, personales o familiares, salud, traslado laboral etc)
- Seguimiento de prórrogas: cargas en sistema o realización de informes acerca del estado de cada situación. Convenir con GAE el tipo de novedad que utiliza.
- Cambio de plan: determinar si el GAE tiene un rol activo en: orientación, deber de información, detección de alumnos en planes no vigentes con materias ya cerradas.
- Monitoreo de declaraciones juradas: cantidad de alumnos con DDJJ comparado con alumnos sin DDJJ.
- Seguimiento en gral: opinión del SAC si realiza o no seguimiento de temas importantes.
- Comunicación a alumnos: esto es evaluado por los alumnos en la encuesta de satisfacción ya existente.
- PIVU:
 - Hay o no una clase virtual o presencial en la cual el GAE explica los puntos esenciales de los Regímenes (académico, arancelario, disciplinario). Ver en cronograma de encuentros presentado.
 - Confección o no en tiempo y forma del informe final de PIVU.
 - Participación o no en PIVU. Ver en cronograma de encuentros presentado.
 - Detección de alumnos en riesgo cargada en sistema o presentada en informe de PIVU.

Todos estos indicadores técnicos y actitudinales serán utilizados en el siguiente apartado para confeccionar la herramienta de evaluación que aplicarán los distintos evaluadores a excepción de los alumnos que continuarán su evaluación, como ya se ha dicho, a través de la encuesta de satisfacción.

Herramientas para la evaluación del desempeño y evaluadores

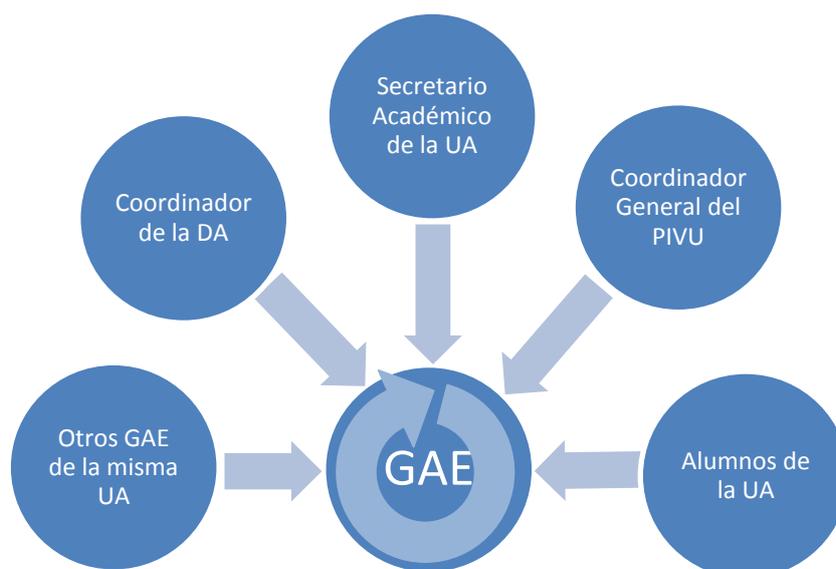
La encuesta es el medio o herramienta más simple y eficaz a la hora de medir el desempeño. Las hay de distintos tipos, de preguntas abiertas - de preguntas cerradas, para auto completar - guiadas por un evaluador, específicas - más generales, con o sin devolución, de opinión – objetivas, etc. Por su parte, también ya se ha expresado anteriormente que existen diversos métodos para evaluar el rendimiento y que puede haber uno o varios evaluadores de un mismo puesto.

En este trabajo se dejará diseñado un tipo de encuesta que permita, luego, poder hacer una retroalimentación o devolución al empleado a fin de tender a mejorar su desempeño. En este caso, los métodos utilizados son:

Método de Medidas Objetivas ya que se cuenta con determinados parámetros o criterios técnicos fácilmente cuantificables y que arroja datos precisos y concretos sin ambigüedades, es un método que se enfoca sobre resultados y mide al rendimiento en base al producto del trabajo. Esto se verá plasmado más abajo en una lista de datos o actividades que surge de la Resolución y que fueron descriptos anteriormente. Este método debe ser acompañado por uno que tenga un enfoque más conductual y así tener una evaluación completa e integral de todos los aspectos imprescindibles para el puesto. El otro método utilizado será el **Método de Escala gráfica o Convencional de Apreciación** que permitirá utilizar en su estructura los indicadores actitudinales antes explicados con sus respectivas definiciones. Este tipo de métodos permite obtener resultados para retroalimentar al empleado de cara a mejorar su rendimiento y en este caso, su comportamiento en el trabajo. Las encuestas de aspectos actitudinales culminarán con un resumen de puntos que dará el dato objetivo, un espacio para resumir los puntos fuertes y débiles para poder retroalimentar más rápidamente y con un espacio para que cada evaluador realice comentarios acerca de lo que le hace falta al GAE. En tanto, los datos objetivos servirán como complemento negativo o positivo que hará subir o bajar la evaluación que se obtenga de los otros indicadores subjetivos.

Respecto a los evaluadores, se diseñará un tipo de evaluación 360 grados cuyo objetivo es disponer de más de una fuente o perspectiva en el sistema de evaluación. “Esta diversidad de información puede aportar una visión más realista de las cosas...” afirma Dolan (2005). Este sistema es especialmente válido para aportar una coherente retroalimentación al evaluado. En este caso, los evaluadores serán: el superior directo que es el Secretario Académico de cada Unidad, la dependencia transversal que es el Coordinador de la Dirección de Asuntos Estudiantiles y el Coordinador general del curso de ingreso PIVU para los GAE a los que compete esta tarea, en las Unidades en que exista más de un GAE se hará también entre pares, los clientes que son los alumnos de la Unidad Académica y el propio GAE haciendo una autoevaluación. El GAE no tiene subordinados por lo que no entran en la evaluación.

