



**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**

**FACULTAD DE LETRAS Y CIENCIAS HUMANAS**

**E.A.P. DE BIBLIOTECOLOGÍA Y CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN**

**Evaluación del desempeño del personal de la  
Biblioteca de la Facultad de Derecho de la USMP  
utilizando el formato convencional de apreciación  
basado en Dolan**

**Informe Profesional**

Para optar el Título de Licenciado en Bibliotecología y Ciencias de la  
Información

**AUTOR**

**Hugo Javier Quispe Durand**

LIMA – PERÚ  
2011

## DEDICATORIA

A Dios,  
por mostrarme que la vida sin él carece de sentido  
A mi madre Nancy,  
por compartir siempre mi deseo de superación  
*A mi padre Segundo,  
que en paz descansa y junto al Altísimo guía mis pasos*  
*A mi hermana Rosa,  
por su fortaleza y dedicación*  
*A mi sobrina Galilea,  
por traer con su nacimiento una luz de esperanza y alegría a mi familia*  
*A John y Willem,  
por su apoyo incondicional.*

## AGRADECIMIENTOS

*Quiero agradecer infinitamente a las personas que me han apoyado en la realización y culminación del presente trabajo y que sin su apoyo no hubiera sido posible la elaboración del mismo. En especial a mi asesora Mg. Karen Alfaro Mendives, por su confianza y ayuda constante para la elaboración del presente informe.*

# ÍNDICE DE CONTENIDO

Pág.

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	8
---------------------------	---

## **CAPÍTULO I PROYECTO DEL INFORME PROFESIONAL**

1.1	Descripción del tema .....	10
1.2	Antecedentes.....	11
1.3	Justificación.....	13
1.4	Objetivos.....	14
1.5	Marco teórico.....	15
1.6	Metodología.....	17

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

2.1	Biblioteca universitaria.....	19
2.1.1	Misión y funciones .....	20
2.2	Recursos humanos .....	22
2.3	Gestión de recursos humanos .....	24
2.4	Evaluación del desempeño .....	25
2.4.1	Importancia.....	27
2.4.2	Objetivos.....	28
2.4.3	Obstáculos para medir eficazmente el rendimiento.....	28
2.4.4	Aspectos básicos a considerar en un proceso evaluativo .....	29
2.4.4.1	El análisis de puestos.....	29
2.4.4.2	El archivo de personal .....	30
2.4.4.3	Elección de los evaluadores.....	31
2.4.5	Métodos .....	32
2.4.5.1	Escalas gráficas .....	32
2.4.5.2	Autoevaluación.....	33
2.4.6	Formato Convencional de Apreciación basado en Dolan .....	34

## **CAPÍTULO III EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE DERECHO DE LA USMP APLICANDO EL FORMATO CONVENCIONAL DE APRECIACIÓN BASADO EN DOLAN**

3.1	Universidad de San Martín de Porres.....	39
3.1.1	Reseña histórica.....	39
3.1.2	Estructura orgánica.....	41
3.1.3	Misión.....	42
3.2	Facultad de Derecho .....	42
3.2.1	Visión .....	43

3.2.2	Misión.....	43
3.2.3	Organización.....	44
3.2.4	Personal administrativo de la Facultad de Derecho de la USMP.....	45
3.3	La Biblioteca de la Facultad de Derecho de la USMP.....	47
3.3.1	Misión y visión.....	47
3.3.2	Objetivos y valores.....	48
3.3.3	Colección.....	49
3.3.4	Servicios.....	50
3.3.5	Procesos técnicos.....	51
3.3.6	Usuarios.....	51
3.3.7	Personal.....	52
3.4	Evaluación del desempeño del personal de la Biblioteca de la Facultad de Derecho de la USMP.....	54
3.4.1	Análisis FODA.....	54
3.4.2	Evaluación del desempeño utilizando el Formato Convencional de Apreciación basado en Dolan.....	55
3.4.2.1	Aplicación del Formato Convencional de Apreciación basado en Dolan.....	55
3.4.2.2	Análisis e interpretación de los resultados.....	56

#### **CAPÍTULO IV PROPUESTA DE HERRAMIENTAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE DERECHO DE LA USMP**

4.1	Planes de desarrollo organizacional.....	69
4.1.1	Plan de capacitación.....	69
4.1.2	Plan de incentivos.....	71
4.1.3	Planes extra laborales.....	74
4.2	Manual de organización y funciones.....	75
4.3	Guía de evaluación del desempeño del personal.....	81
4.4	Presupuesto.....	82
4.5	Cronograma.....	83
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>85</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>		<b>86</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>91</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla N° 1 Población de la Facultad de Derecho-USMP-2011 .....	45
Tabla N° 2 Colección de la Biblioteca de la Facultad de Derecho-USMP-2011 .....	50
Tabla N° 3 Personal de la Biblioteca.....	53
Tabla N° 4 Matriz FODA del personal de la Biblioteca .....	54
Tabla N° 5 Resumen de calificaciones promedio por puesto .....	65
Tabla N° 6 Puntuación total individual de los bibliotecarios .....	66
Tabla N° 7 Puntuación total individual de los auxiliares .....	67
Tabla N° 8 Puntuación total individual de la secretaria .....	67
Tabla N° 9 Puntuación total individual de los practicantes.....	68
Tabla N° 10 Cronograma de actividades del plan de capacitación para el personal de la Biblioteca de la Facultad de Derecho-USMP-2012 .....	71
Tabla N° 11 Cronograma de actividades del plan de incentivos para el personal de la Biblioteca de la Facultad de Derecho-USMP-2012 .....	73
Tabla N° 12 Cronograma de actividades de los planes extra laborales para el personal de la Biblioteca de la Facultad de Derecho-USMP-2012 .....	75
Tabla N° 13 Presupuesto .....	83
Tabla N° 14 Cronograma.....	84

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico N° 1 Organigrama de la Facultad de Derecho-USMP .....	44
Gráfico N° 2 Personal de la Facultad de Derecho-USMP por condición-2010 .....	46
Gráfico N° 3 Personal de la Facultad de Derecho-USMP por género-2010 .....	46
Gráfico N° 4 Factor: calidad.....	56
Gráfico N° 5 Factor: cantidad.....	57
Gráfico N° 6 Factor: conocimiento del puesto de trabajo .....	58
Gráfico N° 7 Factor: iniciativa .....	59
Gráfico N° 8 Factor: liderazgo .....	60
Gráfico N° 9 Factor: cooperación.....	61
Gráfico N° 10 Factor: fiabilidad.....	62
Gráfico N° 11 Factor: adaptabilidad.....	63
Gráfico N° 12 Factor: asistencia.....	64
Gráfico N° 13 Factor: presencia .....	65

## INTRODUCCIÓN

La evaluación del desempeño, en los últimos años, se ha convertido en una tarea sumamente importante dentro de una organización, ya que es el mecanismo adecuado para conocer y mejorar los resultados del trabajo.

El presente trabajo pretende dar a conocer el nivel de desempeño del personal de la Biblioteca de la Facultad de Derecho de la Universidad de San Martín de Porres (USMP), utilizando como base la aplicación del *Formato Convencional de Apreciación basado en Dolan*, además que también propone lineamientos de mejora del desempeño del personal, como estrategias a tenerse en cuenta a fin de acrecentar el rendimiento de los colaboradores en sus puestos. Para ello, se divide en cuatro capítulos, los cuales aportan en cada tema abordado, los conocimientos teóricos, junto con elementos concretos.

En el primer capítulo, se presenta el proyecto del informe profesional, el cual incluye la descripción del tema, los antecedentes, la justificación, los objetivos a lograr, así como la metodología a utilizar para el desarrollo del informe.

El capítulo II describe el marco teórico que apoya el trabajo, el cual incluye los conceptos relacionados a la biblioteca universitaria, los recursos humanos, la gestión de recursos humanos, así como la evaluación del desempeño con su importancia, objetivos, obstáculos para medir eficientemente el rendimiento, los métodos y los factores de evaluación.

El capítulo III desarrolla una descripción de la Facultad de Derecho de la USMP y de la Biblioteca, detalla la aplicación del *Formato Convencional de Apreciación basado en Dolan*, como herramienta de evaluación de desempeño del personal de la biblioteca y presenta el análisis e interpretación de los resultados bajo los criterios de calificaciones promedio por puestos y por puntuación total de forma individual de los colaboradores de la biblioteca.

En el capítulo IV se señalan las propuestas de herramientas para mejorar el desempeño del personal de la Biblioteca de la Facultad de Derecho de la USMP, los cuales abarcan los planes de capacitación, de incentivos y los de naturaleza extra laborales, así como el Manual de organización y funciones y la guía de evaluación del desempeño para el personal.

Por último, se presentan las conclusiones a las que se ha llegado en el presente trabajo, las cuales están en estrecha relación con los objetivos propuestos.

En todos los puntos antes mencionados se sigue un denominador común e integrador, con la finalidad no sólo de exponerlos y examinarlos, sino de enlazarlos armónicamente. De esta forma, se podrá estudiar con mayor perspectiva, profundidad, coherencia e integridad este tema tan trascendente.

Finalmente, se desea conseguir que este trabajo merezca la atención debida por parte de los lectores, a fin de contribuir con el desarrollo del personal que labora en bibliotecas universitarias, el cual debe enfrentarse a numerosas situaciones que se presentan en el trabajo continuo.

# CAPÍTULO I

## PROYECTO DEL INFORME PROFESIONAL

### 1.1 Descripción del tema

Como es conocido, el éxito de las organizaciones a largo plazo depende de la gestión de sus colaboradores, ya que son ellos los que determinan la buena o mala calidad de los servicios que ofrece la institución. En este sentido, la gestión del talento humano involucra a todos los niveles de la estructura organizacional.

El capital humano y su evaluación es el proceso que en los últimos tiempos se ha convertido en una herramienta que permite estimular y juzgar el valor, la excelencia y las cualidades del desempeño de los recursos humanos. El realizar la evaluación del desempeño permite conocer y mejorar los resultados del trabajo, así como detectar inconvenientes en los procesos y corregirlos, también sirve de indicador de rendimiento y satisfacción laboral, mediante lo cual podemos implementar programas de motivación o sustentar pedidos de promoción del personal.

Por otro lado, al igual que todas las unidades de información de instituciones de educación superior, la Biblioteca de la Facultad de Derecho de la USMP ha desarrollado un conjunto de valores a partir de los hábitos, creencias y estereotipos que con el transcurso del tiempo se fueron desarrollando; también aplica políticas y estrategias coyunturales que muchas veces cambian según los decanos de turno, condicionando la calidad de gestión de sus colaboradores.

Algunos aspectos sintomáticos que identifican la problemática en la gestión de los recursos humanos en la biblioteca son: niveles considerables de quejas de los clientes, alto grado de desmotivación en el trabajo, la falta de compromiso e interés por parte del equipo de trabajo, ausentismos frecuentes, actitud negativa hacia el trabajo, malas relaciones interpersonales con el jefe o compañeros e incumplimiento de los objetivos trazados.

Entre las posibles causas de la problemática se pueden mencionar: la falta de un sistema de evaluación idóneo, la poca valoración al personal, tenso clima laboral, bajos salarios, falta de vocación del personal técnico y auxiliar, poca valoración y reconocimiento al trabajo del personal, inestabilidad laboral, continua rotación del personal, trabajo rutinario, sobrecarga de trabajo y escasa participación de los colaboradores en la gestión de la biblioteca.

La inadecuada aplicación de la evaluación del desempeño del personal de la biblioteca, está ocasionando: conflictos entre el personal, renuncias del personal y lo que es más agravante, la conjunción de todos estos problemas repercuten en una baja calidad en el servicio brindado, lo cual influye negativamente en la satisfacción de los usuarios, los cuales son la razón de ser de la biblioteca.

Por lo tanto, el presente trabajo realizará una previa evaluación del personal empleando el Manual de organización y funciones actualizado, una guía de evaluación y el instrumento de evaluación basado en Dolan (2007). Asimismo, propone la implementación de los planes de mejoras y el control respectivo como alternativas de solución al problema descrito.

## **1.2 Antecedentes**

En el plano general de la gestión empresarial, se hace una mención especial a Bedoya (2003), en la tesis de maestría titulada *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas*, la cual analiza las teorías y enfoques sobre la concepción de la función de los recursos humanos y su relación con la gestión de evaluación de su desempeño en la empresa competitiva.

Específicamente en la especialidad, no se han encontrado muchas investigaciones sobre evaluación del desempeño en bibliotecas universitarias. Sin embargo, se presentan algunas de las investigaciones consultadas con el fin de recabar información que permita abordar adecuadamente el estudio desde el punto de vista teórico y metodológico. En este sentido, se mencionan los estudios que contienen hallazgos o fundamentos teóricos sistematizados que sirven como marco de referencia para abordar

la evaluación del desempeño del personal de la Biblioteca de la Facultad de Derecho de la USMP.

Un estudio acerca de la relación desempeño y satisfacción laboral realizado por Calleja, en colaboración con Cancino y Ortiz (1988) denominado: *El desempeño y la satisfacción laboral de bibliotecarios: construcción de escalas de evaluación*, tuvo como propósito construir instrumentos de medición del desempeño y determinar la satisfacción laboral de bibliotecarios en bibliotecas públicas.

Asimismo, Peón (1995) en su trabajo denominado: *La evaluación de personal y presupuestos en un sistema bibliotecario*, aborda las cuestiones de la evaluación de la gestión presupuestaria y de personal en los centros bibliotecarios y, por extensión, en los sistemas de bibliotecas. Tras una definición de los conceptos de sistema bibliotecario y de evaluación, se analizan los conceptos de presupuesto, de gestión de personal y su aplicación práctica a la gestión bibliotecaria, como instrumentos de control y evaluación.

También, se menciona el artículo realizado por Delgado y Fernández (1996) titulado: *Gerencia de recursos humanos: una necesidad en el ámbito bibliotecario*, el cual enfatiza la evaluación como una de las actividades fundamentales e indica las técnicas de valoración y sus metodologías, analiza, además los enfoques de evaluación seguidos en las bibliotecas.

Por su parte, Arce (2000) en su investigación titulada *Gestión de personal en centros de información: estrategia para la biblioteca agrícola del siglo XXI*, resalta el valor del ser humano en las organizaciones y consecuentemente en los centros de información agrícola, afirmando que el bibliotecólogo líder presta gran atención al recurso humano y desarrolla estrategias orientadas al reconocimiento del trabajo, y al desarrollo y bienestar del personal, señalando que el profesional de la información debe actuar según los principios de la administración general y en especial de la gestión de personal, para desarrollar centros exitosos y competitivos, con personal de excelencia, que aseguren el mejoramiento continuo de los procesos.

Además, Matus (2002) en su estudio titulado: *Perspectivas en la información de recursos humanos en bibliotecas*, presenta algunos marcos conceptuales sobre recursos humanos en la sociedad, para introducirse en el ámbito de los recursos humanos en la Bibliotecología, mencionando los planteamientos que determinan rasgos importantes en la nueva educación: la combinación del aprendizaje con la formación y el trabajo.

Haciendo un importante aporte, Hernández (2006) en su tesis titulada: *La gestión de los recursos humanos en bibliotecas y centros de documentación: nuevos paradigmas y su aplicación en México*, se centra en buscar soluciones para la gestión correcta de los recursos humanos en bibliotecas y centros de documentación basado en los nuevos paradigmas representativos de la estructuras empresariales modernas, que luego pueden aplicarse o vincularse a las actividades implicadas en el desarrollo como son la innovación, la educación, la productividad y aquellas tareas donde la información documental representa la materia prima para la creatividad y la mejora continua.

Finalmente, la publicación titulada: *La evaluación del desempeño del personal en bibliotecas de instituciones de educación superior*, desarrollado por Reyes y otros (2007), el cual pretende abundar sobre la situación existente en la unidades de información de instituciones de educación superior con respecto a los lineamientos utilizados en la evaluación del desempeño del personal bibliotecario profesional, a través de un estudio descriptivo, aplicando un cuestionario a siete (7) unidades de información con idénticas características.

### **1.3 Justificación**

Tanto la experiencia como la investigación han demostrado que uno de los factores clave para conseguir una gestión de calidad es contar personal de calidad. Desde esa óptica, las prioridades de la Facultad de Derecho de la USMP han de enfocarse en mantener e incrementar la calidad de sus recursos humanos. De esta forma, resulta imprescindible atender constantemente los sistemas de evaluación inicial y permanente para el personal, para así poder contar con los mejores candidatos.

Para conseguir que el personal mantenga una alta motivación a lo largo de toda su carrera profesional, que los buenos elementos permanezcan en ella hasta su jubilación y

consideren la mejora constante de su desempeño como una condición para el ejercicio profesional, es necesario apoyar al personal, valorar y reconocer su trabajo; establecer un sistema que reconozca su esfuerzo y buen desempeño y que los impulse a progresar en los años que estén en actividad. Además de generar un sistema que contribuya a fortalecer su protagonismo y corresponsabilidad en los cambios del entorno.

El presente estudio beneficiará a la Facultad de Derecho de la USMP, en lo que se refiere a mantener su prestigio en el mercado educativo cada vez más competitivo; de similar manera, a la biblioteca con la mejora del desempeño de su personal, a partir del conocimiento de las fortalezas y debilidades de sus colaboradores, lo que traerá como consecuencia el cumplimiento de sus objetivos anuales y planes estratégicos.

Por otra parte, el personal será beneficiado con el conocimiento de su valía, a razón del cumplimiento de las tareas asignadas y su predisposición a colaborar con el desarrollo de la biblioteca; también lo será a través de las posibilidades de aplicación de planes de formación y desarrollo, retribución y promoción. Finalmente, los usuarios serán favorecidos con el ofrecimiento de servicios de la más alta calidad y excelencia que satisfagan sus necesidades informativas.

El motivo del desarrollo de la presente investigación es dejar un aporte en el tema de la evaluación de personal en bibliotecas universitarias, ya que hasta la fecha son pocos los trabajos de investigación encontrados en el medio académico. Asimismo, pretende presentar herramientas de evaluación de desempeño del personal de este tipo de bibliotecas, con la opción de que sea factible aplicarse a cualquier realidad en unidades de información de entidades educativas, tanto públicas como privadas.

#### **1.4 Objetivos**

- **Objetivo general**

Evaluar el desempeño del personal de la Biblioteca de la Facultad de Derecho de la USMP utilizando el *Formato Convencional de Apreciación basado en Dolan*.

- **Objetivos específicos**
  - a) Describir y analizar la situación actual del personal de la Biblioteca de la Facultad de Derecho.
  - b) Identificar los aspectos positivos y negativos (internos y externos) del personal de la Biblioteca de la Facultad.
  - c) Proponer la implementación de herramientas para la mejora del desempeño del personal de la biblioteca.

## 1.5 Marco teórico

La evaluación es un proceso continuo de compilación e interpretación de información cuyo fin es emitir juicios de valor acerca del cumplimiento de objetivos previamente establecidos.

Se define la evaluación como “el proceso objetivo para recabar información respecto a una actividad, con el propósito de tomar decisiones, es decir se recogen datos, se analizan y se interpretan para producir información y juicios” (UNAM, 2011).

A su vez, el Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2003), afirma que:

Permanente evaluamos, porque continuamente emitimos juicios sobre personas, objetos o circunstancias. La evaluación se concibe como un proceso cuando de manera sistemática, se delinea, se obtiene y se provee información útil para emitir el juicio de valor, previo un proceso de investigación que aporte elementos para emitir dicho juicio, de acuerdo con el fin que se persigue.

El mismo organismo, muy fehacientemente, define al desempeño en el campo del desarrollo de una labor como:

La forma como se cumple con la responsabilidad en el trabajo, involucra de manera interrelacionada las actitudes, valores, saberes y habilidades que se encuentran interiorizados en cada persona e influyen en la manera como cada uno actúa en su contexto, afronta de forma efectiva sus retos cotidianos e incide en la calidad global de la tarea. Puesto que las actitudes, valores, saberes y habilidades no se transfieren, sino que se construyen, se asimilan y desarrollan, cada persona puede proponerse el mejoramiento de su desempeño y el logro de niveles cada vez más altos. Este reto se convierte en el referente que orienta la construcción del mejor desempeño de la persona.

Los recursos humanos también se consideran en términos de “capital humano”, el cual se refiere a los conocimientos y aptitudes de la fuerza de trabajo, constituyéndose en el activo más valioso de la organización (Lusthaus y otros, 2002). De dicho postulado, se puede llegar a la conclusión que todas las organizaciones tienen un

elemento en común: las personas, las cuales llevan a cabo los avances, logros y errores de sus organizaciones; por ello constituyen el recurso más preciado. De nada serviría cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables, si se careciera de un conjunto de personas mal dirigidas, con escasos alicientes y mínima motivación para desempeñar sus funciones; el éxito de la organización bajo estas condiciones sería imposible.

La evaluación del desempeño es un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo, es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el estatus de una persona (Giraldo, 2004). Por su parte, Gómez (2001) señala que la evaluación del desempeño “implica identificar, medir y gestionar el rendimiento de las personas de una organización” (p. 244). Asimismo, “la evaluación del desempeño es considerada como el proceso de juzgamiento periódico de la calidad del trabajo y potencial laboral de los integrantes de una empresa. Es un inventario del patrimonio humano de la empresa” (Castillo, 2006, p. 306).

Campos (2008) afirma que la evaluación del desempeño es el “proceso a través del cual se mide el desempeño de los colaboradores, para luego determinar los aspectos a mejorar y los objetivos para alcanzar el éxito, tanto individual como corporativo” (p. 123). Por su parte, Chiavenato (2009) indica que la “evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo” (p. 245).

La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, permite que éstos obtengan retroalimentación sobre el desarrollo de sus actividades y a los directivos, conocer el nivel de eficiencia y eficacia de sus empleados para la toma de decisiones a mediano y largo plazo (Jiménez, 2007).

Por su parte, Miño y Flores (2009) mencionan que la evaluación del desempeño es un “proceso sistemático y periódico de medición objetiva del nivel de eficacia y eficiencia de un empleado o equipo en su trabajo, permite identificar fortalezas y debilidades en el rendimiento de los servidores, con el fin de diseñar un plan de

mejoramiento continuo, desarrollo de competencias y planes de carrera (p. 31). A su vez, Fletcher (2001), citado por Vásquez (2007), destaca que la evaluación del desempeño es considerada un medio para valorar a los empleados, desarrollar sus competencias, reforzar su desempeño y distribuir recompensas (p. 42).

Vásquez (2007) señala que la retribución por desempeño está adquiriendo cada vez más importancia en las empresas y que los factores de antigüedad y edad son cada vez menos considerados a la hora de determinar los incrementos salariales, que en muchos casos se fijan de acuerdo al desempeño.

Gorriti (2007), sugiere la estrecha relación de la evaluación del desempeño con el puesto de trabajo, a través de la intervención en la definición de los perfiles de idoneidad de las personas para el desempeño de las tareas, la evaluación de desempeño de los empleados propiamente dicha, la fijación de retribución y cambio de puesto de trabajo.

A modo de conclusión, se afirma que toda organización resulta beneficiada con la aplicación de una evaluación del desempeño objetiva y concreta, acorde a sus necesidades que permita conocer el rendimiento que muestran sus colaboradores en el cumplimiento de sus funciones, la misma que tendrá como propósito utilizarse para asignarles incrementos salariales, incentivos o premios, capacitaciones, ascensos, entre otros beneficios. Existen numerosas herramientas que permiten a los directivos medir el desempeño del personal, dichos métodos son: escalas gráficas de calificaciones, método de comparación por pares, método de la distribución forzada, método del incidente crítico, escalas de estimación anclada a conductas, administración por objetivos, etc.

## **1.6 Metodología**

La presente investigación es de tipo descriptivo, la cual plasma las fortalezas, debilidades y funciones del personal. Además, explica las situaciones y actitudes que determinan el desempeño del personal de la Biblioteca de la Facultad de Derecho. Se describe la situación actual a través de la revisión documental, la cual se apoya en el plan estratégico, Reglamento de organización y funciones e informes de gestión.

Asimismo, se utilizará como instrumento de recolección de la información el formulario de evaluación del desempeño por el método de escalas gráficas con utilización de puntos a través de la aplicación del *Formato Convencional de Apreciación basado en Dolan* (2007), para conocer el potencial del personal de la Biblioteca, lo que permitirá la elaboración y diseño de los planes de mejora del desempeño del personal. Para ello, el formulario en mención (Anexo N° 1), a efectos de la investigación se aplicará a todo el personal tanto estable, exceptuando al jefe, como contratado y practicantes de la biblioteca consistente 17 colaboradores.

El tiempo de aplicación del formulario de evaluación será en el transcurso de dos (2) semanas y antes de finalizar el semestre académico 2011-I. Se utilizará la información brindada por la Jefatura para dar validez al trabajo.

Con todas estas herramientas se tendrán los lineamientos necesarios para proponer herramientas de mejora del desempeño del personal de la Biblioteca de la Facultad de Derecho de la USMP.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Biblioteca universitaria

Matus (2002) define a la biblioteca universitaria como la combinación orgánica de recursos humanos, informativos y materiales, donde es fundamental el desarrollo de estos recursos para que la biblioteca ostente un crecimiento equilibrado y constante en torno a la visión, misión, objetivos, estrategias y políticas de la universidad. Asimismo, “la biblioteca universitaria es una institución de servicio y la calidad de su servicio depende en primer lugar de la calidad de su personal” (Thompson, 1990, p. 77).

Orera (2007, p. 337) propone el concepto de biblioteca universitaria como un “centro de recursos de información basado en el uso de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación, en la cooperación y en la calidad”. A su vez, afirma que las bibliotecas universitarias están inmersas en un nuevo modelo enfocado en:

el carácter híbrido de su colección; la presencia cada vez más fuerte de las tecnologías de la información y comunicación; la cooperación interbibliotecaria a través de modelos ya existentes como las redes y la potenciación de otros de aparición más reciente como los consorcios; la preocupación creciente por la búsqueda de la calidad en los procesos de gestión, potenciando su planificación y evaluación” (Orera, 2005, p. 31).

Por su parte, la REBIUN (2003), citado por Torres (2005), refiere que la Biblioteca es un centro de recursos para el aprendizaje, la docencia, la investigación y las actividades relacionadas con el funcionamiento y la gestión de la Universidad/Institución en su conjunto.

En su concepción más moderna se considera a la biblioteca universitaria como un Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI), el cual se define como el espacio físico y virtual, flexible, donde convergen y se integran infraestructuras tecnológicas, recursos humanos, espacios, equipamientos y servicios (proporcionados en cualquier momento y accesibles desde cualquier sitio) orientados al aprendizaje del alumno y a la investigación (Martínez, 2004).

Con respecto a la conceptualización de la biblioteca universitaria como CRAI, es preciso mencionar que se refiere al conjunto de servicios de información que tienen una relación directa con el apoyo a la docencia, el aprendizaje y la investigación, es decir es una herramienta que facilita la producción y difusión de la investigación científica en la sociedad.

Se enfatiza que en la actualidad, las bibliotecas académicas han asimilado que la información y el conocimiento son fundamentales para alcanzar los objetivos de la universidad; por esta razón, las técnicas por las cuales la información se selecciona, se adquiere, almacena o recupera, organiza y distribuye dentro de la institución, determinarán, en gran medida, el nivel y éxito de la enseñanza, el aprendizaje y la investigación.

### **2.1.1 Misión y funciones**

La biblioteca universitaria tiene como misión “proporcionar a la comunidad universitaria todos aquellos servicios, documentos y recursos informativos propios o ajenos, necesarios para que aquella desarrolle con eficacia sus funciones docentes, de investigación y aprendizaje” (Orera, 2007, p. 337).

Asimismo, Moscoso (2003) destaca que la nueva misión de las bibliotecas universitarias es actuar de intérprete a través de la organización de la incalculable y difusa cantidad de información que se genera en Internet, facilitando el acceso a los usuarios a dicha información para la generación de nuevo conocimiento.

Además, la REBIUN (2003), citado por Torres (2005), precisa que la Biblioteca tiene como misión facilitar el acceso y difusión de los recursos de información y colaborar en los procesos de creación del conocimiento, a fin de contribuir a la consecución de los objetivos de la Universidad/Institución.

En conclusión, la misión de la biblioteca universitaria es apoyar a la docencia, el estudio, la investigación y la extensión de la universidad en su conjunto. Por tal razón su misión está estrechamente ligada a la universidad y los servicios que ofrece deben

responder a las necesidades de estudiantes, docentes e investigadores, contribuyendo de esta manera en el mejor desempeño de su actividad académica y profesional.

Domínguez (2005) menciona que la Biblioteca dentro de la Universidad constituye un servicio clave de apoyo a dos funciones que son la razón de ser de la institución universitaria: la investigación o creación de conocimientos y la enseñanza o comunicación de dichos conocimientos.

Las funciones tradicionales y fundamentales de la biblioteca universitaria, según Torres (2005) son:

- Apoyo a la formación/aprendizaje  
En relación con la formación, la biblioteca universitaria es ya consciente del cambio funcional y de la adaptación que tiene que realizar en sus servicios para responder a la renovación pedagógica.
- Apoyo a la investigación  
En relación con la investigación, el papel tradicional de la biblioteca universitaria como servidora de la información científica se complica con el ya de por sí complejo y, casi amenazante panorama de la información en el mundo (pp. 47-48).

Por su parte, Garrido (2004) en relación a las funciones de la biblioteca manifiesta:

- “Facilitar el estudio
- Adquirir, organizar y proporcionar acceso a los documentos adecuados para el estudio y la investigación
- Informar, orientar y formar a los usuarios”.

En resumen, la biblioteca universitaria es un órgano que forma parte de una institución de educación superior, cuya función principal es apoyar el programa de investigación y enseñanza-aprendizaje de la universidad; por lo tanto, su objetivo fundamental es eminentemente educativo, como lo es el de la propia universidad. Para cumplir con sus objetivos deberá valerse de los recursos documentales pertinentes para así contribuir con la formación académica de su comunidad de usuarios, cubriendo de esta manera sus necesidades informativas. Entonces, las bibliotecas universitarias tienen como función: facilitar el aprendizaje, a través de la actuación en : la solución de problemas de acceso y uso de la información tanto impresa como electrónica, potenciar todos los recursos y servicios que dispone la universidad, intervenir en la alfabetización

o formación de usuarios para que adquieran y desarrollen habilidades en el uso de las tecnologías de la información y comunicación, ofrecer estrategias de apoyo a la docencia y el aprendizaje para la generación de conocimiento.

## **2.2 Recursos humanos**

El personal es el enlace principal entre las necesidades de los usuarios y los servicios y las colecciones de la biblioteca. Para cumplir con sus funciones la biblioteca universitaria debe estar dirigida por profesionales bibliotecarios, quienes se encargan de administrar, organizar, procesar, diseminar y facilitar la recuperación de la información contenida en los documentos. Muela (2002) señala “que no son los recursos informativos, las tecnologías de información, o los edificios lo más importante para servir óptimamente a los usuarios, sino el contar precisamente con personal bien entrenado y competente”.

Sobre el ejercicio laboral en las bibliotecas, (Díaz, 2002) indica que:

Ha sido desarrollada en forma empírica a partir de la concepción de que el trabajo bibliotecario consiste simplemente en la custodia y en el préstamo condicionado de los libros, para cuyas funciones no se requiere una preparación específica; en muchos casos no se toma en cuenta el grado académico de las personas que se emplean para las bibliotecas; o es un trabajo de castigo para las personas que no destacan en ninguna actividad.

Tradicionalmente, esa ha sido la concepción acerca del trabajo bibliotecario, pero dicha situación debería cambiar con el tiempo, ya que en lo que concierne a la biblioteca universitaria es de vital importancia el contar en la plantilla con el personal adecuado que contribuya al logro de la misión de ser la unidad encargada de apoyar el desarrollo curricular de la institución.

Generalmente, una biblioteca universitaria requiere la atención a tiempo completo de uno o más bibliotecarios, personal auxiliar capacitado y estudiantes asistentes, a fin de proporcionar una adecuada gestión de los servicios y el desarrollo de las colecciones. Por otro lado, el personal bibliotecario se divide en cuatro grupos: la dirección, personal técnico o personalizado que se encarga del proceso técnico, personal administrativo y personal subalterno.

La REBIUN (1999) en sus normas y directrices, señala que:

Los recursos humanos representan el activo más importante de la institución y por tanto es imprescindible una política adecuada de gestión de personal, en la que habrá que tener en cuenta aspectos tales como procedimientos de ingreso, establecimiento por escrito de responsabilidades, funciones, evaluación del rendimiento, formación profesional continua, desarrollo de una carrera profesional, salarios y retribuciones, entre otros. Indica, además que se establecerán planes de formación profesional cuya responsabilidad corresponderá al director de la biblioteca y que tendrán como finalidad la actualización y perfeccionamiento en todos aquellos ámbitos que favorezcan el desarrollo y eficacia del servicio, y que, asimismo, respondan a las expectativas de mejora individual. Por en el ítem correspondiente a evaluación menciona que la biblioteca, de acuerdo con las políticas de personal y prácticas de la universidad, deberá emprender procesos de evaluación de sus recursos humanos en varios aspectos: cantidad y distribución de personal en relación con los productos ofrecidos; programas de formación, formulación de políticas y procedimientos de gestión de personal; análisis de la utilización del personal y análisis de trabajo (cargas de trabajo) y evaluación individual.

El Consejo de Rectores de Universidades Chilenas (2003) por medio de la Comisión Asesora de Bibliotecas y Documentación (CABID), plantea en sus directrices, en relación a los recursos humanos de la biblioteca universitaria que:

1. La planta funcionaria tendrá el tamaño y la calidad adecuados para atender las necesidades de la biblioteca universitaria, considerando a los usuarios, servicios, programas y recursos de información.
2. Se debe establecer un plan de desarrollo, capacitación y educación continua para el personal profesional y paraprofesional, el cual debe dotar a los funcionarios de las habilidades, capacidades y conocimientos necesarios para cubrir las necesidades futuras de la organización. El plan también cumple con la finalidad de actualizar y perfeccionar al personal en aquellos ámbitos que favorecen el desarrollo del servicio y de responder a las expectativas individuales dentro del ámbito laboral.
3. El personal representa el activo más importante de la biblioteca para apoyar el plan estratégico de la universidad. Toda acción de innovación, renovación o modernización

pasa por el compromiso de estas personas y por la satisfacción que éstas encuentran en el trabajo realizado.

4. Cada miembro del personal será informado por escrito de sus funciones y responsabilidades.

5. Las remuneraciones del personal que labora en la biblioteca universitaria deben ser equivalentes a otras posiciones de la universidad que requieran capacidades y habilidades comparables y coherentes con las remuneraciones de mercado.

6. Las calificaciones del personal deben ser coordinadas por el Director de biblioteca, a lo menos una vez por año.

### **2.3 Gestión de recursos humanos**

La gestión de recursos humanos es el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y dirigen a las personas dentro de la organización de forma que consigan las metas establecidas.

Velásquez y De Miguel (2009) señalan que la gestión de recursos humanos “constituye un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico (p. 2). Asimismo, Bohlander y Snell (2008) indican que gestionar recursos humanos consiste en estudiar “las cuestiones del proceso de empleo en la organización, de diseñar puestos de trabajo y equipos, desarrollar habilidades en los empleados, identificar métodos para mejorar su desempeño y recompensar sus logros” (p. 4); a su vez, Mondy y Noe (2005) indican que la administración de recursos humanos es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales (p. 4).

Por su parte, Dessler (2009) define la gestión de recursos humanos como “el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados. Así como atender sus relaciones laborales, salud y seguridad, así como aspectos de justicia” (p. 2). En todas estas definiciones se resalta a las personas como parte importante en la consecución de los objetivos organizacionales, ya que depende de un adecuado manejo depende el éxito o fracaso de la organización.

Entonces, se puede concluir que la gestión de recursos humanos consiste en la capacidad de mantener a la organización productiva, eficiente y eficaz, a partir del uso adecuado de las personas, teniendo como objetivo y mantener un clima favorable de trabajo, desarrollar las habilidades de los colaboradores, que permitan el desarrollo individual y organizacional sostenido.

## **2.4 Evaluación del desempeño**

Uno de los primeros precedentes de la evaluación del desempeño se remontan al siglo XVIII, señalan como pionero en esta disciplina al economista y sindicalista inglés Robert Owen, propietario de una fábrica de hilados, quien “evaluaba frecuentemente a los trabajadores y sus calificaciones eran exhibidas por medio de tablas de colores con lo cual los obreros podrían saber el resultado de su evaluación” (Ramírez, 2007, p. 138).

Posteriormente, alrededor de 1842, el servicio público de Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores, el cual en 1880, también fue adoptado por el ejército estadounidense. Asimismo, en 1918, la General Motors desarrolló un sistema para evaluar a sus ejecutivos. Sin embargo, no fue sino hasta después de la Segunda Guerra Mundial se inició en todo el orbe el despegue de los sistemas de evaluación del desempeño en las organizaciones (Chiavenato, 2007).

La evaluación en la esfera de los recursos humanos “es un método de valoración periódico y objetivo, que cada responsable hace de sus subordinados, con objeto de reconocer sus avances e indicar aquellos aspectos de su actuación profesional, que aún deben mejorar” (Diputación de Sevilla y Federación Andaluza de Municipios y Provincias, 2009, p. 89). También se puede definir a la evaluación de personal como el medio para analizar los aspectos cualitativos y cuantitativos de los trabajadores, abarcando el estudio de diversos factores para tener una apreciación objetiva de la conducta, rendimiento, productividad, confiabilidad, iniciativa, liderazgo, aptitud y demás aspectos del personal de la empresa” (Bejarano, 2002).

Se define a la evaluación del desempeño según Dolan y otros (2007) como “un 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” (p. 229). Para Cuesta (2010) la evaluación del desempeño es un “procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización” (p. 341).

Puchol (2005) señala que la evaluación del desempeño es:

Un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. La evaluación tiene una óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia adentro), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales (p. 289).

También, la evaluación del desempeño es considerada como la apreciación sistemática del valor que una persona demuestra, por sus características personales y/o por sus prestaciones, a la organización, expresada periódicamente conforme a un preciso procedimiento conducido por una o más personas conocedoras tanto de la persona como del puesto de trabajo (Gan y Triginé, 2006).

Por otro lado, Alles (2008) asume que la evaluación del desempeño es un instrumento para dirigir y supervisar personal, es un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado dialogo en cuanto a los que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados.

Son muchas las definiciones que se han dado acerca de evaluación del desempeño, llamada también análisis de desempeño o calificación, y cada una de ellas destaca un aspecto en particular que puede estar asociado a medida del trabajo, valoración de personas, y eficiencia en el uso del tiempo. Sin embargo, para efectos de la investigación se asume la definición de la evaluación del desempeño propuesta por Chiavenato (2007) cuando refiere que “es una sistemática apreciación de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona” (p. 243).

Del planteamiento anterior, se deduce que la evaluación del desempeño de las personas permite conocer su rendimiento laboral en el cargo, de manera que permita llegar a una objetiva toma de decisiones sobre los recursos humanos.

#### **2.4.1 Importancia**

La importancia de la evaluación del desempeño radica en validar y refinar las actividades de selección y capacitación así como brindar información a los colaboradores que estén interesados en mejorar su desempeño futuro.

Castillo (2006) señala que la importancia de la evaluación del desempeño del personal radica en los siguientes puntos:

- Permite al trabajador satisfacer su necesidad de conocer la valoración que la institución tiene de su trabajo.
- Permite al trabajador hacer sus propios planes de mejoramiento laboral.
- Es importante porque permite a la empresa obtener retroalimentación sobre todas las funciones del proceso de administración de personal.
- La evaluación de personal es una herramienta que sirve de apoyo a la previsión de la fuerza laboral y análisis de cargos.
- Permite detectar las posibilidades de deserción y de sustitución a mediano plazo.
- Facilita la identificación de las características deseables e indeseables que afectan el desempeño de cada cargo.
- Permite elaborar gráficas de reemplazos y planes de la carrera para desarrollar las capacidades de los empleados.