Gráfico representativo de la evaluación 360 a los GAE



Tanto los Secretarios Académicos, el Coordinador de la DAE, los gestores pares y el propio gestor, utilizarán la misma herramienta de evaluación con los indicadores actitudinales antes descritos a fin de poder obtener resultados homogéneos, comparables entre sí y así lograr que puedan conformarse conclusiones acerca de las distintas visiones de una misma

situación además de evaluar el puesto. Es decir, va a permitir ver si existe o no disonancia respecto a cómo ve el propio gestor su trabajo y como lo ven otros.

Los aspectos objetivos y concretos del perfil de puesto serán evaluados por los SAC, el Coordinador de Asuntos Estudiantiles y sobre los aspectos específicos del PIVU, por el Coordinador General de PIVU.

Respecto a los alumnos, como ya se ha mencionado en reiteradas veces, continuarán evaluando al GAE a través de la encuesta de satisfacción anual.

- **Evaluación de desempeño sobre aspectos técnicos del puesto**
(lista de datos objetivos o actividades del GAE)

<p align="center">Participación en capacitaciones, reuniones y otras actividades (1)</p>	<p align="center"><u>Cantidad de capacitaciones y actividades asistidas</u> Total de actividades</p> <p>¿Participación activa del GAE en las actividades? SI / NO</p> <p>*Se pretende que, al menos, el valor que arroje este ratio sea mayor o igual a 0,5.</p>
<p align="center">Realización de informes requeridos por la Dirección de Asuntos Estudiantiles (2)</p>	<p align="center"><u>Cantidad de informes realizados</u> Total de informes</p> <p>Los informes que se realizaron, ¿son útiles? SI / NO</p> <p>*Se pretende que, al menos, el valor que arroje este ratio sea mayor o igual a 0,5.</p>
<p align="center">Realización de informes requeridos por la Unidad Académica (3)</p>	<p align="center"><u>Cantidad de informes realizados</u> Total de informes</p> <p>Los informes que se realizaron, ¿son útiles? SI / NO</p> <p>*Se pretende que, al menos, el valor que arroje este ratio sea mayor o igual a 0,5.</p>
<p align="center">Recupero de bajas (4)</p>	<p align="center"><u>Cantidad de retenciones</u> Total de bajas</p> <p>Se recomienda analizar este valor con el GAE porque las bajas suelen deberse a diversas razones que pueden exceder al GAE (inconvenientes arancelarios, cambio de carrera, falta de tiempo)</p>

<p>Entrevistas con aspirantes o interesados (5)</p>	<p><u>Cantidad de entrevistas realizadas (cargas en sistema)</u> Promedio de alumnos ingresantes</p> <p>Cada Unidad convendrá con el GAE bajo qué tipo de novedad del sistema estará encuadrada (entrevista gral, ingresantes, entrevista con alumno etc).</p>
<p>Prórrogas (6)</p>	<p>¿El GAE realiza un pre dictamen para que luego resuelva el Secretario Académico? SI / NO</p>
<p>Cursado condicional (7)</p>	<p>¿El GAE realiza un pre dictamen para que luego resuelva el Secretario Académico? SI / NO</p>
<p>Problemas con docentes y asignaturas (8)</p>	<p>¿Detecta e informa problemas con docentes y asignaturas a la Unidad Académica? SI / NO</p>
<p>Asignación de tareas específicas de la UA (9)</p>	<p>¿Participa o cumple con tareas asignadas para ayudar a la gestión de la UA: realización de encuestas de cátedra y análisis, proyecciones de ingreso, planificación y control de carreras? SI / NO</p>
<p>Detección de Universo de riesgo (10)</p>	<p>Cargas en el sistema de novedades y/o presentación de informes a la DAE o UA que traten de los alumnos en riesgo de deserción.</p> <p>¿Ese universo de riesgo tiene o no seguimiento en otras novedades, información que tenga el Secretario Académico o informes sobre ello? SI / NO</p> <p>(Se recomienda solicitar al GAE que aporte estos datos)</p>
<p>Bajas (11)</p>	<p>¿El universo de riesgo condice o no con los alumnos que se han dado de baja en el mismo periodo? SI / NO</p> <p>Tener en cuenta que no todas las bajas son por rendimiento académico y por tanto no todas se pueden prever (económica, personales o familiares, salud, traslado laboral etc)</p>

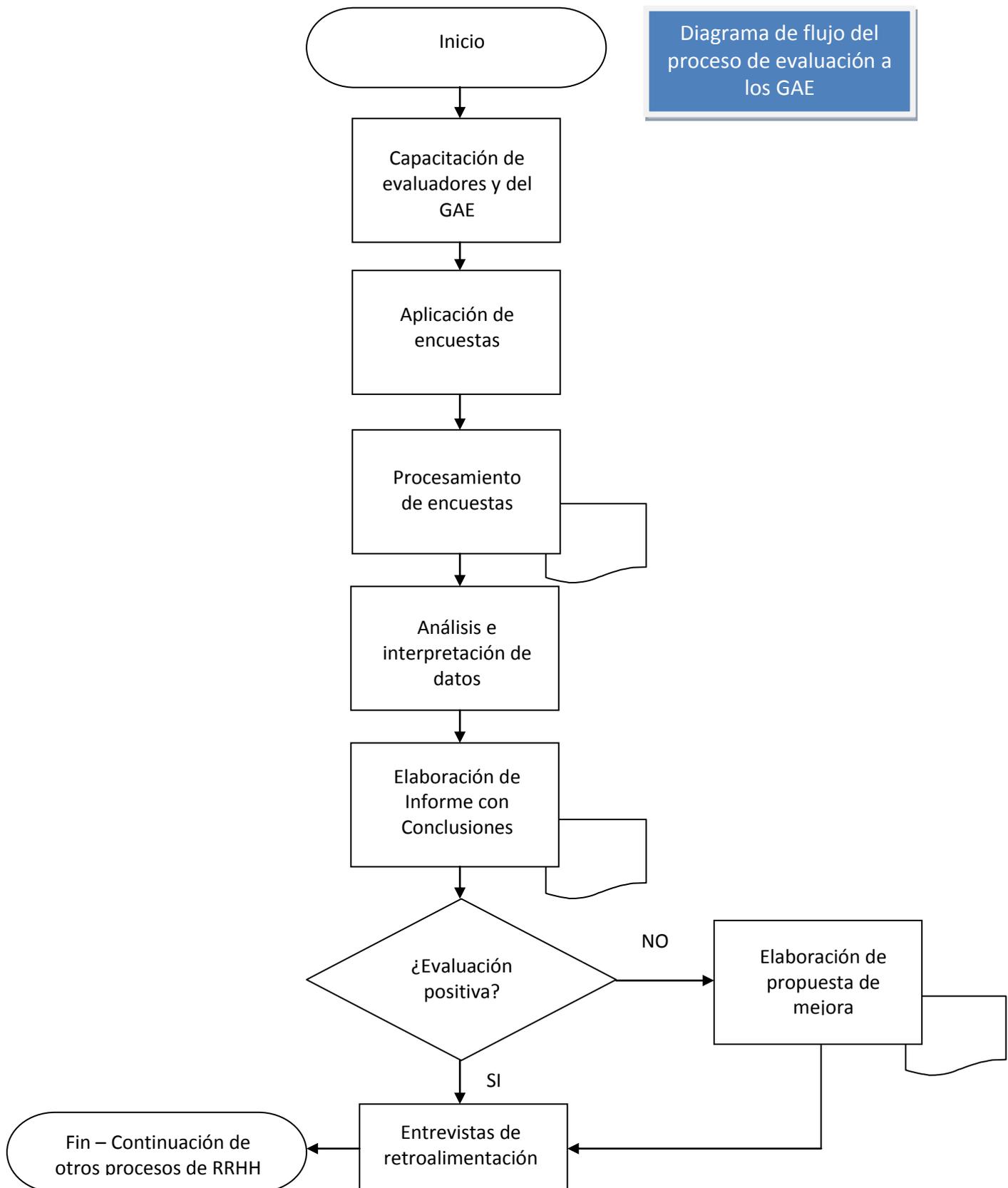
Seguimiento de prórrogas (12)	Cargas en el sistema de novedades y/o presentación de informes a la DAE o UA acerca del estado de cada situación. (Se recomienda solicitar al GAE que aporte estos datos)
Cambio de plan (13)	¿El GAE tiene un rol activo en: orientación, deber de información, detección de alumnos en planes no vigentes con materias ya cerradas? SI / NO
Monitoreo de declaraciones juradas (14)	<u>Cantidad de alumnos SIN DDJJ</u> <u>Cantidad de alumnos CON DDJJ</u> *Se pretende que el valor no supere a 0,25.
Seguimiento en general (15)	Según el SAC, ¿El GAE realiza o no seguimiento, en general, de temas importantes? SI / NO Opinión:
PIVU (COORDINADOR DE PIVU)	
Informe final de PIVU	¿El GAE confecciona el Informe final del PIVU en tiempo y forma? SI / NO ¿Son útiles? SI / NO
Participación en PIVU	¿Participa de forma activa en el PIVU? SI / NO (Se recomienda ver en cronograma de encuentros presentado)
Regímenes	¿Hay algún encuentro (virtual o presencial) en el cual el GAE explique los puntos esenciales Regímenes de la Universidad? SI / NO (Se recomienda ver en cronograma de encuentros presentado)
Detección de alumnos en riesgo	Cargas en el sistema de novedades y/o presentación de informes que traten de los alumnos en riesgo de deserción en el PIVU. (Se recomienda solicitar al GAE que aporte estos datos)
RESUMEN DE DATOS	
Cantidad de SI : Cantidad de NO: *Lo ideal es que la cantidad de SI supere a los NO. Mínimo se pretende entre un 50-70% de SI.	PUNTOS FUERTES DEL TRABAJO: PUNTOS DEBILES A MEJORAR DEL TRABAJO:

- **Evaluación de indicadores actitudinales del puesto del GAE para los Secretarios Académicos, el Coordinador de Asuntos Estudiantiles, los gestores pares de la Unidad Académica y el GAE**

Rol: Gestor de Asuntos Estudiantiles		Unidad Académica:	
Nombre del GAE:		Fecha de evaluación:	
Observaciones: completar los casilleros coloreados con el puntaje que crea adecuado teniendo en cuenta las tareas claves detalladas en cada uno de los puntos.			
PROACTIVIDAD: resolver o derivar, cuando corresponda, con rapidez y eficacia las situaciones del día a día así como también, cuando surgen dificultades, adaptándose a ellas.			
Excelente (3ptos)	Bueno (2ptos)	Malo (1pto)	Total(ptos)
-Se anticipa y previene situaciones que generarían problemas futuros. -Se preocupa por elaborar y tener siempre accesible respuestas alternativas ante situaciones problemáticas que puedan surgir. -Maneja situaciones de crisis.	-Por lo general, actúa resolutivamente frente a situaciones concretas. -Cuenta con una serie de respuestas tipo para resolver cada situación. -Resuelve situaciones de crisis cuando los demás no le aportan soluciones.	-Demora su accionar ante pequeños inconvenientes que pueden surgir por buscar que otros lo solucionen. -No contempla alternativas ni cambios en la resolución de situaciones. -No se siente cómodo y continuamente solicita ayuda para solucionar conflictos.	
COMUNICACION: Escuchar y entender a los demás brindando comprensión y asesoramiento en base a ello y, por esa razón, con habilidad para crear un ambiente de buenas relaciones interpersonales.			
Excelente (3ptos)	Bueno (2ptos)	Malo (1pto)	Total(ptos)
-Predispuesto para atender cualquier tipo de consultas. -Tiene la capacidad de ponerse en el lugar del otro. -Mediador de instancias superiores y es promovedor de las buenas relaciones interpersonales.	-Atiende todas consultas académicas. -Escucha los argumentos de los demás pero, por lo general, hace prevalecer su opinión. -Preserva el buen clima de trabajo y está atento a que no se generen grandes disputas.	-Mal predispuesto cuando alguien requiere su atención. -Impone lo que le parece que se le está solicitando siendo inflexible en su respuesta. -No esta interesado en generar buen clima, por lo general, se dirige con malos modos.	
CONFIABILIDAD: Colaborar en crear un ambiente cálido y cordial en el trato con el fin de generar confianza y respeto mutuo en el marco de la formación integral del alumno protegiendo y resguardando los temas sensibles.			
Excelente (3ptos)	Bueno (2ptos)	Malo (1pto)	Total(ptos)
-Respeto y mantiene la confidencialidad con el alumno, pudiendo asimismo manejar temas sensibles. -Se dirige con amabilidad y respeto, tanto hacia el alumno,	-Trato correcto con el alumno. Se aleja de temas sensibles y busca ayuda para su manejo. -Responde a cada persona de igual manera con que se le han dirigido, tratando de mantener	-No tiene buen trato con los alumnos y le cuesta mantener la confidencialidad de ciertos temas. - Responde a cada persona de igual manera con que se le	