La evaluación del desempeño es importante para la organización, ya que permite conocer el real rendimiento de los colaboradores. Asimismo, el propio personal se verá beneficiado en la toma de decisiones acerca de las promociones, aumento de remuneraciones y el desarrollo de planes de capacitación.

### 2.4.2 Objetivos

Los objetivos de la evaluación del desempeño residen en analizar las fortalezas y debilidades del personal. Según Chiavenato (2007), los objetivos de la evaluación del desempeño son los siguientes:

- Servir como instrumento para conocer la idoneidad del individuo para el puesto.
- Servir como un medio para la determinación de necesidades de capacitación y desarrollo del personal.
- Promover la eficiencia y eficacia, mediante la puesta en práctica de incentivos salariales por el buen desempeño.
- Servir de fundamento para efectuar la promoción del personal.
- Mejorar las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- Procurar el desarrollo personal del empleado.
- Proporcionar información básica para la investigación de recursos humanos.
- Estimar el potencial de desarrollo de los empleados.
- Estimular una mayor productividad de los trabajadores.
- Conocer los indicadores de desempeño de la organización.
- Constituir un medio de retroalimentación (*feedback*) de información al individuo evaluado.

Se concluye que uno de los objetivos primordiales de la evaluación del desempeño es la de brindar una efectiva retroalimentación, a través de la toma de acciones para mejorar el desempeño en el futuro. A su vez, esta aplicación mejorará el potencial tanto del personal como de la organización en sí.

### 2.4.3 Obstáculos para medir eficazmente el rendimiento

Entre los problemas de la evaluación del desempeño, abordados por Mondy y Noe (2005) se aprecian:

- Falta de objetividad, debido a que los factores que se usan comúnmente son difíciles de medir y éstos pueden tener poca relación con el desempeño de un empleado.

- Prejuicios, el cual tiene lugar cuando se generaliza una característica o situación positiva a todos los aspectos del desempeño del empleado, dando como resultado una calificación más alta.
- Indulgencia y exigencia, se presenta por la concesión inmerecida de calificaciones altas.
- Tendencia central, ocurre cuando se califica de manera incorrecta a los empleados cerca del promedio o a un punto medio de la escala.
- Prejuicio por comportamiento reciente, ocurre cuando un evaluador recuerde el comportamiento reciente con mayor claridad que las acciones del pasado.
- Prejuicio personal, como género, raza o la edad afecten las calificaciones.
- Manipulación de la evaluación, sucede cuando el evaluador controla todos los aspectos del proceso de evaluación.

Los aspectos que el evaluador debe tener en cuenta al momento de realizar el proceso de evaluación del desempeño son que debe actuar de la manera más objetiva y justa posible, ya que las calificaciones asignadas con criterios desproporcionados pueden ser materia de conflictos entre los colaboradores.

#### **2.4.4 Aspectos básicos a considerar en un proceso evaluativo**

Pese al tiempo transcurrido, se considera el valioso aporte de Vera Tudela de la Gala, quien en su texto hace mención al análisis de puestos, el archivo personal y la elección de evaluadores como importantes aspectos en el proceso de evaluación de personal. Dichos aspectos se desarrollan a continuación.

##### **2.4.4.1 El análisis de puestos**

El análisis de puestos es el proceso de reunir, analizar y registrar información relativa a los cargos dentro de una organización, es decir, es la determinación de las tareas, conocimientos, funciones y requisitos para su ejecución satisfactoria.

El proceso de evaluación del personal necesita para que sea desarrollado, de guías e indicaciones que nos suministra el análisis de puestos, que como parte de un proceso más sofisticado viene a constituir el inicio del sistema aplicado para el estudio y valoración del trabajo. Una correcta evaluación de personal tiene que ser formulada y realizada de acuerdo

con un preciso conocimiento del contenido de cada trabajo en particular o grupos de trabajos similares.

El análisis de puesto denominado también análisis ocupacional, es el método por el cual se llega a estudiar y definir todas las tareas que realiza el hombre en su puesto y las condiciones que rodean la ejecución de las mismas. ¿Cómo conocer el grado de eficiencia del personal, si no conocemos su trabajo?. Conociendo las tareas que desarrolla cada trabajador en la empresa sabremos valorar su desempeño y determinaremos las razones que influyen en su rendimiento y/o comportamiento de una manera tal que se le ayude a superar. Para juzgar el valor efectivo del personal con respecto a la empresa, es necesario conocer la importancia relativa de las tareas y de las responsabilidades que le competen.

Los análisis de puestos proporcionan los datos necesarios sobre ocupaciones para desarrollar un sistema o método objetivo de valoración del personal. El análisis permite relacionar las aptitudes y capacidades demostradas por el trabajador, con los factores ocupacionales y demandas, con el objeto de mostrar adecuadamente su comportamiento y rendimiento. La falta de esas medidas objetivas hace que la medición oficial una simple adivinanza en la determinación del grado de aptitud por un trabajador.

En la realización del análisis ocupacional también es importante determinar qué elementos existen en el puesto que sean iguales o similares a elementos de otros puestos de la organización empresarial, de tal manera que de forme un concepto de las exigencias particulares y generales. Por el análisis ocupacional, contamos con información amplia sobre las tareas que realiza el hombre y las características de las mismas; concluido este aspecto, también es necesario determinar mediante una evaluación, la importancia relativa de las tareas y responsabilidades que le competen a cada individuo, para poder juzgar más adelante con mayor amplitud su valor efectivo con respecto a la organización (Vera Tudela, 1985, p. 31).

Por su parte, Saracho (2005), menciona la relación entre la evaluación del desempeño y el análisis de puestos al referirse que “el abordaje sobre el desempeño se focaliza en el puesto e identifica que la persona debe hacer para ser efectivo e inefectivo en el puesto (p. 206).

Para evaluar o medir el desempeño de un trabajador es necesario conocer con exactitud cuáles son las tareas que realizan, cuáles son sus funciones, sus objetivos. Si no tenemos esta valiosa información, será muy complicado obtener los indicadores para realizar la medición de la eficiencia.

#### **2.4.4.2 El archivo de personal**

Es un registro actualizado de los documentos del personal en actividad, que contiene la información de los expedientes de antes del inicio de la relación laboral, al momento del ingreso del trabajador, durante su permanencia en el empleo y al cese de la relación laboral.

El archivo de personal es un registro técnico de las características que tiene cada trabajador, demostradas por la presentación de documentos que son verificados y que acreditan su potencial así como su situación individual y familiar y, también es un registro detallado y secuencial de todos los eventos positivos y negativos que suceden derivados de su relación

con la empresa. Por lo tanto cada legajo de personal sirve de guía de comprobación para que posteriormente los resultados de la evaluación de personal se consideren como una información clasificada aceptable y se convierta ésta en un instrumento básico de la administración planificada del personal (Vera Tudela, 1985, p. 37).

#### **2.4.4.3 Elección de los evaluadores**

De la apropiada elección de los evaluadores depende la disminución del riesgo de observaciones alejadas de la realidad. Esto se interpreta en malas decisiones aplicables a todas las áreas de la organización.

Del concepto de evaluación del personal, también se deduce las dos características principales que se deben tener en cuenta para la selección de las personas que se desempeñarán como evaluadores en el desarrollo del proceso: “conocer al personal” y “conocer el trabajo que desarrolla en la empresa”. Si analizamos estas características determinaremos que los evaluadores en la empresa son los supervisores, quienes tienen a su cargo recursos humanos y son responsables de la actividad que éstos desarrollan en la empresa.

El supervisor por su posición en la estructura organizacional, es el llamado a evaluar periódicamente a su personal. Seleccionados los evaluadores, deberán ser instruidos sobre el método a seguir en la aplicación del proceso, se les brindará todos los medios necesarios para la evaluación y al término del proceso la información clasificada respectiva.

Muchas organizaciones utilizan diferentes alternativas para evaluar el desempeño del empleado. Las más democráticas y participativas dan al empleado la responsabilidad de autoevaluar con libertad su desempeño; muchas encargan esta responsabilidad al gerente inmediato, para reforzar la jerarquía; otras buscan integrar al gerente y al subordinado en la evaluación, para reducir la diferencia jerárquica; algunas dejan la evaluación de desempeño a los equipos, en especial cuando son autosuficientes y autogestionadas, y otras incluso adoptan un proceso circular de 360° en la evaluación (Vera Tudela, 1985, p. 35).

La evaluación del desempeño por ser individualizada, sistematizada y supervisada debe ser manejada con objetividad, pues por ser un proceso que regularmente se está revisando de acuerdo al comportamiento de cada uno de los empleados se necesita de una persona que este familiarizada con el desempeño individual de cada uno de los empleados. Por esta razón, se considera conveniente que sea el supervisor inmediato quien evalúe a sus subordinados, por ser la persona más cercana a los empleados y por lo tanto conocedor del comportamiento cotidiano de su personal (Mata, 2008).

Además, existe un enfoque moderno de evaluación del desempeño, denominado evaluación de 360°, en el cual intervienen en el proceso de evaluación según Alles (2008) el mismo evaluado, sus subordinados, sus pares, su supervisor, su jefe, e incluso los clientes y proveedores.

## 2.4.5 Métodos

Existe una variedad de métodos de evaluación del desempeño, entre ellos tenemos: escalas gráficas, investigación de campo, selección forzada, incidentes críticos, listas de verificación, autoevaluación, evaluación de 360°, etc. Para el presente estudio se desarrollarán sólo los métodos de escalas gráficas y la autoevaluación.

### 2.4.5.1 Escalas gráficas

El método de escalas gráficas es el más usado y divulgado, este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.

Chiavenato (2009), señala sobre el método de escalas gráficas que:

Es una tabla de doble asiento, donde se registran, en los renglones, los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación de desempeño. Los factores de la evaluación representan los criterios relevantes o los parámetros básicos para evaluar el de los trabajadores. El primer paso es escoger la definición de los factores de evaluación del desempeño que servirán como instrumento para calificar y comparar el desempeño de los trabajadores implicados. Los factores de evaluación son comportamientos y actitudes que selecciona y valora la organización. Así, los trabajadores que alcanzan mejor desempeño en sus actividades son quienes alcanzan calificaciones más altas en estos factores, sin importar el puesto que ocupen (p. 253).

Asimismo, Werther (2008) afirma que en este método “los resultados consisten en expresiones numéricas y que se obtienen mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores” (p. 327).

Por su parte, Dessler (2009) señala a este método como el más sencillo y popular para evaluar el desempeño, el cual enumera características y una gama de valores de desempeño. Se califica marcando la calificación que describe mejor el desempeño y al final se suman los valores asignados.

Se concluye que el método de escalas gráficas es el más utilizado y divulgado, a su vez es muy criticado porque reduce sus resultados a expresiones numéricas mediante

las matemáticas y estadística para evitar el aspecto subjetivo del evaluador. La persona es evaluada mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.

Entre las principales ventajas del método de escalas gráficas, Chiavenato (2009) menciona las siguientes:

1. Facilidad de planeación y construcción de la herramienta de evaluación.
2. Simplicidad y facilidad de comprensión y utilización.
3. Visión gráfica y global de los factores de evaluación involucrados.
4. Facilidad en la comparación de los resultados de varios empleados.
5. Proporciona fácil retroalimentación de datos al evaluado.

Chiavenato (2009), entre los principales inconvenientes del método de escalas gráficas menciona los siguientes:

1. Superficialidad y subjetividad en la evaluación de desempeño.
2. Produce efecto generalizador (efecto de halo): si el evaluado recibe bueno en un factor, probablemente recibirá bueno en los demás factores.
3. Falla por la categorización y homogeneización de las características individuales.
4. Limitación de los factores de evaluación: funciona como sistema cerrado.
5. Rigidez y reduccionismo en el proceso de evaluación.
6. Ninguna participación activa del empleado evaluado.
7. Evalúa sólo el desempeño anterior.

#### **2.4.5.2 Autoevaluación**

Mediante la autoevaluación es el propio colaborador que autocríticamente valora su propio rendimiento de acuerdo a indicadores o parámetros previamente establecidos, es decir permite la propia valoración de sus aciertos y desaciertos, sus potencialidades y sus debilidades.

“En la autoevaluación, el empleado evalúa su desempeño en función de las metas descritas” (Luecke y Hall, 2007, p. 93). Asimismo, “el mismo empleado llena su cuestionario y posteriormente analiza los resultados junto con su superior para juntos

determinar las medidas a tomar y los objetivos de desempeño a alcanzar” (Rodríguez, 2007, p. 360).

Se concluye que la autoevaluación es el método mediante el cual el colaborador hace un autoanálisis de sus propias características de desempeño.

Entre las principales ventajas de la autoevaluación, Chiavenato (2009) menciona las siguientes:

- Participación del empleado en el proceso de mejoramiento de la organización.
- Menor probabilidad a presentar actitudes defensivas.
- Permite conocer la opinión directa del empleado respecto a su trabajo.
- Permite tomar las medidas pertinentes respecto a las necesidades del empleado.

Entre las principales desventajas de la autoevaluación, se mencionan las siguientes:

- Los trabajadores por lo común se asignan puntuaciones mayores que las que sus supervisores o las de sus compañeros de trabajo (Dessler, 2009).
- Los objetivos del desempeño pueden volverse muy personales e individuales, subjetivos y personalizados (Chiavenato, 2009).

#### **2.4.6 Formato Convencional de Apreciación basado en Dolan**

Dolan y otros (2007) indican que los formularios convencionales son muy utilizados por su fácil confección, ya que permiten obtener resultados cuantitativos con los que pueden hacerse comparaciones entre las personas evaluadas, e incluyen varias dimensiones o criterios de rendimiento. Además, sostienen que cuando la organización los utiliza, suele modificarlos y añadir un espacio para redactar una breve descripción, de forma que los resultados de la evaluación pueden emplearse con fines de desarrollo, además de los de evaluación (p. 238).

Este formato está constituido por 10 factores de evaluación consistentes en rasgos de personalidad e indicadores de resultados. A continuación se desarrollan los factores de evaluación indicados en el *Formato Convencional de Apreciación basado en Dolan* y otros (2007), dichos factores son los siguientes:

- **Calidad del trabajo**

La calidad del trabajo es la mejora continua de todo lo que se hace, ya sea en forma individual como en equipo, es en sí hacer bien lo correcto y el esfuerzo continuo por mejorar.

Consiste en “optimizar los recursos disponibles y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones de las personas a cargo, y/o los procesos y métodos de la organización” (Alles, 2009, p. 167). Entonces, implica la excelencia en el trabajo a realizar, incluye la precisión, meticulosidad y aceptabilidad del trabajo que se desempeña, también se refiere al esmero en el trabajo.

- **Productividad o cantidad de trabajo**

La cantidad de trabajo es la medición del trabajo aplicando técnicas para determinar el tiempo que se invierte en llevar a cabo una tarea definida efectuándola de acuerdo a un método de ejecución preestablecido.

Es la “capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requeridos, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga o incremente su liderazgo en el mercado” (Alles, 2009, p. 188). Entonces, se le podría definir como la cantidad y eficiencia del trabajo realizado en un período específico.

- **Conocimiento del trabajo**

El conocimiento del trabajo es el dominio de los conceptos necesarios para realizar una actividad, también está dado por la experiencia en el trabajo.

Asimismo, se refiere a los “conocimientos específicos imprescindibles para desempeñar un puesto. Exposición del ocupante a los largo del tiempo a situaciones diversas que le permitan decidir acertadamente basándose en antecedentes” (Curós y otros, 2005, p. 73). Esto implica tener amplios conocimientos en los temas del área de la cual se es responsable, así como de poseer habilidades e información práctica o técnicas que se usan en el trabajo.

- **Iniciativa**

Esta característica hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Asimismo, es la actuación que va desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.

Además, es la actitud de “comportarse de forma proactiva. Implica tener a la vista para reconocer las oportunidades. Significa iniciar una acción que va más allá de la respuesta estricta a las necesidades de la situación o las peticiones directas de los demás” (Curós y otros, 2005, p. 75).

- **Liderazgo**

El liderazgo es la capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo e implica el deseo de guiar a los demás.

También, es la capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores para enfrentar con éxito los desafíos organizacionales. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante (Alles, 2009).

- **Trabajo en equipo – Cooperación**

El trabajo en equipo se podría definir como el grado de compañerismo, el cual genera entusiasmo para que el resultado sea satisfactorio en las tareas encomendadas.

Asimismo, es la “capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales” (Alles, 2009, p. 195). Implica la intención de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo, trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva.

- **Fiabilidad**

Se podría decir que fiabilidad es el grado en que se puede confiar en el empleado en cuanto a finalizar la tarea y darle seguimiento.

Es la “capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados” (Alles, 2009, p. 191).

- **Adaptabilidad el cambio**

La adaptabilidad al cambio es la predisposición a comprender y apreciar perspectivas diferentes u opuestas, para adaptarse en situaciones cambiantes y aceptar modificaciones del contexto.

También, es la capacidad para trabajar con eficacia en situaciones variadas y/o inusuales, con personas o grupos diversos. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, modificar su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera (Alles, 2009).

- **Asistencia**

Se puede definir a la asistencia como el grado de presencia y puntualidad en el cumplimiento de las funciones y actividades en el puesto de trabajo.

Beneyto y otros (2007) señala que la falta de asistencia se produce cuando no se comparece en el trabajo. La falta de puntualidad tiene lugar no sólo cuando se llega tarde al trabajo sino cuando se abandona antes de finalizar la jornada laboral (p. 544).

- **Presentación personal**

La presentación personal es la apariencia o imagen personal que se proyecta ante los demás y refleja el cuidado que se presta a uno mismo.

Es la orientación del aspecto físico a que sea agradable, higiénico y adecuado para el buen desempeño del cargo (Cuesta, 2010).

Como se observa, el Formato Convencional de Apreciación basado en Dolan contiene los factores con los que generalmente se evalúa el desempeño de las personas, los cuales representan las tareas que realizan. Asimismo, en este formato se distingue que a cada factor de evaluación le corresponde cinco (5) grados de calificación para la elección del criterio del evaluador, dichas puntuaciones son: 2 (insatisfactorio); 4 (escaso); 6 (bueno); 8 (muy bueno) y 10 (destacado). Además, incluye la puntuación general del rendimiento del colaborador, la cual viene determinada en los siguientes términos: Por debajo de 40 (insatisfactorio); rango entre 40-59 (escaso); rango entre 60-79 (bueno); rango entre 80-89 (muy bueno) y rango entre 90-100 (destacado). Finalmente, presenta los ítems donde se detallan a manera de consolidado, los puntos fuertes del evaluado, las áreas en la que debe mejorar el colaborador y los comentarios acerca de su desempeño.

## **CAPÍTULO III**

### **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE DERECHO DE LA USMP UTILIZANDO EL FORMATO CONVENCIONAL DE APRECIACIÓN BASADO EN DOLAN**

#### **3.1 Universidad de San Martín de Porres**

##### **3.1.1 Reseña histórica**

La USMP es una institución privada sin fines de lucro, con autonomía de gobierno académica, administrativa, económica y normativa, en el marco de la Constitución Política y de las leyes vigentes. La Universidad remonta sus orígenes al Instituto Pro-Deo, una institución dedicada al conocimiento de la filosofía y la teología que fundara el RP Dr. Vicente Sánchez Valer de la orden de Dominicos.

La Universidad se funda bajo la advocación de San Martín de Porres; el 17 de mayo de 1962, según Decreto Supremo N° 26, ratificada con la Ley N° 23733 y reconocida por el consejo Nacional de la Universidad Peruana (CONUP), mediante Resolución N° 179-70 del 23 de abril de 1970. El 18 de agosto de 2005 la USMP adoptó la personería jurídica de Asociación Civil sin fines de lucro (Resolución N° 131-2005-CONAFU), al amparo del Decreto Legislativo N° 882. La adecuación fue aprobada por el Consejo Nacional para la Autorización de Funcionamiento de Universidades (CONAFU), según Resolución N° 131-2005-CONAFU del 18 de agosto de 2005, modificada por la Resolución N° 145-2005-CONAFU del 1 de septiembre de 2005. Esta adecuación se inscribió en los Registros Públicos el 29 de mayo de 2006. Por lo tanto, se rige según lo dispone su Estatuto Social y su Reglamento General.