como a sus superiores y demás áreas de la Universidad.	el respeto y cordialidad.	han dirigido.	
PENSAMIENTO CONCEPTUAL: comprender una situación o problema con el fin de recomendar de la forma más criteriosa posible y, por lo tanto, distinguiendo eficazmente las metas y prioridades trabajo.			
Excelente (3ptos)	Bueno (2ptos)	Malo (1pto)	Total(ptos)
-Capacidad de análisis, pudiendo guiar y orientar al alumno. -Promueve la recopilación de ideas desde varias perspectivas, integrando recursos de todos los sectores involucrados en el trabajo. -Organizado, sabe establecer prioridades, distingue lo urgente de lo importante.	-Guía y orienta al alumno, por lo general, de la forma más criteriosa posible. -Toma en cuenta modelos exitosos del pasado y los aplica con pequeñas adaptaciones. -Identifica puntos críticos en su trabajo y hace hincapié en las tareas más importantes.	-No logra aconsejar de la mejor manera posible. El alumno se auto guía. -Maneja modelos exitosos del pasado y los aplica en todos los casos a distintas situaciones. -Se desorganiza cuando no logra encontrar algún modelo previsto o un referente en persona que lo ayude.	
CAPACIDAD DE APRENDER: asimilar nueva información y aplicarla de forma eficaz, implica la incorporación de nuevos conocimientos a los que ya se poseen (circuitos, CRM, regímenes, resoluciones etc)			
Excelente (3ptos)	Bueno (2ptos)	Malo (1pto)	Total(ptos)
-Identifica con facilidad nueva información, trasladándola a su ámbito de trabajo. -Visualiza situaciones para la aplicación exitosa de conocimientos recién aprendidos.	-Permeable a incorporar nuevas formas de trabajo y conocimientos. -Dispuesto a modificar su modo de trabajo cuando se le requiere.	-No se preocupa por desarrollar y mejorar su trabajo, aunque le fuese explicado. -No puede aplicar en la práctica algunos nuevos conocimientos teóricos que posee.	
Puntuación total			(ptos)
RESUMEN DE PUNTOS			
Excelente 15 - 11 Bueno 10 - 6 Malo 5 - 0 *Lo ideal es que el valor este entre 9 y 15.		FORTALEZAS:	
		DEBILIDADES:	
		Comentarios acerca de CARENCIAS:	
<u>OTRO DATO (seguido en la misma encuesta)</u>			
Capacidad de darse a entender		¿El GAE sabe darse a entender por escrito, con claridad? ¿Los informes y comunicaciones por diversos medios son claros en la redacción? SI / NO	

Diseño del procedimiento de evaluación



A continuación se explicarán los pasos detallados más arriba en el diagrama de flujo.

- **Preparación de evaluadores y el evaluado**

Una vez confeccionada la herramienta general y las específicas, es importante llevar a cabo una reunión para capacitar a los evaluadores (salvo alumnos porque su encuesta es simple pero si se aconseja dar una breve introducción al momento de que completen la encuesta) a fin de presentar el programa de evaluación señalando sus objetivos, presentar los formatos de encuestas, explicar cómo se aplicarán las herramientas, quiénes van a realizar cada una, quiénes retroalimentarán y cómo lo harán y a fin de evacuar dudas acerca de las definiciones planteadas. Esto tiene como meta lograr homogeneidad en la evaluación en cada Unidad Académica y objetividad del proceso.

Por otra parte, para que una evaluación funcione es necesario que las personas que serán evaluadas tengan conocimiento de todo el proceso. Una evaluación no consensuada y avisada puede traer inconvenientes de aceptación y reticencia a su aplicación por parte de los empleados. Por ello, se aconseja realizar una reunión, también con los GAE, para explicar el proceso y dejar las pautas claras para evitar inconvenientes posteriores.

- **Periodicidad**

En principio, la evaluación se realizará una vez al año, al finalizar el mismo. La razón por la cual se hará solo una es para que los distintos actores se familiaricen con el procedimiento. Se propone que la aplicación por parte de los distintos actores sea como máximo en el rango de una semana para que no varíen los datos a evaluar.

No obstante ello, se propone dar a conocer el sistema de evaluación, su proceso y herramientas a principio de año, para que durante el ciclo los superiores, pares y GAE puedan ir realizando un seguimiento del desempeño y, así, se puedan ir anticipando a los resultados.

Luego, en el segundo o tercer año de evaluación, se propondrá a mitad de año realizar la propuesta completa que implica agregar una evaluación más de los GAE e ir observando la consecución de los indicadores, para luego, compararlos con los de fin de año y ver si han mejorado, empeorado o se mantienen estables.

- **Medios de aplicación**

Las encuestas para los actores internos de la Universidad (SAC, Coordinadores, pares) se propone digitalizarlas para que sean autoadministrables y no requieran la disponibilidad de una persona lo que implicaría un costo económico y de tiempo extra. No obstante ello,

aquellas preparadas para los alumnos se continuarán suministrando de forma personal y en formato papel entendiendo que es necesario que sean completadas en un determinado momento del año para poder homogeneizar resultados y comparar con los conseguidos por los otros actores, si se disponen en el sistema Siufweb no sería posible obligar al alumno a ingresar y completarla en un rango de fechas establecido porque no todos tienen la obligación de ingresar de forma permanente, solo se podría obligar a principio del año académico cuando se hace la inscripción anual a materias. Además de ello, es necesario explicar a los alumnos, en forma breve, el objetivo de la encuesta para poder lograr respuestas lo más validas y a conciencia posible y por eso, creo importante que esas encuestas se hagan en forma manual.

Los datos o actividades técnicas del perfil, que también son evaluados, serán recabados manualmente en conjunto entre el Coordinador de la Dirección de Asuntos Estudiantiles y el SAC de cada Unidad. En principio, todos menos el **(1)** y **(2)** deberán ser recolectados por los SAC pero para que demande menos tiempo se aconseja la colaboración del Coordinador de la DAE. En determinados puntos como son **(4)**, **(5)**, **(10)**, **(11)** y **(12)** se requerirá aporte de datos del GAE para agilizar su búsqueda. Los aspectos técnicos que tienen que ver con el ingreso los evaluará el propio Coordinador de PIVU.

- **Análisis de datos**

Lo que se propone en esta etapa es analizar los datos concretos que se obtengan de cada una de las encuestas realizadas (preguntas por SI / NO), comparar los resultados obtenidos de la evaluación de parámetros actitudinales y ver si coinciden o no entre los distintos evaluadores y complementar con los datos de los ratios objetivos resultantes.

El análisis será llevado a cabo por el Vicerrectorado Académico, como se viene haciendo hasta el momento, en conjunto con los Secretarios Académicos y la Coordinación de Asuntos Estudiantiles quienes ayudarán a sacar conclusiones para luego retroalimentar a los GAE. En el mismo, las partes deberán convenir un puntaje promedio viendo los resultados de cada encuesta, se detallarán las fortalezas, debilidades del GAE y un conjunto de carencias que servirán de base para las propuestas de mejoras. El análisis y proceso de los datos es una parte fundamental de la evaluación porque permitirá sustentar la devolución posterior.

- **Retroalimentación - Entrevista**

Una vez obtenidas las conclusiones, se realizará una entrevista de retroalimentación global de todos los aspectos. Los encargados de realizar una devolución serán los Secretarios

Académicos y la Coordinación de DAE. En caso de ser necesarios porque los datos de PIVU sean muy negativos, la devolución debería ser en conjunto con el Coordinador general de PIVU para que explique los puntos a mejorar.

La entrevista de retroalimentación debe ser una crítica constructiva al evaluado y no una enfocada en los aspectos negativos sin dar una propuesta de solución. El objetivo, además, es llevar al evaluado a una auto reflexión y que sea él mismo el que pueda darse cuenta cuáles son los errores para poder modificarlos. Esta etapa es tan importante como la evaluación en sí.

En principio, la entrevista debe empezar por los aspectos positivos detallando los logros y resaltando la importancia de los mismos, lo que generará un buen clima para continuar con la entrevista. En segundo lugar, se deben detallar cuáles fueron los puntos que dieron por debajo de la media y proponer, a criterio de todos los evaluadores, un plan de mejoras. Como tercer punto, se debe dar lugar al GAE a que explique cuáles fueron las dificultades y el por qué de los indicadores que dieron negativos. Aquí, los entrevistadores se pueden encontrar con diversas situaciones: que el GAE no cuente con los recursos necesarios para mejorar el parámetro negativo pero advierta esa carencia, que el GAE tenga todos los recursos pero no esté capacitado para empelarlos o no quiera por no sentirse a gusto o que el GAE no sepa qué debe cambiar y para ello es importante que los evaluadores puedan guiarlo y darle respuestas para orientarlo en la mejora.

Propuesta de integración de los procesos de recursos humanos con la evaluación de desempeño

Como se explicó al comienzo del trabajo, un sistema de gestión de desempeño, además de un proceso de evaluación con su respectiva retroalimentación, implica la realización de un plan de acción con un conjunto de propuestas de los diversos procesos de recursos humanos relacionados o derivados de los resultados de la evaluación. El objeto es mejorar el rendimiento y que todos esos procesos queden coordinados para el logro de un objetivo en común. A continuación se detallará el plan propuesto.

- Capacitación y Desarrollo

La capacitación según Chiavenato (2007) es “el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. La capacitación

implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades.” En este aspecto, podemos decir, que la capacitación es un proceso en el cual se aprende para trabajar en el puesto de trabajo actual y, ocasionalmente, si se comparten habilidades, conocimientos o actitudes pueden servir para trabajar en otro puesto.

Ahora bien, como resultado de la evaluación de desempeño puede surgir, que algunos indicadores referentes a actividades o tareas del cargo tales como conocimiento de la Universidad, participación en actividades, realización de determinadas tareas competentes al GAE, den negativos. Por ello, lo que se propone realizar es un plan de capacitaciones anual porque, por lo general, los sistemas y diversos temas (regímenes, circuitos) se van actualizando constantemente. Como ya se ha dicho, actualmente, existen una serie de capacitaciones de temas puntuales para los GAE como son el uso del CRM y MOODLE que responden a las necesidades de los gestores pero se debe armar una estructuración para que los mismos formen parte de un plan integral con el objetivo de mejorar el desempeño global y no solo de políticas separadas.

Los encuentros, se recomienda que se lleven a cabo en diferentes épocas del año para no ocupar todo el tiempo en un mismo cuatrimestre. Se propone que sean en los meses de Junio – Julio y Septiembre – Octubre.

El plan es recomendable, además, que se haga en base a las necesidades que surjan de los resultados de evaluaciones pero los temas esenciales respecto de los aspectos objetivos del puesto a los que se debe enfocar son:

- 1) CRM – Gestor de novedades,
- 2) Plataforma MOODLE (solo GAEs distancia),
- 3) Revisión de la Resolución de GAEs para identificar y señalar tareas importantes,
- 4) Análisis de Regímenes (académico y arancelario),
- 5) Nuevas normas puestas en marcha.

Respecto a los aspectos actitudinales, los encuentros que se plantean en base a ellos son:

- 1) Talleres con especialistas que expliquen herramientas pedagógicas para orientar mejor al alumno,
- 2) Talleres de escritura, oratoria / expresión corporal para mejorar la comunicación,
- 3) Talleres de creatividad y resolución de conflictos,

4) Trabajos en equipo entre diversas áreas.