Las primeras facultades creadas fueron las de Educación y Letras, incluyendo los Institutos de Filosofía, Castellano, Literatura, Historia, Geografía y Periodismo. Posteriormente, se crearon las carreras de: Ciencias Contables, Economía, Administración, Derecho, Trabajo social, Sociología, Psicología y los institutos de Relaciones Industriales y Cooperativismo.

Los años setenta estuvieron marcados por una gran actividad en lo que concierne a infraestructura como, por ejemplo, la adquisición del extenso terreno de la Ciudad Universitaria en el entonces lejano distrito de Santa Anita. Tiempo después se construirían las instalaciones para los programas de Sociología y Trabajo Social. Durante los años ochenta la Universidad se dedicó a sentar las bases de su futuro desarrollo, capacitando profesores y desarrollando cuidadosamente su oferta académica mediante estructuras curriculares que respondieran a las necesidades del país y de su desarrollo.

Los noventa fueron, sin duda, años de fructífero desarrollo para la Universidad de San Martín de Porres. El desbordante entusiasmo y compromiso de sus autoridades y de la comunidad universitaria, permitieron dotarla de una infraestructura acorde con su prestigio. Es así como se construyeron los locales de las Facultades de Ciencias de la Comunicación, Obstetricia y Odontología y, más recientemente, los modernos locales de las Facultades de Medicina, de Ingeniería y Arquitectura y de Derecho y Ciencia Política.

La infraestructura y organización alcanzada por la Universidad le permiten atender los más exigentes y diversos requerimientos académicos y administrativos de profesores y alumnos, además de las actividades extracurriculares destinadas a brindar una formación integral, lo que se reflejó en la acreditación de su Facultad de Medicina Humana, una de las primeras del Perú en obtener este reconocimiento exigido por ley.

En sus 49 años de servicio a la comunidad, la Universidad de San Martín de Porres ha alcanzado, por merito propio, un lugar especial en el sistema educativo peruano. Actualmente, es una moderna institución que cuenta con nueve (9) facultades que ofrecen 18 carreras profesionales, una escuela (12 secciones de postgrado), tres (3) doctorados, más de 30,000 mil alumnos y 2,500 trabajadores, entre docentes y administrativos. Es la universidad más grande del Perú y se ubica entre las tres mejores universidades privadas del país.

### 3.1.2 Estructura orgánica

La estructura orgánica de la USMP es la siguiente:

- Asamblea Universitaria
- Consejo Universitario
- Rectorado
- Vicerrectorado
- Consejos de Facultades
- Decanatos
- 1. Unidades de Coordinación
  - Secretaría General
  - Oficina de Administración Documentaria
  - Oficina de Grados y Títulos
  - Oficina de Archivo General
- 2. Unidad de Control
  - Oficina de Inspección y Control Interno
- 3. Unidades de Asesoramiento
  - Oficina de Planificación
  - Oficina de Asesoría Legal
  - Oficina de Relaciones Públicas e Imagen Institucional
- 4. Unidades Administrativas
  - Dirección General de Recursos Humanos
  - Oficina de Recursos Humanos
  - Oficina de Finanzas
  - Oficina de Logística
- 5. Unidades Académicas del Rectorado
  - Escuela de Postgrado
  - Oficina de Admisión
  - Centro Pre-Universitario
  - Centro de Idiomas
  - Unidad de Autoevaluación y Acreditación
  - Instituto de Gobierno

Instituto de Arte  
Instituto del Perú  
Unidad de Producción de Contenidos  
Fondo Editorial  
Unidad de Virtualización Académica

La estructura organizacional está plasmada dentro de su organigrama estructural (Anexo N° 3).

### **3.1.3 Misión**

Formar profesionales competentes, con sólidos valores humanísticos, éticos y cívicos. Contribuir a la creación de conocimientos a través de la investigación y promover la difusión de la ciencia, la tecnología y la cultura. Proyectar nuestra acción a la comunidad, propiciando la construcción de una sociedad moderna y equitativa.

## **3.2 Facultad de Derecho**

La Facultad de Derecho de la Universidad de San Martín de Porres, inició sus actividades en 1968, en un local que era parte del Convento de Santo Domingo, ubicado en la primera cuadra del jirón Camaná, Cercado de Lima. El primer Decano fue el Dr. Percy Buzaglo Terry y, desde su creación, ha contado con juristas de prestigio en su plana docente.

En el año 1969, se promulgó la Ley N° 17437 y, como consecuencia, la Facultad se organizó como Programa Académico de Derecho, implementándose un régimen curricular anual. En el año 2000 se inició el cambio hacia el régimen semestral. En el año 1981, fue creada la Sección de Postgrado, en atención a la Resolución Rectoral N° 245-81-R, ratificada por la Comisión Interuniversitaria mediante Resolución N° 5055-85-CONAI, del 8 de enero de 1985. En el año 1996 se aprobó el reglamento de estudios doctorales, emitiéndose la Resolución Rectoral N° 027-96. Su primer director fue el Dr. Ricardo Nugent.

A pocos años de funcionamiento la Facultad de Derecho de la Universidad de San Martín de Porres logró ser reconocida como una de las Facultades de Derecho de mayor prestigio a nivel nacional, condición que le permitirá proyectarse en el ámbito internacional a través de cursos de postgrado virtuales, seminarios internacionales, foros académicos especializados y convenios de cooperación académica con prestigiosas universidades de América y Europa. La Facultad es la unidad académico-administrativa básica que funciona como órgano descentralizado responsable de la formación profesional de perfeccionamiento, de investigación, de extensión universitaria y de proyección social.

Su plan de estudios, basado en el régimen semestral, está organizado en nueve semestres de formación común, y en tres de especialización. Donde el alumno puede optar por el área de: Civil, Penal, Corporativo y Gestión Pública. Además de una sección de postgrado que cuenta con siete (7) maestrías y un área de doctorado en Derecho.

### **3.2.1 Visión**

“Constituirnos, en la presente década, en una facultad de prestigio internacional, reconocida por su excelencia; sustentada en una formación especializada de profesionales en el campo del derecho, orientados hacia los valores humanísticos y éticos como sustentos fundamentales”.

### **3.2.2 Misión**

“Procurar la formación de profesionales de elevado nivel competitivo con sólidos valores humanísticos y éticos; contribuyendo al desarrollo de la ciencia jurídica, la cultura y el fortalecimiento del sistema jurídico nacional, proyectando su acción hacia la comunidad y propiciando la consolidación de una sociedad moderna, justa y solidaria”.

Para cumplir esta misión, la universidad cuenta con los siguientes soportes fundamentales:

- Calidad docente.

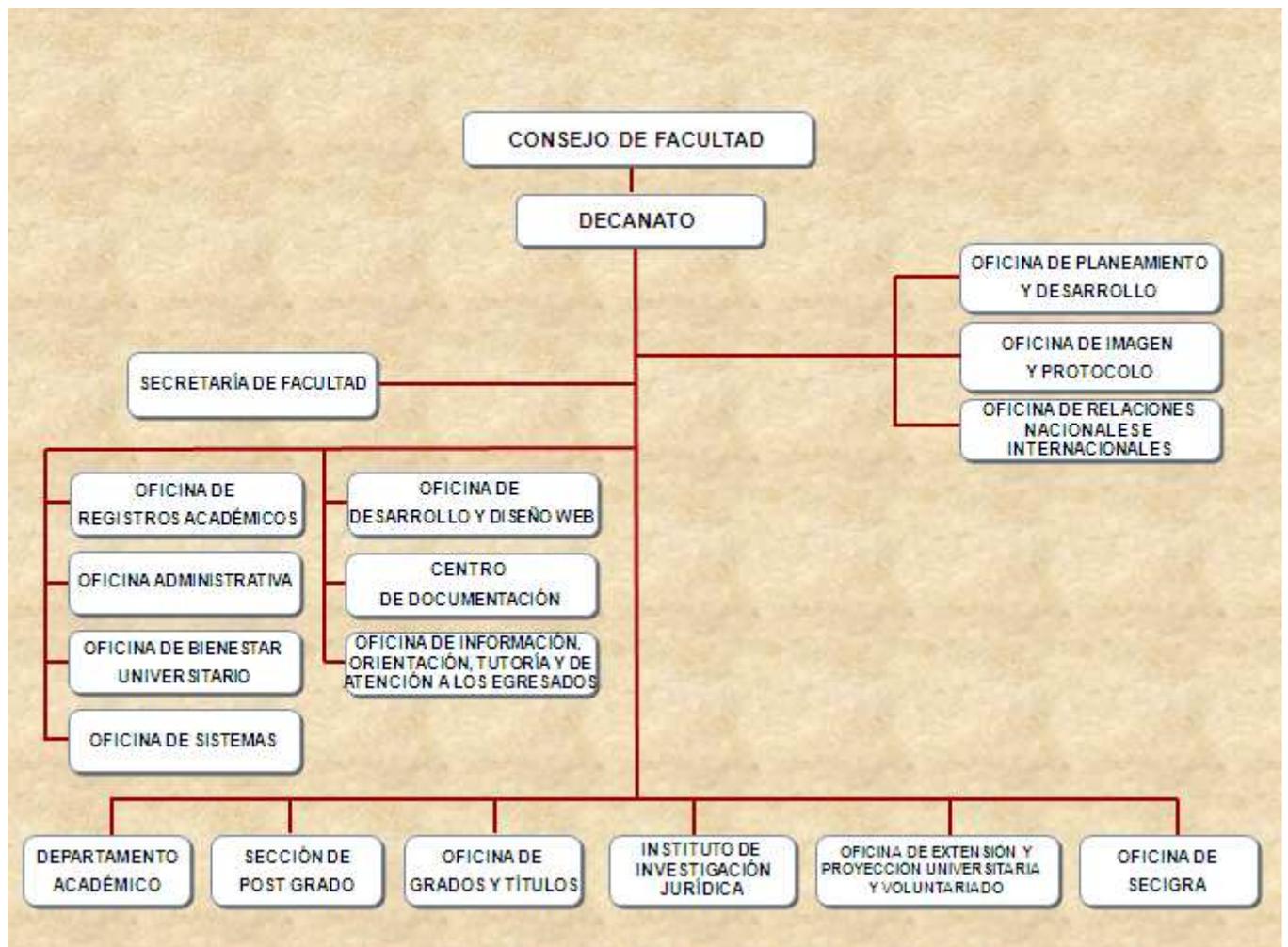
- Metodología y currícula adecuadas.
- Tecnología de última generación.
- Infraestructura moderna.
- Estimulación al mérito.
- Fomento de la investigación, la innovación y la difusión de nuevos conocimientos.
- Integración internacional.

### 3.2.3 Organización

La Facultad de Derecho de la USMP cuenta con la siguiente estructura organizacional.

Gráfico N° 1

Organigrama de la Facultad de Derecho-USMP



Fuente: Plan estratégico, 2010-2015-Facultad de Derecho-USMP

### 3.2.4 Personal administrativo de la Facultad de Derecho de la USMP

La Facultad de Derecho cuenta con una población aproximada de 6,576 personas. En la siguiente Tabla se aprecia el total de población durante el período académico 2011.

**Tabla N° 1**

**Población de la Facultad de Derecho-USMP-2011**

<b>Variables</b>	<b>Cantidad</b>
Alumnos de pregrado	5,307
Alumnos de postgrado	889
Docentes	298
Personal administrativo	82
<b>Total</b>	<b>6,576</b>

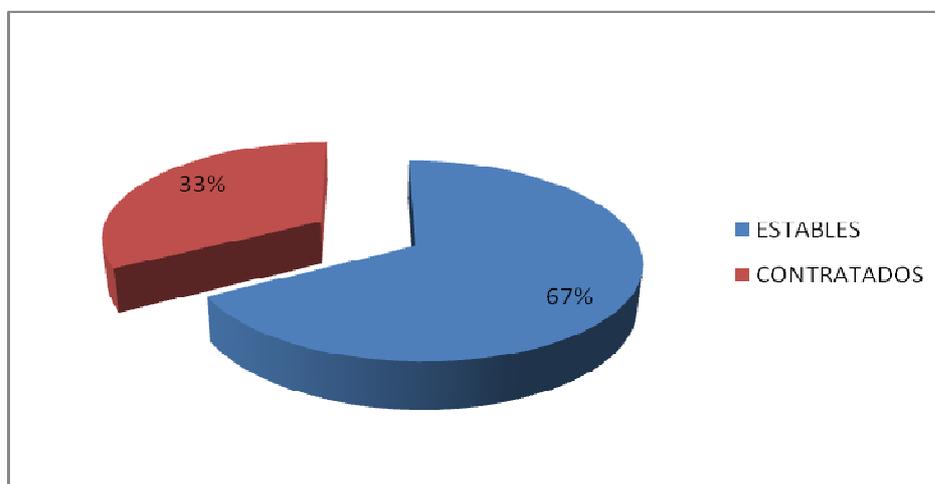
Fuente: Oficina de Sistemas-Facultad de Derecho-USMP  
Elaboración propia

La eficiencia de la actividad universitaria no sólo se mide en base a indicadores académicos, sino también en función de los resultados en la gestión de servicios, ámbito en el que los sistemas de administración y personal que los opera juegan un rol trascendente. La Facultad de Derecho de la USMP, por ello, desarrolla planes y acciones permanentes para contar con el personal idóneo, en un número y calificación, para garantizar y mejorar sostenidamente los niveles de eficiencia en la operación de sus servicios administrativos.

Para cumplir como ese objetivo, la Facultad cuenta con una plantilla de personal compuesta por colaboradores estables y contratados cuyo número asciende a 82 personas, de los cuales según género, 30 son hombres y 52 son mujeres. Por condición, el personal administrativo está constituido por 55 administrativos estables y 27 administrativos contratados.

Gráfico N° 2

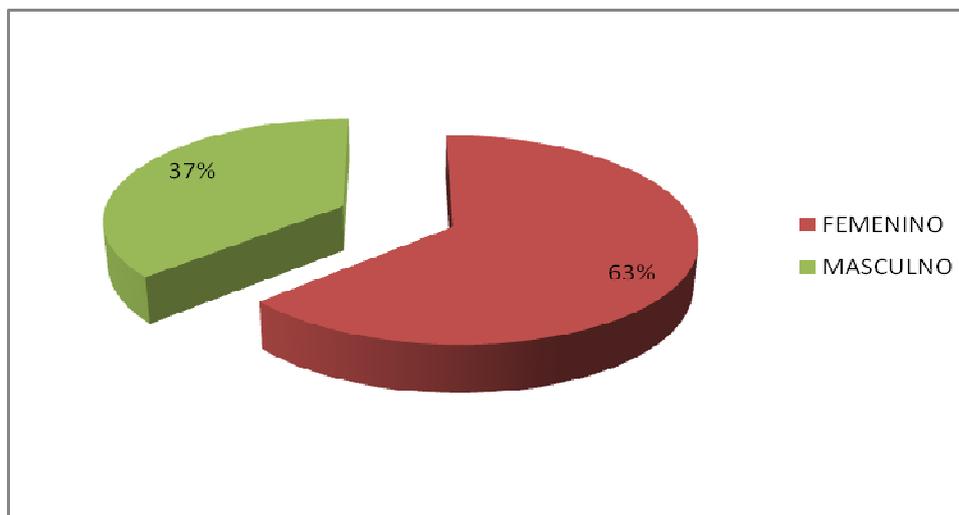
## Personal de la Facultad de Derecho-USMP por condición-2010



Fuente: Oficina de Sistemas-Facultad de Derecho-USMP  
Elaboración propia

Gráfico N° 3

## Personal de la Facultad de Derecho-USMP por género-2010



Fuente: Oficina de Sistemas-Facultad de Derecho-USMP  
Elaboración propia

### **3.3 La Biblioteca de la Facultad de Derecho de la USMP**

La Biblioteca de la Facultad de Derecho se encuentra brindando sus servicios desde la creación de la facultad en el año 1968 en el local del Convento de Santo Domingo. En el año 1981, la Facultad y por ende la biblioteca se trasladan al local de la Av. Javier Prado Oeste en San Isidro. Posteriormente, con la construcción del moderno local en el Distrito de La Molina, se trasladan a mediados del año 2001, instalándose en el sótano del edificio “A”. Finalmente, en junio de 2006 se construyó el edificio “*Focum Culturae*”, recinto donde se instaló definitivamente la Biblioteca, ocupando un área muy amplia y cómoda de 558.40 m<sup>2</sup>, distribuida en cuatro niveles. Ésta depende directamente del Decanato de la Facultad, siendo un órgano de apoyo de las actividades académicas.

#### **3.3.1 Misión y visión**

- **Misión**

“Proporcionar y fomentar la utilización del conocimiento para satisfacer las necesidades e inquietudes académicas de los estudiantes, docentes, miembros de la comunidad universitaria y entorno social, mediante la eficiente prestación de servicios de información, valiéndose de personal de alta calidad humana y profesional y recursos de innovación tecnológica que coadyuven al desarrollo permanente de la currícula de estudios”.

- **Visión**

“La Biblioteca de la Facultad de Derecho de la USMP será una unidad de información líder y competitiva, reconocida por la alta calidad de sus servicios y productos, donde se brindará información actualizada, relevante y oportuna, respondiendo continuamente las exigencias de nuestros usuarios”.

### 3.3.2 Objetivos y valores

Los objetivos que persigue la Biblioteca de la Facultad de Derecho son:

- Proporcionar servicios de información a la comunidad universitaria, garantizando su oferta al usuario de manera eficiente y oportuna
- Gestionar y planificar la prestación de los servicios bibliotecarios de acuerdo a las necesidades de los usuarios y de la propia institución.
- Introducir paulatinamente nuevos servicios proporcionados por las avances de las nuevas tecnologías de la información para la transmisión y transformación del conocimiento científico y técnico.
- Orientar al usuario en el uso efectivo de los servicios de la biblioteca universitaria, de tal forma que se estimulen el estudio, la investigación, la difusión de la cultura y la extensión universitaria, mediante programas generales y de alfabetización de la información.
- Constituir colecciones representativas de los diversos contenidos del saber humano, acordes con los planes y programas de estudio, de investigación y de difusión de la cultura.
- Evaluar la calidad del servicio desempeñado y establecer planes permanentes de capacitación, formación, y desarrollo profesional de la plantilla de la biblioteca.
- Informar a la comunidad universitaria y a la comunidad en general de la actividad que le es propia, y difundir en estos ámbitos la calidad de los servicios ofertados.

Con la actual gestión se está fomentando valores como el compañerismo, la solidaridad y la identificación con la institución, explicándole a cada integrante la importancia que tiene cada uno de ellos para el cumplimiento de la misión. Asimismo, son de mucha importancia el fomento de los siguientes valores:

- Excelencia: la Biblioteca promueve la investigación académica para el desarrollo de los futuros profesionales del país.
- Eficiencia: la Biblioteca procura ser eficiente en la solución de necesidades, obteniendo los mejores resultados en relación con los recursos invertidos.
- Responsabilidad: la Biblioteca gestiona con sentido de responsabilidad, rindiendo cuentas y justificación

- Compromiso: la Biblioteca se compromete con el concepto de “biblioteca sin fronteras”, accesible a todos los usuarios que tengan alguna necesidad de información.
- Ética: la Biblioteca asegura el respeto a las normas de información y promueve el uso de procedimientos e instrumentos éticamente adecuados para mejorar la investigación.

### **3.3.3 Colección**

La Biblioteca de la Facultad de Derecho dispone de una valiosa y variada colección, la cual está conformada por libros, folletos, tesis, publicaciones periódicas, diarios, audiovisuales y bases de datos.

Los libros mantienen una actualización semestral a través de la compra realizada a principios de cada semestre académico, mayormente realizado en el mes de marzo y agosto con presupuesto destinado al área. Se compran aproximadamente de ciento cincuenta (150) a doscientos (200) libros por año y la selección se realiza en coordinación entre los docentes y el personal especializado de la biblioteca, también se tienen en cuenta los formularios de solicitud bibliográfica de los estudiantes. La mayoría del material bibliográfico pertenece al área jurídico-legal y materias afines; además, la biblioteca tiene actualmente una suscripción anual a siete (7) títulos de revistas, las cuales son editadas por instituciones líderes en el mercado. Las formas de adquisición se sostienen mayoritariamente en compra, seguido de la modalidad de canje y donación. Las donaciones provienen de instituciones y personas naturales, las cuales permiten reforzar el acervo bibliográfico.