Según Dolan (2007) “la formación o capacitación trata de proporcionar al empleado habilidades específicas o corregir deficiencias en su rendimiento. Por el contrario, el desarrollo hace referencia al esfuerzo de la organización para proporcionar a los empleados las habilidades que necesitará en el futuro...mejora de los conocimientos de trabajo de cara al futuro. Normalmente, la formación tiene como principal objetivo la mejora del rendimiento en un puesto concreto mediante el incremento de las habilidades y conocimientos del individuo; a través del desarrollo se busca preparar a las personas para el desempeño de futuros roles en la organización.”

En este aspecto se puede concluir que el desarrollo está más ligado a los parámetros actitudinales, aquellos que ejercitándolos permiten desarrollar esas aptitudes o habilidades que van a servir en el futuro. En este caso, capacidad de orientar, herramientas pedagógicas, cómo expresarse, son todos conocimientos que quedarán internalizados en el empleado y, más allá que sirven para el puesto actual, servirán para puestos de trabajo futuros.

El mismo autor agrega que “...ambos enfoques tienen que ver con la mejora de la capacidad del empleado para rendir. La formación y el desarrollo pueden contribuir a aumentar el nivel de compromiso de los empleados con la organización y la sensación de que se trata de un buen lugar para trabajar. Esto lleva, a través de la incidencia en la retención, a unos niveles menores de rotación y absentismo del personal, incrementando así la productividad de la organización. Además, cuando una organización ayuda a sus empleados a adquirir habilidades transferibles de un puesto a otro, esto puede generar ganancias en períodos de expansión y crecimiento, así como en momentos de reducción de personal y racionalización. En ambos casos, los empleados pueden tener preferencia a la hora de promocionarse en sus carreras u obtener una mayor seguridad en el puesto.”

- **Inducción o Socialización**

No obstante todas estas propuestas aplicables a los actuales gestores, para los nuevos que ingresen, se propone formalizar un proceso de Inducción, que implica la socialización o familiarización del individuo con el cargo y la organización, para que el mismo sea homogéneo a todas las Unidades Académicas. La duración puede ser de entre una o dos semanas y para que sea eficaz debe constar de dos partes, una donde se le enseñen al nuevo aspirante aspectos básicos referidos al puesto y otra, de reconocimiento de autoridades, instalaciones, aulas. Esta última parte suele no necesitarse con este puesto porque la mayoría de los GAE

tienen la particularidad de que forman parte de la comunidad FASTA antes de ocupar el rol por lo que conocen estos aspectos. Lo que se espera con este sistema es ayudar a generar sentido de pertenencia más rápidamente, obtener mejores resultados en las evaluaciones de desempeño desde el comienzo porque el gestor tendrá información precisa desde el principio y lograr el aprendizaje en menor tiempo. Werther y Davis (2000) dicen que "...a través del proceso de orientación / inducción se busca reducir la ansiedad del recién llegado para mejorar su nivel de satisfacción como su capacidad de aprender.

La propuesta de este trabajo sobre un programa de inducción, en principio, debe implicar una explicación de los puntos clave del puesto de trabajo, del perfil y de las tareas vinculadas con el mismo. Luego, se propone que esté seguida de una socialización en el cargo, es decir, un aprendizaje a medida que ya se va trabajando. Este tipo de programas de orientación en el cargo sirven para que el individuo pueda detectar la mayor cantidad de casos específicos que tenga el cargo y que muchas veces es complejo explicarlos y, por sobre todo, como dice Werther y Davis (2000), "comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización". Con el trabajo del día a día se puede entender el sentido de una organización y el lugar que ocupa el puesto en ella. En simultáneo, debe hacerse una recorrida por las instalaciones y una presentación de las distintas áreas que estén en contacto con el GAE a fin de poder ir internalizándose a la cultura de la organización. Para llevar a cabo este proceso debe destinarse una persona que sirva de guía o tutor del nuevo gestor en todos estos aspectos. Para poder orientar debe ser alguien que conozca bien el puesto y, lógicamente, a la organización, por lo que se propone que sea el SAC, un par si hay varios gestores en la misma Unidad o el gestor que está dejando su cargo.

- **Selección**

Chiavenato dice que la selección "es la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados, a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal...es un proceso real de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo y el perfil de las características de los candidatos que se presentan."

Como ya se dijo en el apartado de capacitación, a través del resultado de la evaluación de desempeño puede surgir que algunos indicadores relacionados con las características intrínsecas de la personalidad del individuo, representados en los parámetros actitudinales,

den negativos. Una alternativa es que se pueda resolver esa situación con capacitación y para ello se ha planteado el programa previamente, pero hay algunos indicadores, tales como la pro actividad, la empatía, la confiabilidad que son muy complejos de enseñar y poder aprender. Este inconveniente de que el individuo elegido tenga dichas carencias para el puesto puede deberse a dos situaciones: las capacidades que fueron evaluadas a la hora de seleccionar no tienen que ver con el perfil del puesto o la prueba de selección no ha sido la adecuada para evaluar todo lo necesario que requiere el puesto. En cualquier caso, la persona elegida no ha sido la correcta porque no posea las características de personalidad necesarias y, en ese caso, estaríamos en presencia de una selección mal realizada. Aquí entonces podemos entender que si hay que mejorar algo, es la selección concreta, sea el proceso en si o los criterios elegidos. En este punto Dolan (2007) expresa que “la evaluación del rendimiento sirve de fuente de retroalimentación, al mostrar que, en efecto, los instrumentos de selección predicen el rendimiento. Si los criterios que se han empleado no están relacionados con el puesto de trabajo (es decir, si las evaluaciones no se basan en el análisis del puesto de trabajo), la empresa tendrá problemas a la hora de elaborar y utilizar instrumentos de selección para predecir, de forma significativa, el rendimiento de los empleados. Dicho de otro modo, la evaluación del rendimiento sirve de criterio para determinar la utilidad predictiva y económica de los procedimientos de selección.” Como se puede concluir, el proceso de selección es muy importante para lograr un buen desempeño de los gestores.

Lo que se sugiere es, primeramente, que los criterios elegidos tengan que ver con el perfil y es recomendable que sean los mismos parámetros actitudinales (lógicamente, no se puede seleccionar sobre los parámetros objetivos – actividades hasta que el GAE no tome el puesto) que luego serán evaluados, es decir, pro actividad, confiabilidad, comunicación – empatía, pensamiento conceptual, capacidad de aprender y de darse a entender. Dolan (2007) plantea que “la calidad de la selección va a depender, en gran medida, de que los instrumentos escogidos sean los adecuados. Cuando una organización toma las decisiones de selección y ubicación basándose en predictores (y criterios) válidos y fiables, la probabilidad de que los empleados tengan éxito en el puesto de trabajo aumenta...La fiabilidad es la regularidad o estabilidad del instrumento de selección...supone que el instrumento que se utilice (ya sean los resultados de una prueba escrita o las impresiones obtenidas durante una entrevista) dará lugar a la misma medida en sucesivas aplicaciones bajo las mismas condiciones. La validez se refiere a la exactitud con la que un instrumento de medida evalúa un atributo.”

Las pruebas de aptitud, que son aquellas que demuestran la potencialidad de una persona para desarrollar una habilidad o comportamiento, son las adecuadas para evaluar el pensamiento conceptual, la capacidad de darse a entender y de aprender. La entrevista sirve para ver la capacidad de comunicación y detectar ciertos rasgos que pueden estar encubiertos cuando solo se plantean test escritos. Las pruebas proyectivas de personalidad permiten detectar determinados rasgos a través del aporte de ciertos estímulos ambiguos a fin de evaluar la reacción y compararla con la pertinente para el puesto y las introspectivas son preguntas que también guardan en su interior un doble sentido. Estas pruebas sirven para medir aspectos como la pro actividad, la empatía, la confiabilidad y el trabajo en conjunto.

Otro aspecto importante a tener en cuenta es que los seleccionadores estén capacitados para emplear la herramienta de selección, es decir, previamente a la aplicación de la misma, debe hacerse una reunión para explicar su utilización. Los encargados de seleccionar se aconseja que sean los SAC porque conocen del puesto y de los requerimientos específicos de su Unidad Académica.

Por lo tanto, la propuesta es realizar una serie de pruebas de selección por personas capacitadas, que lleven poco tiempo de realizar y corregir pero que logren detectar si el perfil del GAE coincide con las características de la persona, lo más fielmente posible. A pesar de que esta etapa o proceso requiera tiempo y recursos económicos para el diseño, la elección de criterios, tiempo para lograr la conformidad de las Unidades Académicas y superiores, etc., es necesario entender que una buena selección del GAE hará que la atención a los alumnos sea mejor, se necesitará de menor cantidad de capacitaciones respecto de características intrínsecas del trabajador, las evaluaciones como consecuencia de esto serán más positivas y, por tanto, permitirá disminuir la tensión que se produce cuando un ocupante del cargo desconoce el por qué de su mal desempeño con el alto grado de su esfuerzo que le implica.

- **Sistema de compensaciones – beneficios**

En su libro Dolan (2007) expresa que “La retribución total de un empleado puede ser considerada como el conjunto de percepciones financieras, servicios o beneficios tangibles que recibe como consecuencia de la prestación de su actividad a la empresa. La retribución total de una persona está formada por dos partes:

La retribución directa, normalmente de carácter monetario, y la retribución indirecta, vinculada a servicios o beneficios recibidos por el empleado. Dentro de la retribución directa se incluye el salario base o parte fija, que es la cantidad recibida de forma regular como

consecuencia del trabajo o puesto que ocupa en la organización. Con frecuencia esta retribución, que puede ser mensual, semanal o por horas, constituye la parte más importante del total recibido. El segundo componente de las retribuciones directas lo forman los incentivos, parte variable, relacionados normalmente a medidas del rendimiento. Las retribuciones denominadas indirectas hacen referencia a percepciones como los seguros médicos, planes de jubilación, vacaciones, vivienda, coche, etc. Esta parte de la retribución adquiere, para determinadas categorías, un peso cada vez más importante en la retribución total de la persona.”

En los apartados precedentes se ha explicado cuáles serían las propuestas del presente trabajo respecto de la capacitación, inducción, selección y se hizo hincapié en aquellas evaluaciones que arrojen resultados negativos de desempeño de los GAE. Para continuar explicando un plan integral que gestione el desempeño de todos ellos, es necesario, también, incluir en una propuestas para aquellos gestores cuya evaluación arroje resultados positivos de desempeño en la mayoría de sus indicadores, más allá de los programas generales de capacitación.

En el comienzo del trabajo, se explicó que el desempeño esta determinado en función de la capacidad y la motivación del empleado. Ya se han detallado las medidas de cómo mejorar esa capacidad cuando se posee, cuando no se posee y es posible aprenderla a través del ejercicio, y cuando no es posible el aprendizaje de la misma, se han definido determinadas acciones para evitar llegar a dichas limitaciones. Ahora bien, la otra parte que hay que gestionar para que los gestores mejoren o mantengan alto su rendimiento, es la motivación.

Actualmente los GAE, sea cual fuere su rendimiento, poseen un sistema de retribución directa o salario base fijo y algunos beneficios sociales comunes como son los descuentos en comercios por la mutual D’Agostino, convenios con obras sociales, descuentos para estudiar carreras en la Universidad.

La objetivo de este trabajo no es modificar ni adentrarse en la política de remuneraciones que tiene la Universidad, si no simplemente, con el objeto de realizar un sistema de gestión completo tendiente a mejorar el desempeño, incorporar una idea de cómo fomentar la motivación sin modificar la retribución por el trabajo.

La propuesta consiste en premiar el buen desempeño con una retribución indirecta, aparte de los beneficios que ya se otorgan en general a toda la Universidad. Se propone llevar adelante un plan de incentivos o beneficios sociales para premiar a aquellos GAE que logren un

determinado nivel de desempeño (esto debería fijarse en conjunto por todas las áreas de las que depende el GAE).