Los numerosos proveedores se comportan como los principales aliados estratégicos de la biblioteca en temas referidos a la donación, suscripción y canje de material bibliográfico, dichos agentes son los siguientes: Gaceta Jurídica, Grijley, Normas Legales, Palestra, Estudio Caballero Bustamante, Colegio de Abogados de Lima, Poder Judicial, El Peruano, Comisión Andina de Juristas, Legis, Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad de Lima, entre otros.

Debido a la frecuencia de uso del material bibliográfico se revisan periódicamente las colecciones para realizar la reparación y el mantenimiento del material bibliográfico que satisface las necesidades de información de los usuarios. Esta actividad se realiza para determinar el descarte de algunos documentos de acuerdo con los siguientes criterios: información no fidedigna, nivel de obsolescencia, material que no han circulado durante los últimos ocho (8) años y de los cuales se tenga seguridad que no van a ser consultados, ediciones anteriores y que hayan sido superadas, material desgastado, mutilado o irrelevante y documentos en lenguas inaccesibles para los usuarios. El número del acervo bibliográfico por tipo de material se detalla a continuación:

**Tabla N° 2**

**Colección de la Biblioteca de la Facultad de Derecho-USMP-2011**

<b>Tipo de material</b>	<b>N° de Títulos</b>	<b>N° de ejemplares</b>
Libros	8,562	16,407
Folletos	674	955
Tesis	432	466
Publicaciones periódicas	478	5,873
Diarios	2	180
Audiovisuales	184	228
Bases de datos	6	6
<b>Total</b>	<b>10,338</b>	<b>24,115</b>

Elaboración propia

### **3.3.4 Servicios**

- a. *Circulación*.- Proporciona material bibliográfico a los usuarios para la consulta en la sala de lectura a través de estantería cerrada.
- b. *Préstamo a domicilio*.- Servicio mediante el cual el ejemplar sale físicamente de las instalaciones de la biblioteca, quedando registrada esta transacción en el sistema automatizado de la biblioteca. El beneficiario de dicho préstamo es responsable de su conservación y devolución en el plazo establecido. Todos los préstamos realizados por un usuario de la biblioteca son responsabilidad del titular del carné utilizado para tal fin.
- c. *Préstamo interbibliotecario*.- Permite conseguir materiales documentales que no se encuentren en los fondos de la biblioteca

- d. *Referencia.*- Brinda ayuda para el uso adecuado y óptimo de los servicios de la biblioteca, como la ubicación de los recursos informativos disponibles. Está integrado por obras de consulta como diccionarios, enciclopedias, anuarios, directorios, guías, manuales, etc.
- e. *Búsqueda bibliográfica automatizada.*- A través del catálogo en línea, cuya dirección es: <http://www.sibus.usmp.edu.pe/catalogo.php>
- f. *Búsqueda retrospectiva.*- Referencial y a texto completo formulada a solicitud del usuario.
- g. *Diseminación selectiva de información.*- El cual es un proceso mediante el cual se suministra periódicamente a cada usuario la información documental que corresponde a sus intereses, ya sea de tipo bibliográfica-referencial como de texto completo.
- h. *Consulta a bases de datos especializadas y multidisciplinarias.*- Servicio que permite el acceso a texto completo de los recursos electrónicos disponibles en los campus de la Universidad.

### **3.3.5 Procesos técnicos**

La función de procesos técnicos consiste en las actividades de selección, adquisición y organización del material bibliográfico. La Biblioteca de la Facultad de Derecho utiliza el formato MARC para el procesamiento de la información, realizando la descripción bibliográfica según las reglas de Catalogación AACR2. Para la indización utiliza el Tesoro Jurídico de la Universidad de Antioquia de Colombia. Por último, para la clasificación bibliográfica se utiliza el sistema de clasificación decimal Dewey.

### **3.3.6 Usuarios**

La atención es con carné de biblioteca emitido por el Sistema de Bibliotecas de la Universidad. Los tipos de usuarios que frecuentan la biblioteca son:

- Internos: alumnos, docentes, investigadores, egresados y personal administrativo de la Facultad de Derecho de la USMP.
- Otras facultades: alumnos, docentes, investigadores, egresados y personal administrativo otras facultades de la USMP.

- Externos: público en general, que no tenga relación académica, ni laboral con la institución. La atención es exclusivamente con carné de biblioteca emitido por la Oficina de Biblioteca.

### **3.3.7 Personal**

La Biblioteca de la Facultad de Derecho no cuenta con un Manual de Organización y Funciones aprobado, que permita normar y precisar las funciones y responsabilidades del personal que conforman la estructura organizativa, motivo por cual sólo se presenta el Reglamento de Organización y Funciones (Anexo N° 2), el cual fue aprobado por el Consejo de Facultad por Resolución Decanal N° 318-2009-S-FD-USMP del 8 de junio de 2009.

El personal está constituido por 18 trabajadores, entre ellos, siete (7) trabajadores son estables, cuatro (4) trabajadores contratados y siete (7) estudiantes de pregrado de diversas facultades. A continuación, se detalla información del personal y se indican las funciones que se consideran para cada puesto.

**Tabla N° 3**  
**Personal de la Biblioteca**

<b>Puesto</b>	<b>Cant.</b>	<b>Especialidad</b>	<b>Modalidad</b>	<b>Funciones</b>
Jefe	1	Derecho	Estable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir, coordinar y supervisar las labores del personal a su cargo.</li> <li>• Gestionar ante el Decanato los recursos necesarios para el buen funcionamiento de la biblioteca.</li> <li>• Fomentar el uso de los servicios de la biblioteca.</li> <li>• Vigilar que los usuarios cumplan con el reglamento de la biblioteca.</li> </ul>
Bibliotecario	4	Bibliotecología	Contratado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la catalogación y clasificación del material bibliográfico.</li> <li>• Desarrollar actividades de promoción y difusión de los servicios.</li> <li>• Apoyar en la atención al usuario.</li> </ul>
Auxiliar	5	Educación secundaria	Estable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar el servicio de atención a los usuarios.</li> <li>• Participar en el inventario bibliográfico.</li> <li>• Velar por el orden en las salas de lectura</li> </ul>
Secretaria	1	Secretariado Ejecutivo	Estable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepcionar y registrar la correspondencia.</li> <li>• Elaborar los documentos de la biblioteca por indicación del Jefe.</li> <li>• Organizar y administrar el archivo.</li> </ul>
Practicante	7	Estudiante	Prácticas Pre Profesionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar en la atención al usuario.</li> <li>• Elaborar informes estadísticos mensuales de la atención a los usuarios.</li> <li>• Apoyar en las labores de procesamiento técnico e inventario.</li> </ul>
<b>Total</b>	18			

Elaboración propia

### 3.4 Evaluación del desempeño del personal de la Biblioteca de la Facultad de Derecho de la USMP

#### 3.4.1 Análisis FODA

Para conocer, describir y analizar la situación actual del personal de la Biblioteca de la Facultad de Derecho de la USMP se realiza la matriz FODA, la cual, permitirá identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se detalla a continuación:

Tabla N° 4

Matriz FODA del personal de la Biblioteca

<b>I</b>	<b>E</b>
<b>F</b>	<b>O</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia de personal especializado en Bibliotecología.</li> <li>• Personal multidisciplinario.</li> <li>• Presencia del 60% de personal estable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor cantidad de egresados de la especialidad de Bibliotecología.</li> <li>• Incremento de la oferta laboral de las unidades de información por personal profesional en Bibliotecología.</li> <li>• Los recursos humanos son considerados como un factor relevante en el proceso de acreditación internacional.</li> </ul>
<b>D</b>	<b>A</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco compromiso del personal contratado, debido a su poca probabilidad de permanencia al cumplir 5 años.</li> <li>• Continua rotación del personal.</li> <li>• Bajos salarios del personal contratado.</li> <li>• Escasa motivación del personal en el cumplimiento de sus tareas.</li> <li>• Relaciones interpersonales no armoniosas.</li> <li>• Presencia de estrés en el entorno laboral.</li> <li>• Ausencia de un ambiente de cooperación.</li> <li>• Falta de capacitación del personal.</li> <li>• Resistencia al cambio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia de modalidades contractuales que no promueven la estabilidad laboral.</li> <li>• Competencia desleal en el proceso de reclutamiento de personal.</li> <li>• Renuncia de personal calificado, por mejora en las condiciones de trabajo y los beneficios que les ofrecen otras instituciones.</li> <li>• Programas y procesos de recursos humanos desarrollados con antelación por instituciones competidoras.</li> </ul>

Elaboración propia

### **3.4.2 Evaluación del desempeño utilizando el Formato Convencional de Apreciación basado en Dolan**

#### **3.4.2.1 Aplicación del Formato Convencional de Apreciación basado en Dolan**

La aplicación del método de escalas gráficas con utilización de puntos es el más utilizado y divulgado, sin embargo, es fundamental tener mucho cuidado al momento de aplicarse, a fin de evitar sesgos de subjetividad y prejuizgamiento del evaluador. Para la presente investigación se utilizó el método en mención, optándose por el *Formato Convencional de Apreciación basado en Dolan* (2007) como instrumento de evaluación. Se consideró diez (10) factores de evaluación, los cuales fueron previamente definidos y graduados: calidad (F 1), cantidad (F 2), conocimiento del puesto de trabajo (F 3), iniciativa (F 4), liderazgo (F 5), cooperación (F 6), fiabilidad (F 7), adaptabilidad (F 8), asistencia (F 9) y presencia (F 10). Los grados de calificación que se asignaron a cada factor son los siguientes: escaso = 2; insatisfactorio = 4; bueno = 6; muy bueno = 8 y destacado = 10. Para mayores detalles véase el (Anexo N° 1).

La aplicación se efectuó en los niveles de bibliotecarios, auxiliares, secretaria y practicantes, los cuales suman 17 colaboradores. Se hace hincapié que por mutuo acuerdo se exceptuó de esta evaluación al jefe.

Para determinar la puntuación general del rendimiento de los colaboradores, se consideran las siguientes escalas:

Por debajo de 40 = Insatisfactorio

40-59 = Escaso

60-79 = Bueno

80-89 = Muy bueno

90-100 = Destacado

### 3.4.2.2 Análisis e interpretación de los resultados

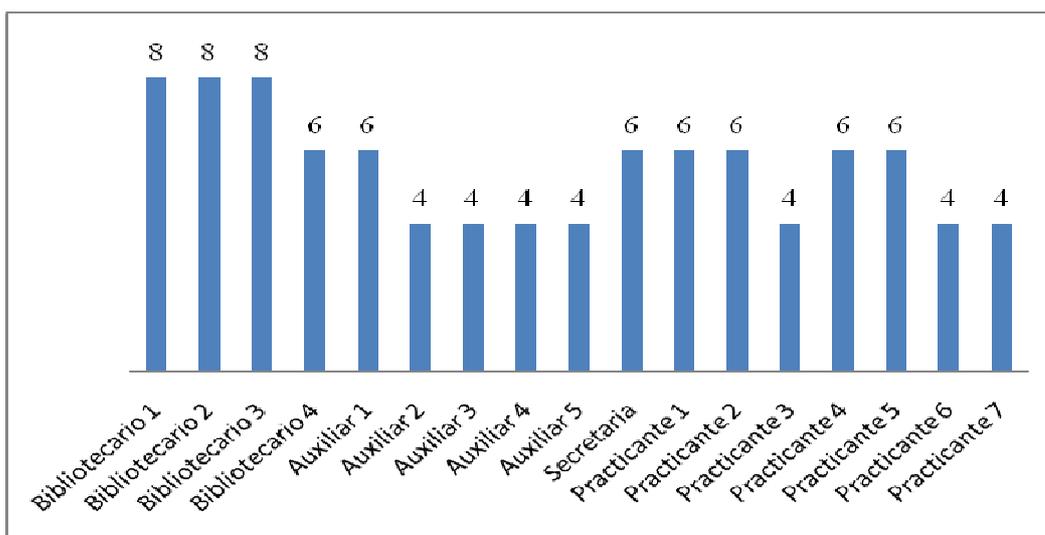
Como resultado de la aplicación del *Formato Convencional de Apreciación basado en Dolan (2007)* al personal de la Biblioteca de la Facultad de Derecho de la USMP, se presenta la siguiente información, en base a los factores indicados en el formulario de evaluación. Primeramente, se presenta el análisis con las calificaciones promedio por puestos.

- **Factor calidad**

De los resultados obtenidos para el *factor calidad*, se puede apreciar en promedio un *buen nivel* de desempeño de los colaboradores con cargo de bibliotecarios, revelado en un promedio de 7.5 de un total de 10 puntos. Esto sobreviene del alto nivel profesional que demuestran en el cumplimiento de sus funciones y tareas asignadas. Todo lo contrario ocurre por el lado de los auxiliares, quienes obtienen un promedio de 4.4. Las posibles causas de este *insatisfactorio nivel* de desempeño son las continuas rotaciones anuales y la falta de motivación.

**Gráfico N° 4**

**Factor: calidad**

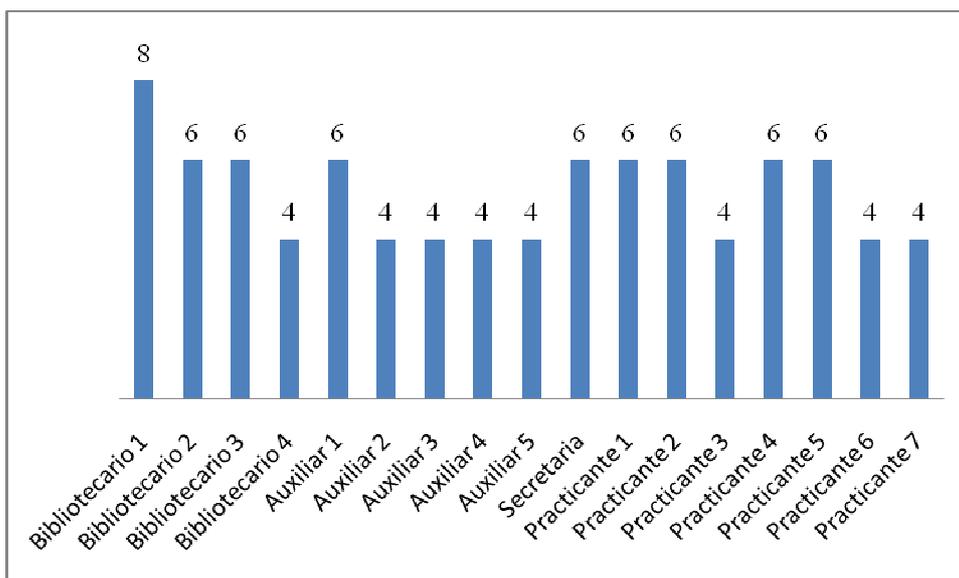


Elaboración propia

- **Factor cantidad**

En relación al *factor cantidad* se puede apreciar en promedio un *buen nivel* de desempeño de los colaboradores con cargo de bibliotecarios, revelado en un promedio de 6 de un total de 10 puntos. Esto es debido al considerable rendimiento en las tareas asignadas, esto se refiere, por ejemplo al número de ítems bibliográficos por jornada, número de usuarios capacitados en el uso de los servicios de la biblioteca al mes, número de consultas atendidas por mes, etc. Todo lo contrario ocurre por el lado de los auxiliares, quienes obtienen un promedio de 4.4. Las probables causas de este *insatisfactorio nivel* de desempeño son los deficientes métodos de trabajo, mal diseño de los servicios, falta de comunicación, relaciones interpersonales deficientes, estrés laboral y baja motivación de los colaboradores en las actividades que realizan.

**Gráfico N° 5**  
**Factor: cantidad**



Elaboración propia

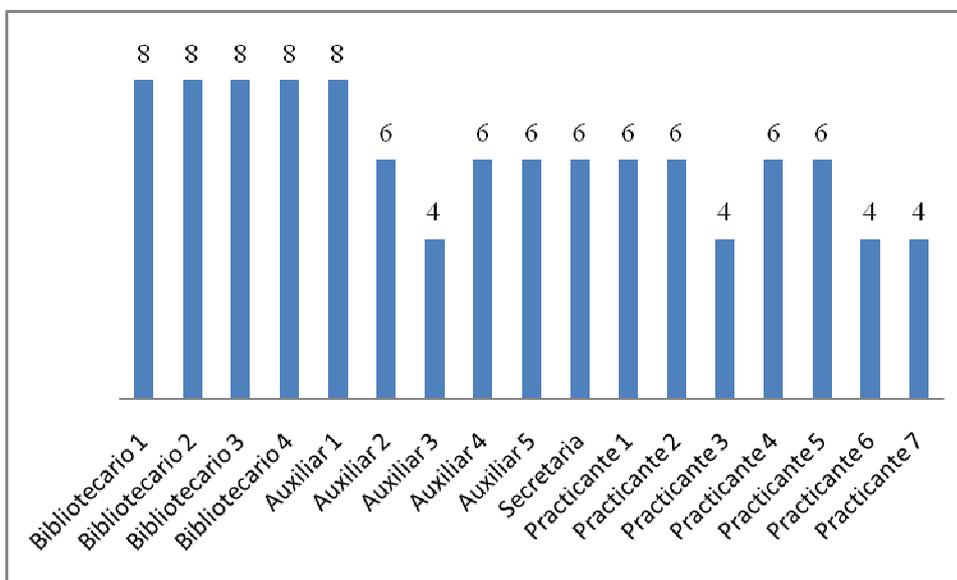
- **Factor conocimiento del puesto de trabajo**

En referencia al *factor conocimiento del puesto de trabajo* se puede apreciar en promedio nuevamente un *buen nivel* de desempeño de los colaboradores con cargo de bibliotecarios, revelado en un promedio de 8 de un total de 10 puntos. Esto se produce

porque demuestran un alto desarrollo de sus habilidades y aptitudes en el ejercicio de sus actividades. Todo lo contrario ocurre por el lado de los practicantes, quienes obtienen un promedio de 5.14. Posiblemente, la causa de este *insatisfactorio nivel* de desempeño es la omisión del jefe en brindar información general, amplia y suficiente, que permita la ubicación del colaborador y de su rol dentro de la biblioteca para fortalecer su sentido de identificación y la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma.

**Gráfico N° 6**

**Factor: conocimiento del puesto de trabajo**



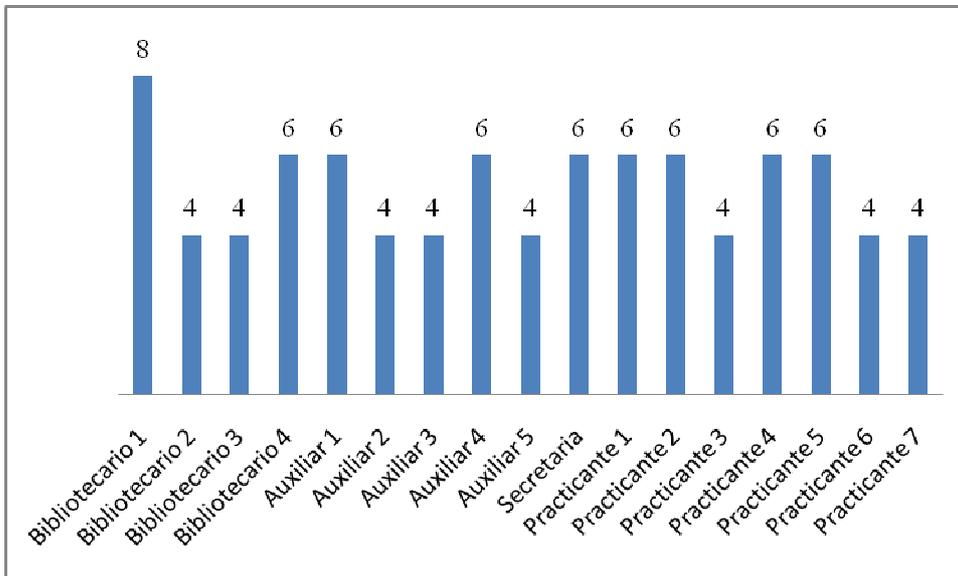
Elaboración propia

- **Factor iniciativa**

En lo que concierne al *factor iniciativa* se puede apreciar en promedio un *nivel insatisfactorio* de desempeño de los colaboradores con cargo de bibliotecarios, auxiliares y practicantes, revelados en un promedio de 5.5, 4.8 y 5.14 respectivamente de un total de 10 puntos. Esto presumiblemente se debe a que el colaborador en muchos casos no es la persona idónea para desempeñar el puesto de trabajo asignado. También el origen de la ausencia de esta actitud es la desmotivación, la pérdida de la energía o entusiasmo, la apatía y falta de interés general por parte de la mayoría de colaboradores, reacciones negativas hacia la jefatura y la posible falta de integración entre el personal.

Gráfico N° 7

Factor: iniciativa

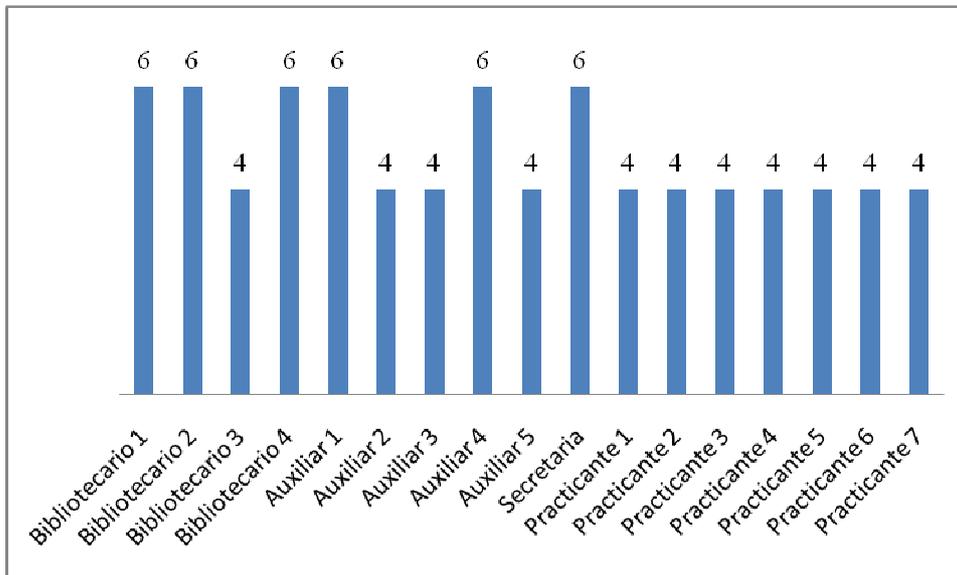


Elaboración propia

- **Factor liderazgo**

En lo que se refiere al *factor liderazgo* se puede apreciar en promedio un *nivel insatisfactorio* de desempeño de los colaboradores con cargo de bibliotecarios, auxiliares y practicantes, revelados en un promedio de 5.5, 4.8 y 4 respectivamente de un total de 10 puntos. Esto puede ocurrir debido a la poca fluidez en la comunicación, empatía con los demás colaboradores, escasa capacidad de influencia sobre los demás colaboradores, mínima disposición para asumir responsabilidades y preferencia por evadirse y quedarse en los estrados observando como los demás toman decisiones y actúan.

**Gráfico N° 8**  
**Factor: liderazgo**

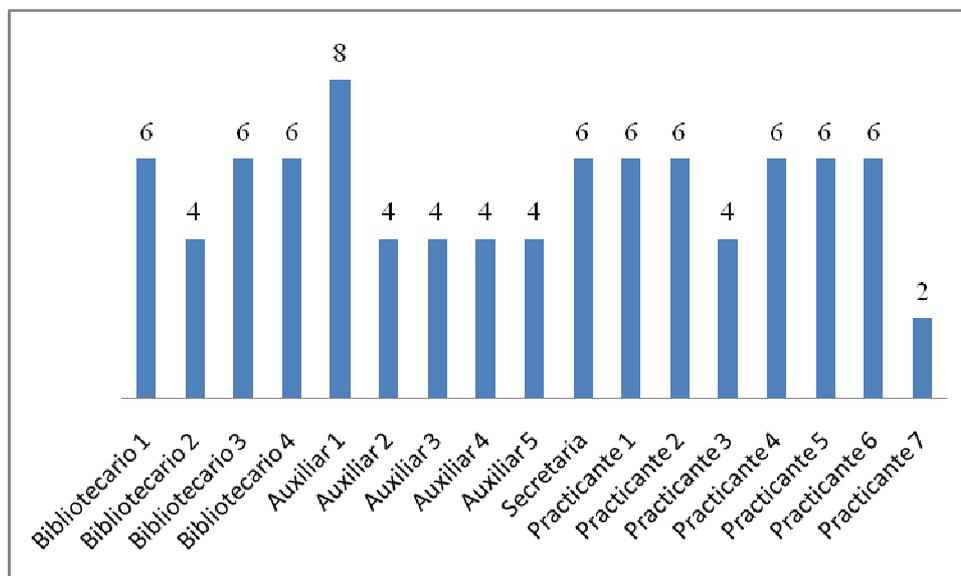


Elaboración propia

- **Factor cooperación**

En lo que atañe al *factor cooperación* se puede apreciar en promedio nuevamente un *nivel insatisfactorio* de desempeño de los colaboradores con cargo de bibliotecarios, auxiliares y practicantes, revelados en un promedio de 5.5, 4.8 y 5.14 respectivamente de un total de 10 puntos. Las causas de este insatisfactorio nivel de desempeño pueden originarse por la presencia de estrés y tenso clima laboral, incremento en los resentimientos o quejas por parte del personal, evidencia de conflictos u hostilidad entre los miembros del personal, decisiones llevadas a la práctica inadecuadamente, ataques interpersonales que se hacen a espaldas de las personas, falta de equidad en el trato, pérdida de vínculos con el grupo laboral, acusaciones a la jefatura por su estilo autocrático de liderazgo.

**Gráfico N° 9**  
**Factor: cooperación**

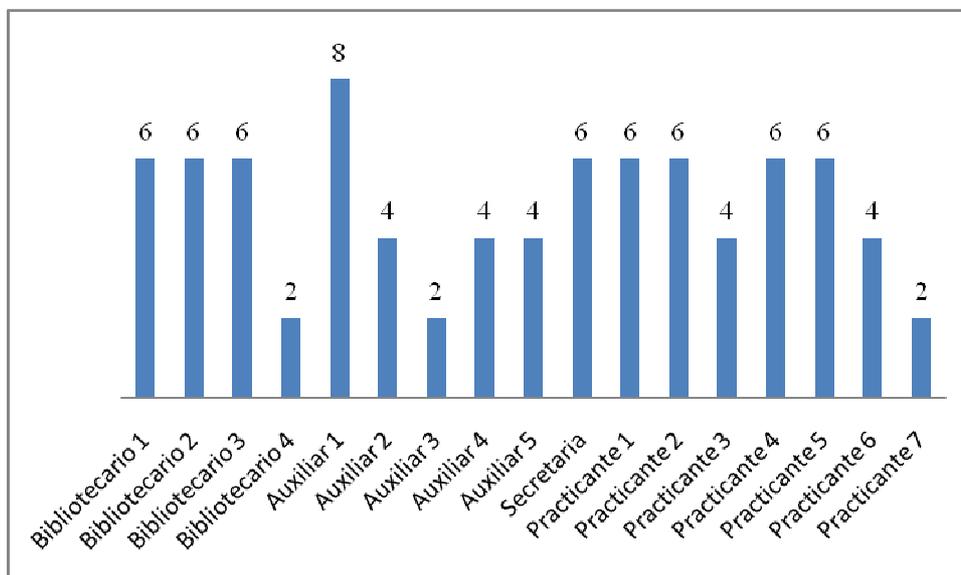


Elaboración propia

- **Factor fiabilidad**

En lo que corresponde al *factor fiabilidad* se puede apreciar en promedio nuevamente en un *nivel insatisfactorio* de desempeño de los colaboradores con cargo de bibliotecarios, auxiliares y practicantes, revelados en un promedio de 5, 4.4 y 4.86 respectivamente de un total de 10 puntos. Las razones de este insatisfactorio nivel de desempeño pueden derivarse de la sobrecarga de tareas asignadas por la jefatura, inadecuada gestión del tiempo de trabajo, escasa predisposición para realizar sus actividades, pérdida del entusiasmo y tenacidad para ejercer debidamente sus obligaciones, insuficiente capacitación práctica y ausencia del sentido del deber y vocación de servicio.

**Gráfico N° 10**  
**Factor: fiabilidad**



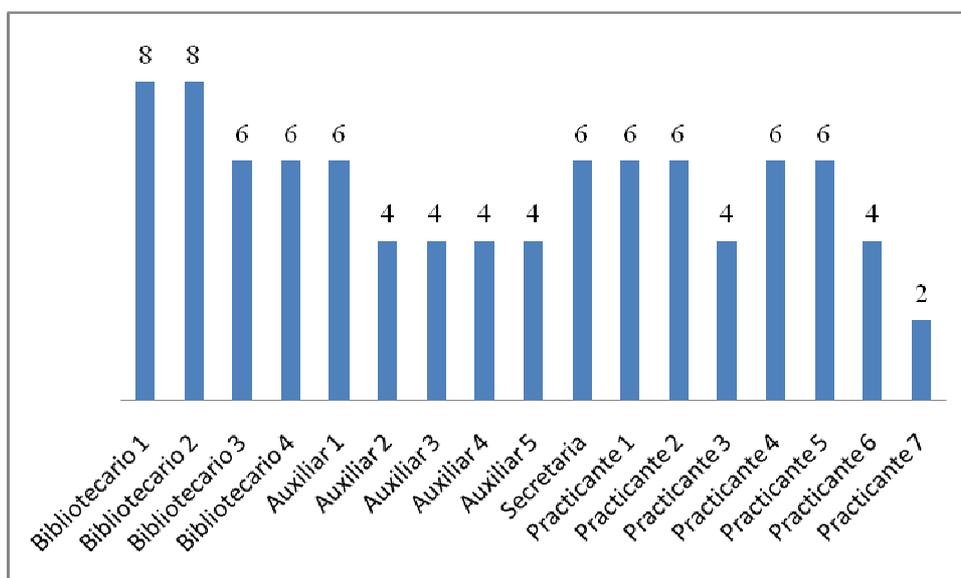
Elaboración propia

- **Factor adaptabilidad**

En lo que compete al *factor adaptabilidad* se puede apreciar en promedio un *buen nivel* de desempeño de los colaboradores con cargo de bibliotecarios, revelado en un promedio de 7 de un total de 10 puntos. Esto seguramente se debe a la capacidad que poseen para enfrentar con éxito situaciones novedosas y complejas. Todo lo contrario ocurre por el lado de los auxiliares y practicantes, quienes obtienen en un promedio de 4.4 y 4.86 respectivamente de un total de 10 puntos. Los probables motivos de este *nivel insatisfactorio* de desempeño son el elevado ritmo de trabajo, complejidad y falta de claridad de los procedimientos de trabajo, excesiva supervisión de la jefatura y presencia de un ambiente laboral tenso.

Gráfico N° 11

Factor: adaptabilidad



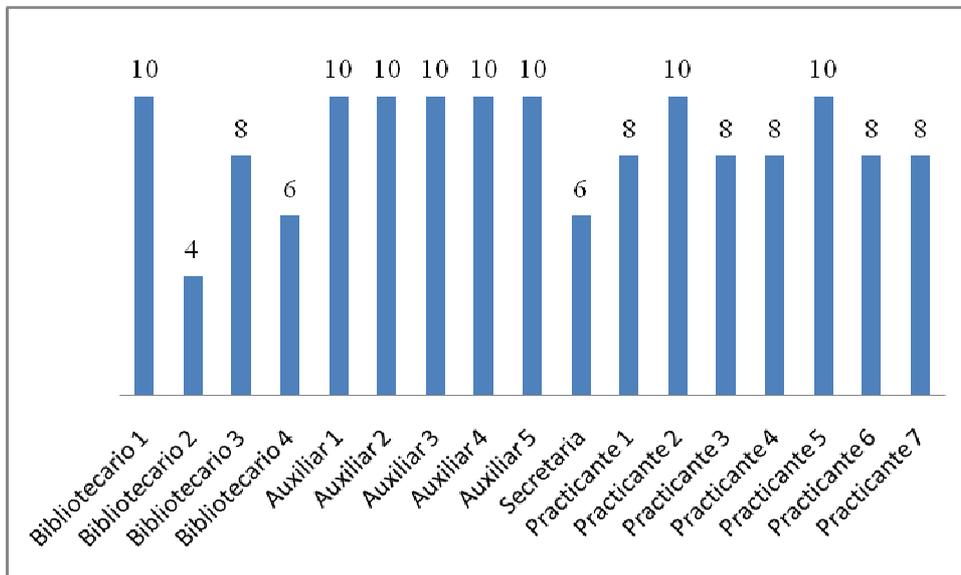
Elaboración propia

- **Factor asistencia**

En lo que concierne al *factor asistencia* se puede apreciar en promedio nuevamente un *buen nivel* de desempeño de todos los colaboradores, revelados en un promedio de 7, 10, 6 y 8.57 respectivamente de un total de 10 puntos. Esto se explica por el sentido de responsabilidad para acudir al centro de trabajo y así brindar eficientemente los servicios que ofrece la biblioteca.

Gráfico N° 12

Factor: asistencia



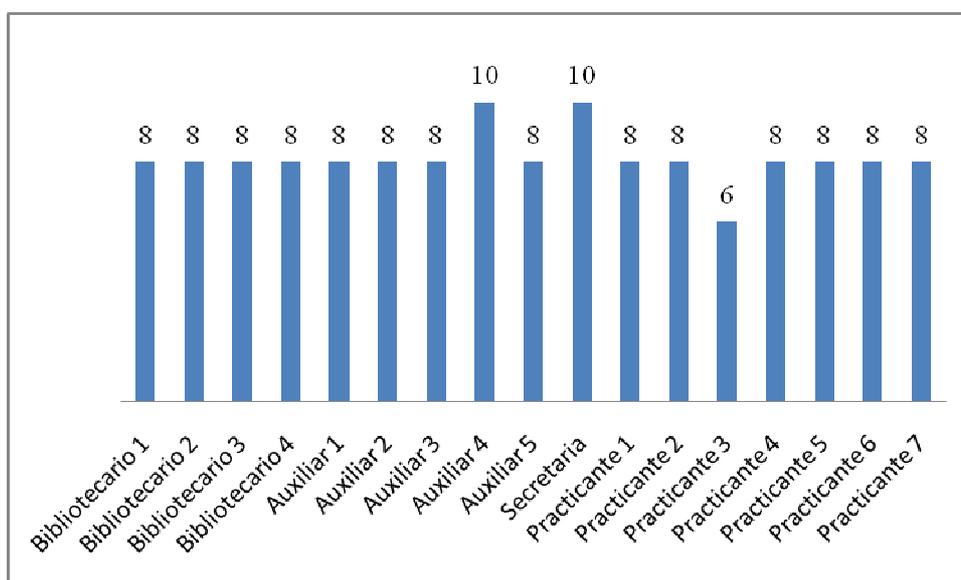
Elaboración propia

- **Factor presencia**

Por último, en lo relacionado al *factor presencia* se puede apreciar en promedio nuevamente un *muy buen nivel* de desempeño de todos los colaboradores, revelados en un promedio de 8, 8.4, 10 y 7.71 respectivamente de un total de 10 puntos. Esto puede ocurrir debido a la preocupación por causar primeramente una buena impresión, ya que cuando se ofrecen servicios, la imagen personal forma una parte muy importante en el grado de satisfacción a los usuarios.

Gráfico N° 13

Factor: presencia



Elaboración propia

A continuación se muestran los resultados de las calificaciones promedio por puestos realizadas para el análisis anterior.

Tabla N° 5

Resumen de calificaciones promedio por puesto

Puesto	Factores									
	F 1	F 2	F 3	F 4	F 5	F 6	F 7	F 8	F 9	F 10
Bibliotecario	7.5	6	8	5.5	5.5	5.5	5	7	7	8
Auxiliar	4.4	4.4	6	4.8	4.8	4.8	4.4	4.4	10	8.4
Secretaria	6	6	6	6	6	6	6	6	6	10
Practicante	5.14	5.14	5.14	5.14	4	5.14	4.86	4.86	8.57	7.71

Elaboración propia

En síntesis, se determina que los cuatro (4) bibliotecarios tienen en promedio un nivel de desempeño *bueno* en los factores calidad, cantidad, adaptabilidad y asistencia; también, tienen un nivel *muy bueno* en los factores conocimiento del puesto y presencia. Por el contrario, éstos tienen un nivel *insatisfactorio* en los factores iniciativa, liderazgo, cooperación y fiabilidad. Por su parte, los cinco (5) auxiliares sólo tienen en promedio

un nivel de desempeño *bueno, muy bueno y destacado* en los factores conocimiento del puesto, presencia y asistencia respectivamente, pero tienen un nivel *insatisfactorio* en los demás. Además, los siete (7) practicantes sólo tienen en promedio un nivel *bueno y muy bueno* en los factores presencia y asistencia y tienen un nivel *insatisfactorio* en los demás. Por último, la secretaria en promedio tiene un nivel *bueno* en todos los factores.

Seguidamente se presenta la puntuación total de manera individual, mostrando el rendimiento global de cada colaborador de la biblioteca. Por el lado de los bibliotecarios sólo el bibliotecario 4 obtiene una calificación de *escaso nivel* de rendimiento, esto ocurre debido a que obtiene un bajo desempeño en los factores de *cantidad de trabajo y fiabilidad*, la cual se debe a la falta de interés ante la actividad que desempeña y a que prioriza otras actividades ajenas a sus tareas.

**Tabla N° 6**

**Puntuación total individual de los bibliotecarios**

	<b>Bibliotecario 1</b>	<b>Bibliotecario 2</b>	<b>Bibliotecario 3</b>	<b>Bibliotecario 4</b>
F 1	8	8	8	6
F 2	8	6	6	4
F 3	8	8	8	8
F 4	8	4	4	6
F 5	6	6	4	6
F 6	6	4	6	6
F 7	6	6	6	2
F 8	8	8	6	6
F 9	10	4	8	6
F 10	8	8	8	8
<b>Puntuación total</b>	<b>76</b>	<b>62</b>	<b>64</b>	<b>58</b>
<b>Rendimiento</b>	Bueno	Bueno	Bueno	Escaso

Elaboración propia

Por su parte, por el lado de los auxiliares, todos presentan una calificación de *escaso nivel* de rendimiento, con excepción del auxiliar 1, esto ocurre debido a que obtienen un bajo desempeño en la mayor parte de factores de evaluación; las causales de ello son por la presencia de un ambiente laboral poco agradable, falta de reconocimiento por el trabajo realizado, desmotivación o falta de interés por el trabajo y escasas posibilidades de desarrollo en el puesto.

Tabla N° 7

## Puntuación total individual de los auxiliares

	Auxiliar 1	Auxiliar 2	Auxiliar 3	Auxiliar 4	Auxiliar 5
F 1	6	4	4	4	4
F 2	6	4	4	4	4
F 3	8	6	4	6	6
F 4	6	4	4	6	4
F 5	6	4	4	6	4
F 6	8	4	4	4	4
F 7	8	4	2	4	4
F 8	6	4	4	4	4
F 9	10	10	10	10	10
F 10	8	8	8	10	8
<b>Puntuación total</b>	<b>72</b>	<b>52</b>	<b>48</b>	<b>58</b>	<b>52</b>
<b>Rendimiento</b>	Bueno	Escaso	Escaso	Escaso	Escaso

Elaboración propia

La secretaria presenta una calificación estable en todos sus factores de evaluación y por tanto, se le asigna un *buen nivel* de rendimiento.

Tabla N° 8

## Puntuación total individual de la secretaria

	Secretaria
F 1	6
F 2	6
F 3	6
F 4	6
F 5	6
F 6	6
F 7	6
F 8	6
F 9	6
F 10	10
<b>Puntuación total</b>	<b>64</b>
<b>Rendimiento</b>	Bueno

Elaboración propia

Por último, por el lado de los practicantes, un poco más de la mitad, obtienen en su mayoría la calificación de *escaso nivel* de rendimiento, lo cual puede ocurrir debido a

que todos son de la carrera de administración y no realizan tareas propias de su especialidad.