Algunos incentivos propuestos son:

- 1) Día de familia o el equivalente al día FASTA que posee el personal miembro de la comunidad,
- 2) Día de Cumpleaños,
- 3) Viernes cortos,
- 4) Becas completas de estudio.

Esta simple sugerencia tiene como objetivo, no solo premiar a los gestores con evaluaciones positivas, si no también, motivar a aquellos con bajos y medios resultados para lograr mejor rendimiento.

CONCLUSIONES

Las organizaciones de hoy en día están en permanente interacción con un entorno cada vez más cambiante y competitivo. Es por esa razón que deben reinventarse constantemente, para poder seguir creciendo y formando parte del sistema en el que están inmersas. La forma en que las organizaciones aprenden y, por lo tanto, pueden cambiar, es a través de su capital humano. Un capital que debe ser capacitado y estar motivado para lograr un buen desempeño laboral que genere buenos resultados a nivel organizacional. Para determinar cuán eficiente viene siendo el desempeño de los trabajadores es necesaria una evaluación sólida y eficaz basada en el perfil del puesto que permita obtener datos certeros del desempeño. De todas formas, eso no es suficiente para mejorar el rendimiento porque la evaluación es simplemente una herramienta de medición.

Desde el comienzo del trabajo se ha planteado la idea de que, para tener buenos resultados, se debe gestionar el desempeño. Esa gestión integral es mucho más que una evaluación, implica un proceso en el que esa evaluación es solo una parte importante, una herramienta que tiene por objeto diagnosticar una situación y que, en base a sus resultados, se puede generar un plan de acción para mejorar o mantener el rendimiento. Sería un proceso incompleto utilizar esa herramienta, aplicarla y que sus resultados no sean empleados para otro fin más que retroalimentar al evaluado sobre su desempeño.

En los capítulos posteriores, se fueron aplicando estos conceptos y se logró mostrar que, efectivamente, un sistema de gestión debe integrar y englobar los distintos procesos que forman parte del sistema de Recursos Humanos y que la evaluación brindará resultados, que no son el final de proceso si no, por el contrario, el inicio del mismo.

Además, hay que agregar que es imprescindible que todo el sistema esté diseñado en base a un perfil de puesto que sea acorde a la misión y visión organizacional. En este trabajo se tomó al GAE que es una creación de la Universidad y que su esencia responde directamente a la misión y visión de lograr una formación integral del alumno que tiene FASTA. En ese marco es que aparece el gestor, acompañando y guiando al alumno en su trayectoria académica, considerándolo como el primer contacto de los alumnos en la Unidad y, por lo tanto, cuya atención debe ser de calidad. Esa atención es considerada como una ventaja competitiva comparación con otras comunidades educativas y es importante gestionarla para continuar haciendo una diferencia.

ANEXO único - “Entrevista con los Secretarios Académicos de las Unidades que conforman la UFASTA y el Coordinador de la Dirección de Asuntos Estudiantiles”

Aquí se presenta el modelo de entrevista cuyas preguntas se confeccionaron tomando como base la Resolución del año 2015 que regula las funciones y responsabilidades de los gestores y con ello cuáles son los aspectos más importantes a evaluar del puesto:

- 1) ¿Actualmente hay algún tipo de seguimiento formal del desempeño del/de los GAE/s de la Unidad?

- 2) ¿Se controla la puntualidad del gestor cuando ingresa al trabajo, al acudir a reuniones, capacitaciones, etc.? ¿Se verifica que el GAE haya acudido a las distintas actividades fuera de la rutina de trabajo (reuniones, capacitaciones)?

- 3) ¿Se controla si el gestor realiza los informes que solicita mensualmente la Dirección de Asuntos Estudiantiles?

- 4) ¿Se realiza un seguimiento de las reuniones que realizan los GAE con los alumnos o se está presente en las mismas?

- 5) ¿Se verifica si el gestor tiene el conocimiento necesario para desarrollar el rol que ocupa (planes, reglamentaciones, manejo de programas, reformas de circuitos)?

- 6) ¿Se verifica si el gestor cumple con el circuito de trámites propio de la Unidad?

- 7) ¿Se realiza un seguimiento y control de las novedades cargadas en el gestor de novedades por el/ los GAE?

- 8) ¿Se realizan algún tipo de encuestas de satisfacción a los alumnos para verificar la atención de los GAE?

- 9) ¿Se realiza algún tipo de devolución semestral o anual acerca del desempeño del /de los GAE/s?

- Comentarios extra:

BIBLIOGRAFÍA

- Alles Martha (2005). Diccionario de comportamientos – Gestión por competencia: cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos. 1ra ed. Buenos Aires. Editorial Granica.
- Ast Federico (2008). Materia BIZ. Buenos Aires, Arg. Recuperado de <http://materiabiz.com/una-radiografia-de-la-gestion-del-desempeno-en-la-argentina/>
- Bohlander George, Sherman Arthur y Snell Scott (2001). Administración de Recursos Humanos. 12ª ed. México. Editorial Thomson Learning.
- Chiavenato Idalberto (2007). Administración de Recursos Humanos. 8va ed. México. Editorial Mcgraw Hill.
- Cravino Luis M. AO Consulting. Buenos Aires, Arg. Recuperado de http://www.aoconsulting.com.ar/destacados/articulos/gestion_de_desempno_hora_de_predecir.pdf
- Dolan Simon L., Valle Cabrera Ramón, Jackson Susan E. y Schuler Randall S. (2007). La Gestión de los Recursos Humanos – ¿Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación?, 3ª ed. España. Editorial McGraw-Hill.
- Universidad FASTA (2014). Estatuto de la UNIVERSIDAD FASTA de la Fraternidad de Agrupaciones Santo Tomás de Aquino. Aprobado por Resolución Ministerial.
- Universidad FASTA (2015). Resolución del Rectorado N 052/15 y Anexos.
- Werther Jr. William B. y Davis Keith. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. México. Editorial McGraw-Hill.