**Tabla N° 9**

**Puntuación total individual de los practicantes**

	<b>Practicante 1</b>	<b>Practicante 2</b>	<b>Practicante 3</b>	<b>Practicante 4</b>	<b>Practicante 5</b>	<b>Practicante 6</b>	<b>Practicante 7</b>
F 1	6	6	4	6	6	4	4
F 2	6	6	4	6	6	4	4
F 3	6	6	4	6	6	4	4
F 4	6	6	4	6	6	4	4
F 5	4	4	4	4	4	4	4
F 6	6	6	4	6	6	6	2
F 7	6	6	4	6	6	4	2
F 8	6	6	4	6	6	4	2
F 9	8	10	8	8	10	8	8
F 10	8	8	6	8	8	8	8
<b>Puntuación total</b>	<b>62</b>	<b>64</b>	<b>46</b>	<b>62</b>	<b>64</b>	<b>50</b>	<b>42</b>
<b>Rendimiento</b>	Bueno	Escaso	Escaso	Bueno	Bueno	Escaso	Escaso

Elaboración propia

Resumiendo, se deslinda que los bibliotecarios obtienen un nivel de desempeño *bueno* en gran parte de los factores, salvo el bibliotecario 4 que alcanza un nivel *escaso*, debido a su baja puntuación en los factores cantidad y fiabilidad. En tanto, los auxiliares en su mayoría muestran un nivel de desempeño *escaso*, salvo el auxiliar 1, quien revela un nivel *bueno*. Además, los practicantes presentan, en un poco más de su mitad, un nivel *escaso*. Finalmente, la secretaria refleja un nivel de desempeño *bueno* en la mayoría de factores.

## CAPÍTULO IV

### PROPUESTA DE HERRAMIENTAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE DERECHO DE LA USMP

Según el análisis realizado en el capítulo anterior donde se analizó la situación actual del personal de la Biblioteca de la Facultad de Derecho de la USMP con la matriz FODA, y según la evaluación de su desempeño aplicando la metodología del *Formato Convencional de Apreciación basado en Dolan*, es que se propone con mayor detalle las siguientes herramientas para mejorar el desempeño del personal con el objetivo de superar sus debilidades, divididos básicamente en planes de desarrollo, puesta en funcionamiento del Manual de organización y funciones y de la guía de evaluación del desempeño del personal sugeridos.

#### 4.1 Planes de desarrollo organizacional

##### 4.1.1 Plan de capacitación

- **Descripción**

La capacitación es una herramienta de valiosa importancia en la gestión de recursos humanos que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la organización, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de ella. Por otro lado, resulta necesario expresar que los programas de capacitación deberán realizarse a medida, acorde a las necesidades de la organización, ya que no son las instituciones quienes tienen que adaptarse a éstos, sino todo lo contrario.

Los programas de capacitación deben proporcionar a los colaboradores de la biblioteca la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora. Los programas de capacitación deben comprender actividades estructuradas generalmente

bajo la forma de cursos, con horarios conocidos, objetivos predeterminados y considerando el perfil del puesto.

- **Objetivos**

- a) Preparar al personal de la biblioteca para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos.
- b) Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador de la biblioteca puede ser considerado.
- c) Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.
- d) Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la biblioteca, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- e) Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- f) Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.
- g) Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- h) Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la biblioteca.
- i) Apoyar la continuidad y desarrollo organizacional.

- **Actividades**

Las actividades a desarrollarse para el plan de capacitaciones consisten fundamentalmente en la programación de cursos talleres de naturaleza teórico-prácticos, los cuales tienen estrecha relación con las debilidades del personal y están diseñados con el objeto de darles solución, por tanto están diseñados fundamentalmente para el personal que muestra un bajo nivel de desempeño. Se sugiere que los responsables para dictar los cursos sean los docentes especialistas en recursos humanos pertenecientes a la universidad, para que de esta manera disminuir costos.

A continuación se presenta el cronograma de actividades del plan de capacitación para el personal de la biblioteca.

**Tabla N° 10**

**Cronograma de actividades del plan de capacitación para el personal de la Biblioteca de la Facultad de Derecho-USMP-2012**

Actividades	Destinatarios	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Oct.	Nov.	Dic.
Curso taller: Integración y desarrollo de equipos	Bibliotecario 4 y auxiliares	X											
Curso taller: Motivación para el éxito	Auxiliares		X										
Curso taller: Calidad en el servicio	Auxiliares				X								
Curso taller: Habilidades directivas y de liderazgo	Bibliotecarios						X						
Curso taller: Resolución de conflictos para el trabajo en equipo	Auxiliares								X				
Curso taller: Estrategia para mejorar el clima organizacional	Auxiliares										X		
Curso taller: Comunicación organizacional efectiva	Auxiliares											X	

Elaboración propia

#### 4.1.2 Plan de incentivos

- **Descripción**

Los programas de incentivos, generalmente tienen carácter económico en donde el colaborador recibe incentivos financieros por su buen desempeño. No obstante, también pueden otorgarse otros conceptos no necesariamente onerosos que pueden cumplir la misma finalidad, a los cuales el plan de incentivos para el personal de la biblioteca le dará mayor énfasis. De esta manera, los reconocimientos pueden oscilar desde felicitaciones personales y cartas de felicitación, hasta premios y recompensas que tengan valor para quien las recibe, como por ejemplo capacitaciones en instituciones

externas costeadas por la universidad, todos estos incentivos deben ser entregados en forma pública y promocionados en los medios de comunicación de la biblioteca.

Un punto importante de los programas de reconocimiento es que deben tener reglas claras y públicas sobre cuáles son las condiciones para merecer un premio. En este sentido, sería necesario que los colaboradores conozcan que la biblioteca cuenta con sistemas para premiar a los mejores, a los que pueden acceder si son exitosos.

- **Objetivos**

- a) Motivar e incentivar al personal de la biblioteca con beneficios que premien su esfuerzo.
- b) Resaltar las contribuciones que los colaboradores han realizado para lograr el éxito de la biblioteca.
- c) Crear condiciones favorables al desarrollo del trabajo para que el desempeño laboral de los colaboradores de la biblioteca cumpla con los objetivos previstos, los cuales deberán implementarse a través de proyectos de calidad laboral.

- **Actividades**

Conforme a lo analizado e interpretado en el capítulo anterior, se propone las siguientes actividades puntuales inmediatas:

- a. En relación al bibliotecario 4 que obtiene una calificación de *escaso nivel* de rendimiento se propone que la jefatura debería tratar de dialogar con el involucrado para conocer las causas de este bajo rendimiento y comprometerlo a que mejore periódicamente. Asimismo, debería inculcarle sobre la importancia que tiene su trabajo en el logro de los objetivos de la biblioteca.
- b. Con respecto a los auxiliares, todos presentan una calificación de *escaso nivel* de rendimiento, con excepción del auxiliar 1, se propone incluirlos en los cursos de capacitación que la universidad ofrece a los trabajadores. Por su parte, los bibliotecarios deberían como especialistas, compartir con los auxiliares sus conocimientos adquiridos en el ámbito laboral y profesional, y en coordinación con

la jefatura, diseñar planes de capacitación y desarrollo y planes de compensación, para de esta manera contribuir en ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la biblioteca.

- c. Por su parte, los practicantes, un poco más de la mitad, obtienen en su mayoría la calificación de *escaso nivel* de rendimiento; se propone a la jefatura y a los bibliotecarios realizar una minuciosa inducción en el trabajo a los practicantes de nuevo ingreso, además la jefatura debería hacer todo lo posible para que los futuros practicantes sean de la especialidad de Bibliotecología y Ciencias de la Información.

Las actividades a desarrollarse para el plan de incentivos consisten primordialmente en la programación de campañas sistemáticas, cuyo fin es premiar el buen desempeño de los colaboradores, incrementar el grado de motivación en el trabajo y propiciar una competencia positiva donde saldrán ganando, los colaboradores porque tienden a ser mejores y la biblioteca porque se beneficia con el mejor desempeño de sus trabajadores.

A continuación se presenta el cronograma de actividades del plan de capacitación para el personal de la biblioteca.

**Tabla N° 11**

**Cronograma de actividades del plan de incentivos para el personal de la Biblioteca de la Facultad de Derecho-USMP-2012**

Actividades	Destinatarios	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Oct.	Nov.	Dic.
Becas para educación formal	Bibliotecario 1, Bibliotecario 2, Bibliotecario 3, Auxiliar 1	X	X	X	X								
Premio al desempeño laboral	Bibliotecario 1, Bibliotecario 2, Bibliotecario 3, Auxiliar 1, Secretaria	X											
Reconocimiento por tiempo de servicios con resultados efectivos	Auxiliar 1 y Secretaria						X					X	

Elaboración propia

### 4.1.3 Planes extra laborales

- **Descripción**

Los programas extra laborales para el personal de la biblioteca estarían enfocados en actividades de recreación y esparcimiento, las cuales son una herramienta fundamental en el aprendizaje social del colaborador, propiciando un espacio de comunicación, interacción y trabajo en equipo que posibiliten el afianzamiento de valores institucionales y personales. Por tanto se debería programar excursiones a sitios campestres alejados de la ciudad para reforzar la convivencia fuera del lugar de trabajo.

De igual manera, las actividades deportivas ayudarán a fortalecer el estado físico y mental de cada uno de los colaboradores, generando comportamientos de integración, respeto, tolerancia hacia los demás y sentimientos de satisfacción en el entorno laboral y familiar, es por esta razón que se deberían programar campeonatos deportivos colectivos tales como de fútbol y vóleibol.

- **Objetivos**

- a) Promover una atención integral al colaborador y propiciar su desempeño productivo.
- b) Fomentar la integración del personal de la biblioteca.
- c) Descubrir semejanzas y gustos en común entre los compañeros.
- d) Estimular el espíritu de superación, la convivencia y la motivación de los colaboradores.

- **Actividades**

Las actividades a desarrollarse para desarrollar los planes extra laborales consisten primordialmente en la programación de esparcimiento y físico-deportivas, cuyo fin es fomentar la integración de los colaboradores de la biblioteca.

Tabla N° 12

**Cronograma de actividades de planes extra laborales para el personal de la Biblioteca de la Facultad de Derecho-USMP-2012**

Actividades	Destinatarios	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Oct.	Nov.	Dic.
Excursión al campo	Todo el personal											X	
Campamento a la playa	Todo el personal			X									
Campeonato de vóleybol mixto	Todo el personal	X					X						
Campeonato de fútbol mixto	Todo el personal	X					X						

Elaboración propia

#### 4.2 Manual de organización y funciones

El Manual de organización y funciones (MOF) es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal; por tanto el MOF propuesto para la biblioteca incluye básicamente la estructura organizacional, comúnmente llamada Organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos en la biblioteca, por esta razón éste se constituye en una herramienta fundamental en el proceso de la evaluación del desempeño del personal.

- **Objetivos**

- a) Proporcionar información de todas las funciones específicas, requisitos, responsabilidades comprendidas y las condiciones que el puesto exige para poder desempeñarlo adecuadamente.
- b) Definir las competencias básicas y transversales necesarias para cada puesto.

A continuación se presenta el MOF propuesto para la Biblioteca de la Facultad de Derecho de la USMP.

## **A) Jefe de Biblioteca**

Puesto: Jefe de Biblioteca

Función: Asegurar la gestión académico-administrativa de los recursos y servicios de la biblioteca

### Actividades

- Conducir los procesos de planeación, organización, control y evaluación correspondiente a la biblioteca, coordinándose, para su efecto, con otras instancias de la universidad
- Asegurar el cumplimiento de las normas y estándares académicos de la facultad y por ende de la universidad
- Definir las metas programáticas de la biblioteca y supervisar las acciones necesarias para el cumplimiento de las metas aprobadas
- Programar, ejercer y controlar el presupuesto autorizado para la biblioteca
- Autorizar la contratación, cambios y promociones del personal asignado a la biblioteca, de acuerdo a los criterios de la facultad
- Representar a la facultad en eventos, foros y actividades relacionadas con la biblioteca; así como en los organizados por otras instancias de la universidad
- Promover y gestionar la capacitación del personal de la biblioteca
- Establecer convenios con otras instituciones y autorizar el desarrollo de prácticas y talleres.
- Asegurar a la comunidad universitaria recursos y servicios de información de alta calidad para el desarrollo de las actividades docentes, de estudio e investigación. Así como resolver quejas, problemas e inquietudes planteados por los usuarios.

### Requisitos

- Licenciatura en Biblioteconomía o equivalente
- Experiencia de 2 años en puestos similares
- Habilidades en la gestión académico-administrativa

- Manejo de personal
- Dominio del idioma inglés
- Conocimiento en computación y tecnologías de información
- Manejo de relaciones públicas
- Liderazgo

## **B) Secretaria de Biblioteca**

Puesto: Secretaria

Actividades

- Elaboración de memoranda, requisiciones de compra, archivo, atender teléfono, fotocopiado de documentos, envío y recepción de correspondencia de la Dirección.
- Apoyo en la fotoreproducción de listados, bibliografías y en los boletines de nuevas adquisiciones.
- Captura de estadísticas de préstamo
- Todas las tareas inherentes al puesto

Requisitos

- Estudios de secretaria
- Experiencia de 2 años en un puesto similar
- Conocimientos de computación
- Conocimientos del idioma inglés
- Buena disposición
- Buen trato y sentido de colaboración

### **C) Bibliotecario de procesos técnicos**

Puesto: Bibliotecario de procesos técnicos

Función: Catalogar, clasificar y asignar los descriptores a los materiales documentales que se integran al acervo bibliográfico a través de un sistema integrado de gestión de bibliotecas.

Actividades

- Catalogación de los materiales documentales a tercer nivel de acuerdo a las “AACR2” y captura de los registros bajo el formato “MARC”.
- Clasificación de acuerdo con los esquemas de Clasificación Decimal Dewey y asignación de los encabezamientos de materia de acuerdo a la Biblioteca Luis Ángel Arango de Banco de la República de Colombia.
- Captura de los registros a la base de datos para su almacenamiento y recuperación en línea.
- Elaboración de bibliografías especializadas
- Control, mantenimiento y respaldo de la base de datos bibliográfica
- Control estadístico de sus actividades

Requisitos

- Licenciatura en Bibliotecología o equivalente
- Experiencia de 2 años en el área de procesos técnicos
- Manejo de sistemas automatizados para bibliotecas

### **D) Bibliotecario de servicios al público**

Puesto: Bibliotecario de servicios al público

## Función

- Otorgar los servicios de préstamo en sala, a domicilio e interbibliotecario a través del sistema de circulación automatizado, así como brindar la consulta general en forma manual y automatizada.
- Impartir los cursos de educación de usuarios

## Actividades

- Ofrecer los servicios de préstamo a domicilio y préstamo interbibliotecario
- Elaborar y renovar los convenios de préstamo interbibliotecario
- Llevar el control de adeudos
- Dar la asesoría para el uso de las colecciones, el catálogo en línea y las instalaciones de la Biblioteca
- Participar en los cursos de educación de usuarios
- Dar el servicio de consulta general
- Dar de alta en la base de datos de la Biblioteca a los alumnos de nuevo ingreso
- Intercalación de libros y tesis en la estantería
- Llevar el control estadístico de sus actividades

## Requisitos

- Licenciatura en Bibliotecología o equivalente
- Experiencia de 2 años en el área de servicios al público
- Manejo de sistemas de automatización para bibliotecas
- Espíritu de servicio y buena disposición para la atención de usuarios
- Habilidad para impartir cursos

## **E) Bibliotecario de hemeroteca**

Puesto: Bibliotecario de hemeroteca

### Función

- Administración de la colección hemerográfica
- Ofrecer la consulta especializada a bases en línea
- Apoyar en los cursos de educación de usuarios

### Actividades

- Ofrecer el préstamo de las revistas
- Ofrecer los servicios de consulta a bases de datos en línea
- Registro y control de las revistas en el kardex
- Intercalar y ordenar la colección hemerográfica
- Participar en los cursos de educación de usuarios
- Participar en la selección y renovación de revistas
- Llevar el control estadístico de sus actividades

### Requisitos

- Licenciatura en Bibliotecología o equivalente
- Experiencia de 2 años en el área de hemeroteca
- Conocimientos en computación
- Conocimientos de sistemas de búsqueda y recuperación automatizada
- Espíritu de servicio y buena disposición para la atención de usuarios
- Habilidad para impartir cursos

### **F) Técnico bibliotecario**

Puesto: Técnico bibliotecario

Función: Apoyo en los servicios de préstamo en sala, a domicilio e interbibliotecario, brindar apoyo logístico en los procesos menores y físicos del material bibliográfico de la biblioteca.

## Actividades

- Proceso físico de los libros (marcado, sellado, colocación de etiquetas magnéticas, códigos de barras, etc.)
- Intercalación de materiales en estantería y mantenimiento del orden en el acervo
- Ofrecer el servicio de préstamo
- Ayuda a los usuarios para localizar materiales en la estantería
- Seleccionar los materiales para encuadernación
- Control estadístico de sus actividades

## Requisitos

- Estudios de técnico bibliotecario o estudios equivalentes
- Experiencia mínima de 1 año en bibliotecas
- Conocimientos en computación

### **4.3 Guía de evaluación del desempeño del personal**

La práctica de evaluar al personal es muy antigua en las organizaciones. Sin embargo, los criterios que se toman como referencia, han ido variando de acuerdo con los nuevos estilos que se ha adoptado en la gestión y en la operación, así como gracias a la formación de las personas ha mejorado día a día, de manera que las organizaciones saben que pueden esperar más de su capital humano y deben aprovechar las nuevas oportunidades que aquel representa. Hoy prevalecen dos tipos de evaluación:

- a) Por resultados (cumplimiento de objetivos prefijados)
- b) Por competencias (ejercicio habitual de capacidades determinadas)

Las organizaciones más competentes, suelen utilizar una combinación de ambas, fundadas en los criterios siguientes: lo importante es verificar que la persona obtiene logros previstos; sin embargo, la obtención de los logros está ligada a la práctica de determinadas competencias, para cuyo dominio se requiere desarrollar a la persona con

potencial. Es decir, apoyar a la persona para que se vaya perfeccionando sus capacidades, de manera que se asegure su capacidad de logro.

Para llevar a cabo la evaluación del desempeño del personal de la Biblioteca de la Facultad de Derecho de la USMP se propone una guía, la cual pretende constituirse en una herramienta de apoyo para el buen desarrollo de este proceso de evaluación, así como ofrecer pautas y procedimientos para orientar la ejecución de este importante proceso (Anexo N° 4).

#### **4.4 Presupuesto**

Con el propósito de determinar los recursos económicos que se utilizará en la implementación de los lineamientos para la mejora del desempeño, se ha elaborado un cuadro presupuestal sobre los gastos que se realizarán durante el desarrollo de la propuesta.

Dicho cuadro se ha dividido en tres (3) áreas que son: recursos humanos, recursos tecnológicos y recursos materiales. Se aprecia un valor subtotal por cada división, que en conjunto asciende a S/. 13,005.00 nuevos soles y que más el 5% de los gastos imprevistos tendría un valor total de S/. 13,655.14 nuevos soles. En el caso de los recursos tecnológicos el costo es cero, ya que la facultad cuenta con dicho equipo (Tabla N° 13).

Respecto a las alternativas de financiamiento de la propuesta, serán de dos formas: estar considerada dentro del presupuesto anual de la Facultad de Derecho de la USMP correspondiente al año 2012 o en su caso la Facultad debe autorizar la utilización de los ingresos económicos generados por la biblioteca por conceptos de moras y constancias de no adeudar bibliográfico.

Tabla N° 13

## Presupuesto

N° Ítem	Presupuesto	Cantidad	C/U valor (S/.)	Sub Total (S/.)	Total (S/.)
<b>Recursos humanos</b>					
1	Facilitador especialista en recursos humanos	7	1.200,00	8.400,00	
				<b>SubTotal (1)</b>	<b>S/. 8.400,00</b>
<b>Recursos materiales</b>					
3	Ropa deportiva	17	50,00	850,00	
4	Becas	4	800	3.200,00	
5	Diplomas	5	20	100,00	
6	Carpetas de trabajo	35	S/. 10,00	350,00	
7	Lapiceros	35	S/. 3,00	105,00	
				<b>SubTotal (2)</b>	<b>S/. 4.605,00</b>
				<b>+5% imprevistos</b>	<b>S/. 650,25</b>
<b>TOTAL</b>					<b>S/. 13.655,25</b>

Elaboración propia

#### 4.5 Cronograma

Para la puesta en funcionamiento de los lineamientos de mejora del desempeño del personal de la Biblioteca de la Facultad de Derecho de la USMP, es necesario elaborar un cronograma de las actividades a realizarse dentro de un plazo determinado. Para que el cronograma de ejecución del proyecto funcione de forma satisfactoria, es fundamental que se utilice una herramienta que nos brinde información de las actividades y los pasos a seguir dentro del diseño de los programas.

En tal sentido, se utilizará el Diagrama de Gantt como herramienta para determinar el tiempo estimado que tomará cada tarea en realizarse y determinar también, el inicio y culminación de la implementación. El tiempo máximo de desarrollo total será de un año, desde enero a noviembre de 2012. (Tabla N° 14).

Tabla N° 14

## Cronograma

Actividades	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Oct.	Nov.	Dic.
Plan de capacitación	X	X		X		X		X		X	X	
Plan de incentivos	X	X	X	X	X						X	
Planes extra laborales	X					X					X	
Manual de organización y Funciones	X										X	
Guía de evaluación del desempeño	X										X	

Elaboración propia

## CONCLUSIONES

En función a los objetivos planteados en el informe profesional, y luego del análisis de datos se llega a las siguientes conclusiones.

1. Luego de evaluar el desempeño del personal de la Biblioteca de la Facultad de Derecho de la USMP utilizando el *Formato Convencional de Apreciación basado en Dolan*, se concluye de manera global que los mismos se encuentran en un deficiente nivel de desempeño, revelado en un escaso nivel de desempeño sobre todo de los colaboradores con puestos de auxiliares y practicantes.
2. Asimismo, en el proceso de análisis del desempeño de los colaboradores se detectó coincidencias en las calificaciones de grado insatisfactorio reflejadas en los factores de iniciativa, liderazgo, cooperación y fiabilidad.
3. La situación actual en que se encuentra el personal de la biblioteca están relacionados a la baja productividad laboral, poco compromiso del personal para con los objetivos de la biblioteca, escasa motivación del personal en el cumplimiento de sus actividades, presencia de un clima laboral tenso, falta de reconocimiento y estímulos por la labor realizada, relaciones interpersonales no armoniosas que ocasionan conflictos y disconformidad con la gestión de la jefatura.
4. Los aspectos positivos del personal son: presencia de personal especializado en Bibliotecología, presencia de un alto porcentaje de personal estable, incremento de la oferta laboral de las unidades de información por personal especializado en Bibliotecología y mayor cantidad de egresados de la especialidad de Bibliotecología; los aspectos negativos del personal son: falta de capacitación, continua rotación, resistencia al cambio, presencia de modalidades contractuales que no promueven la estabilidad laboral y mayores beneficios que ofrecen otras instituciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### LIBROS

- **Alles, M.** (2008). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°* (2a ed.) Buenos Aires: Granica.
- **Alles, M.** (2009). *Diccionario de competencias: la trilogía: las 60 competencias más utilizadas.* Buenos Aires: Granica.
- **Bejarano, R.** (2002). *Gestión de recursos humanos.* Lima: Universidad de San Martín de Porres.
- **Beneyto, D., Herrero, V. y Prados, J.** (2007). *2000 soluciones laborales* (3a ed.) Valencia: CISS.
- **Bohlander, G. y Snell, S.** (2008). *Administración de recursos humanos* (14a ed.) México, D.F.: Cengage Learning.
- **Campos, S.** (2008). *Manual de gestión de recursos humanos.* Lima: Gaceta Jurídica.
- **Castillo, J.** (2006). *Administración de persona: un enfoque hacia la calidad* (2a ed.) Bogotá: Ecoe Ediciones.
- **Chiavenato, I.** (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (8a ed.) México, D.F.: McGraw-Hill.
- **Chiavenato, I.** (2009). *Gestión del talento humano* (3a ed.) México, D.F.: McGraw-Hill.
- **Cuesta, A.** (2010). *Gestión del talento y del conocimiento.* Bogotá: Ecoe Ediciones.
- **Curós, M. y otros** (2005). *Desarrollo del factor humano.* Barcelona: UOC.
- **Dessler, G.** (2009). *Administración de recursos humanos* (11a ed.) México, D.F.: Pearson Educación.
- **Dolan, S. L., Schuler, R. S., Jackson, S. E. y Valle, R.** (2007). *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación* (3a ed.) Madrid: McGraw-Hill.
- **Gan, F. y Triginé, J.** (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones.* Madrid: Díaz de Santos.

- **Gómez, L.** (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos* (3a ed.) Madrid: Pearson Educación.
- **Jiménez, D.** (2007). *Manual de recursos humanos*. Madrid: ESIC.
- **Luecke, R. y Hall, B.** (2007). *Gestión del desempeño: evalúe y mejore la eficacia de sus colaboradores*. Barcelona: Deusto.
- **Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden, F. y Montalván, G.** (2002). *Evaluación organizacional: un marco para mejorar el desempeño*. Washington, D. C.: BID.
- **Mondy, R. W. y Noe, R. M.** (2005). *Administración de recursos humanos* (9a ed.) México, D.F.: Pearson Educación.
- **Orera, L. (ed.).** (2005). *La biblioteca universitaria: análisis en su entorno híbrido*. Madrid: Síntesis.
- **Puchol, L.** (2005). *Dirección y gestión de recursos humanos* (6a ed.) Madrid: Díaz de Santos.
- **Ramírez, C.** (2007). *Fundamentos de administración* (2a ed.) Bogotá: Ecoe Ediciones.
- **Rodríguez, J.** (2007). *Administración moderna de personal* (7a ed.) México, D.F.: Cengage Learning.
- **Saracho, J.** (2005). *Un modelo general de gestión por competencias*. Santiago: RIL.
- **Thompson, J.** (1990). *La biblioteca universitaria: introducción a su gestión*. Madrid: Pirámide.
- **Vera Tudela de la Gala, J.** (1985). *Evaluación del personal: guía metodológica*. Lima: [s.n.].
- **Werther, W. B.** (2008). *Administración de recursos humanos: capital humano en las empresas* (6a ed.) México, D.F.: McGraw-Hill.

## TESIS

- **Bedoya, E.** (2003). *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas*. Tesis para optar el título de Magíster, Mención: Gestión Empresarial, Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- **Hernández, F.** (2006). *La gestión de los recursos humanos en bibliotecas y centros de documentación: nuevos paradigmas y su aplicación en México*.

Tesis para optar el título de Doctor en Biblioteconomía y Documentación, Departamento de Biblioteconomía y Documentación, Universidad Complutense de Madrid, España.

- **Matus, G.** (2002). *Los recursos humanos de las bibliotecas universitarias: exigencias, conflictos y necesidades de formación*. Tesis para optar el título de Doctor en Programa: Intervención Psicopedagógica en la Diversitat, Departament: Pedagogia y Psicologia, Facultat de Ciències de l'Educació, Universitat de Lleida, España.

## PUBLICACIONES ELECTRÓNICAS

- **ACRL** (1990). *Guidelines for branch libraries in colleges and universities*. [en línea]. Recuperado el 25 de agosto de 2005, de <http://www.ala/acrl/acrlstandards/guidelinesbranch.htm>.
- **CABID** (2003). *Estándares para bibliotecas universitarias chilenas*. [en línea]. Recuperado el 26 de agosto de 2005, de <http://cabid.ucv.cl/files/estandares/standares.PDF>.
- **Colombia, Ministerio de Educación Nacional** (2003). *Manual de evaluación de desempeño*. [en línea]. Recuperado el 25 de agosto de 2009, de [http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-81030\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-81030_archivo_pdf.pdf).
- **Diputación de Sevilla y Federación Andaluza de Municipios y Provincias** (2009). *Cuaderno para emprendedores y empresarios: recursos humanos*. [en línea]. Recuperado el 25 de junio de 2011, de <http://site.ebrary.com/lib/bibliotecafmhsp/docDetail.action?docID=10317457&p00=cuaderno%20emprendedores%20empresarios>.
- **Díaz, P.** (2002). México, un país con bibliotecas, ¿y los bibliotecarios?. En *Memoria del Segundo Congreso Nacional de Bibliotecas Públicas: Estrategias y Proyectos para el Desarrollo* (pp. 168-172) [en línea]. Recuperado el 18 de junio de 2011, de <http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/11532/1/2002.2CNBP.Memorias.Guadalajara.Jalisco.Mexico.pdf>.
- **Domínguez, M.** (2005, julio). La biblioteca universitaria ante el nuevo modelo de aprendizaje: docentes y bibliotecarios, aprendamos juntos porque trabajamos juntos. *Revista de Educación a Distancia* [en línea], 4 (4). Recuperado el 30 de octubre de 2011, de <http://www.um.es/ead/red/M4/dominguez9.pdf>.
- **Garrido, P.** (2004). *Diseño de servicios por tipología de usuarios* [en línea]. Alicante: Universitat Jaime I. Recuperado el 30 de octubre de 2011, de <http://www.uji.es/local/cd/formacio/servicios.ppt>.

- **Giraldo, C.** (2004). *Creación de un modelo de evaluación de desempeño bajo la teoría de las competencias*. Monografía para optar el título de Psicóloga, Departamento de Psicología, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Universidad de Antioquia, Colombia. [en línea]. Recuperado el 11 de mayo de 2011, de <http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/258/1/CreacionModeloEvaluacionDesempe%C3%B1oTeoriaCompetencias.pdf>.
- **Gorriti, M.** (2007). *La evaluación del desempeño en las administraciones públicas españolas*. [en línea]. Recuperado el 11 de mayo de 2011, de <https://ehis.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=617fe17e-a4bc-441f-8c21-c6fba8d000d7%40sessionmgr10&vid=6&hid=20>.
- **Mata, A.** (2008). *Diseño de un manual de evaluación del desempeño*. Trabajo para optar el título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos, Escuela de Ciencias Sociales, Programa de Gerencia de Recursos Humanos, Universidad de Oriente, Sucre, Venezuela. [en línea]. Recuperado el 11 de mayo de 2011, de [http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/693/1/zip-TEISIS\\_AMG--%5b00010%5d--%28tc%29.pdf](http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/693/1/zip-TEISIS_AMG--%5b00010%5d--%28tc%29.pdf).
- **Matus, G.** (2002). Perspectivas en la información de recursos humanos en bibliotecas. *Biblios* [en línea], 4 (14). Recuperado el 11 de mayo de 2011, de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/161/16114405.pdf>.
- **Miño, A. y Flores, M.** (2009). *Diseño de un sistema de evaluación del desempeño por competencias, para la Dirección de Recursos Humanos y Administración del honorable Consejo Provincial de Pichincha*. Tesis para optar el título de Ingeniero en Administración de Empresas, Modalidad Abierta a Distancia, Escuela de Administración de Empresas, Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador. [en línea]. Recuperado el 11 de mayo de 2011, de <http://repositorio.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2385/1/tesis.pdf>.
- **Moscoso, P.** (2003). *La nueva misión de las bibliotecas universitarias ante el Espacio Europeo de Enseñanza Superior*. [en línea]. Recuperado el 30 de octubre de 2011, de [http://www.rebiun.org/opencms/opencms/handle404?exporturi=/export/docReb/ponencia\\_moscoso.pdf&%5d](http://www.rebiun.org/opencms/opencms/handle404?exporturi=/export/docReb/ponencia_moscoso.pdf&%5d).
- **Muela, Z.** (2002). *Estrategias para la construcción de un nuevo paradigma de recursos humanos en bibliotecas públicas mexicanas*. [en línea]. Recuperado el 11 de mayo de 2011, de <http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/6196/1/zapopan.pdf>.
- **REBIUN** (1999). *Normas y directrices para bibliotecas universitarias y científicas*. [en línea]. Recuperado el 1 de diciembre de 2010, de [http://www.rebiun.org/opencms/opencms/handle404?exporturi=/export/docReb/Bibliotecas\\_Universitarias\\_y\\_Cientificas.pdf&%5d](http://www.rebiun.org/opencms/opencms/handle404?exporturi=/export/docReb/Bibliotecas_Universitarias_y_Cientificas.pdf&%5d).

- **Reyes, A., Delgado, A., Sánchez, A., García, A. y Díaz, D.** (2007). *La evaluación del desempeño del personal en bibliotecas de instituciones de educación superior*. [en línea]. Recuperado el 11 de mayo de 2011, de [http://www.uv.mx/usbi\\_ver/alcio7/docs/C5\\_DSA.pdf](http://www.uv.mx/usbi_ver/alcio7/docs/C5_DSA.pdf).
- **Torres, M.** (2005, septiembre). La función social de las bibliotecas universitarias. *Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios* [en línea], 80, 43-70. Madrid. Recuperado el 30 de octubre de 2011, de <http://www.aab.es/pdfs/baab80/80a2.pdf>.
- **UNAM. Facultad de Química. Secretaría de Extensión Académica. Coordinación de Formación Docente** (n.d.). *Didáctica de la física*. [en línea]. Recuperado el 30 de diciembre de 2010, de [http://www.cneq.unam.mx/cursos\\_diplomados/diplomados/medio\\_superior/ens\\_3/portafolios/fisica/equipo5/EVALUACION\\_P.htm](http://www.cneq.unam.mx/cursos_diplomados/diplomados/medio_superior/ens_3/portafolios/fisica/equipo5/EVALUACION_P.htm).
- **Vásquez, E.** (2007). *La evaluación del desempeño en las grandes empresas españolas*. [en línea]. Recuperado el 11 de mayo de 2011, de <https://ehis.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=617fe17e-a4bc-441f-8c21-c6fba8d000d7%40sessionmgr10&vid=5&hid=20>.
- **Velásquez, R, y De Miguel, M.** (2009). *Modelos contemporáneos de gestión de recursos humanos*. [en línea]. Recuperado el 25 de junio de 2011, de <http://site.ebrary.com/lib/bibliotecafmhsp/docDetail.action?docID=10337341&p00=modelos%20contempor%C3%A1neos%20gesti%C3%B3n%20recursos%20humanos>.

## PUBLICACIONES PERIÓDICAS

- **Arce, J.** (2000). Gestión de personal en centros de información: estrategia para la biblioteca agrícola del siglo XXI. *Revista AIBDA*, 21 (2), 89-101.
- **Calleja, N., Cancino, S. y Ortiz, T.** (1988). El desempeño y la satisfacción laboral del bibliotecario: construcción de escalas de evaluación. *Investigación bibliotecológica*, 2 (4), 11-24.
- **Delgado, N. y Fernández, A.** (1996). Gerencia de recursos humanos: una necesidad en el ámbito bibliotecario. *Revista interamericana de bibliotecología*, 10 (1), 75-88.
- **Orera, L.** (2007). La biblioteca universitaria ante el nuevo modelo social y educativo. *El profesional de la información*, 16 (4), 329-337.
- **Peón, J.** (1995). La evaluación del personal y presupuestos en un sistema bibliotecario. *Documentación de las ciencias de la información*, 18, 183-192.

# **ANEXOS**

## Anexo N° 1

### Formato Convencional de Apreciación de Dolan

Nombre:		Puesto:		Fecha:	
Insatisfactorio	Escaso	Bueno	Muy bueno	Destacado	Puntuación
1. CALIDAD: Considérese la precisión, el esmero y la pulcritud del trabajo.					
2	4	6	8	10	
Comete errores frecuentemente. Rendimiento inaceptable.	Casos de falta de cuidado y errores.	Rendimiento satisfactorio. Requiere una supervisión normal.	Regularmente por encima de la media.	Trabajo extremadamente preciso. No requiere supervisión en circunstancias normales.	
2. CANTIDAD: Considérese la cantidad de trabajo realizado y el tiempo precisado para hacerlo.					
2	4	6	8	10	
Por debajo de la medida mínima. Incapaz de terminar las tareas encomendadas.	Requiere con frecuencia de ayuda y seguimiento.	Normalmente realiza todo su trabajo en plazo.	Sus resultados están siempre por encima de lo normal.	Trabajador excepcionalmente eficiente. No requiere ayuda ni seguimiento.	
3. CONOCIMIENTO DEL PUESTO DE TRABAJO: Considérese el conocimiento del puesto y las habilidades empleadas para hacer el trabajo.					
2	4	6	8	10	
Conocimiento inadecuado del trabajo.	No comprende algunos de sus cometidos.	Conocimiento suficiente y habilidad para realizar las tareas encomendadas.	Buen conocimiento del puesto. Trabaja de forma habilidosa.	Conocimiento absoluto del puesto de trabajo. Aplica un alto grado de habilidad.	
4. INICIATIVA: Considérese la capacidad de iniciar y llevar a la práctica acciones efectivas.					
2	4	6	8	10	
Incapaz de hacer frente a situaciones no rutinarias.	Necesita una orientación rigurosa en la mayoría de los temas no rutinarios.	Aborda con efectividad las situaciones poco comunes, y ocasionalmente requiere ayuda.	Persona con iniciativa. Muestra buen juicio en las situaciones no rutinarias.	Idea y pone en práctica soluciones efectivas en situaciones no rutinarias sin ayuda.	

Insatisfactorio	Escaso	Bueno	Muy bueno	Destacado	Puntuación
5. LIDERAZGO: Considérese la capacidad de aconsejar e influir sobre otros.					
2	4	6	8	10	
Incapaz de arreglárselas sólo.	No hay pruebas de que tenga capacidad de dirigir a otros.	Capaz de aconsejar y dirigir a los asociados bajo una supervisión normal.	Es evidente la capacidad de dirigir e influir en otros.	Logra los resultados máximos regularmente.	
6. COOPERACIÓN: Considérese la actitud hacia el trabajo y la capacidad de llevarse bien con otros.					
2	4	6	8	10	
No observa las normas de la biblioteca o crea demasiadas fricciones.	Ocasionalmente poco cooperativo. Tiene dificultades para llevarse bien con algunas personas.	Generalmente cooperativo. Muestra un interés activo en el trabajo. Capaz de trabajar bien con otros.	Coopera por encima de la media. Tacto para evitar conflictos.	Coopera constantemente. Asume la responsabilidad de buen grado.	
7. FIABILIDAD: Considérese la capacidad del empleado para realizar sus tareas de forma regular y efectiva.					
2	4	6	8	10	
No puede contarse con él.	Requiere vigilancia frecuentemente.	Su rendimiento satisface habitualmente las expectativas.	Rendimiento regularmente por encima de la media.	Persona excepcionalmente formal.	
8. ADAPTABILIDAD: Considérese la capacidad del empleado para hacer frente a entornos o responsabilidades cambiantes.					
2	4	6	8	10	
Totalmente incapaz de hacer frente al cambio.	Tiene dificultad para hacer frente al cambio.	Se adapta razonablemente bien al cambio.	Muestra un alto grado de versatilidad.	Se acomoda de forma extrema a cualquier cambio.	
9. ASISTENCIA: Considérese la asistencia y la puntualidad.					
2	4	6	8	10	
Ausencias y retrasos frecuentes sin justificar.	Ausencias en varias ocasiones. Normalmente justifica los retrasos.	Asistencia satisfactoria. Siempre justifica los retrasos.	Un buen expediente de asistencia y puntualidad.	No ha tenido ni ha llegado tarde durante el último año.	

Insatisfactorio	Escaso	Bueno	Muy bueno	Destacado	Puntuación
10. PRESENCIA: Considérese el aspecto en relación a la realización adecuada del trabajo.					
2	4	6	8	10	
No satisface los requisitos mínimos.	Normalmente aceptable. En ocasiones se le recomienda mejorar.	Generalmente arreglado, limpio y presentable.	Siempre arreglado y vestido con buen gusto.	Constantemente bien arreglado y serio.	
Puntuación total					
RESUMEN DE PUNTUACIONES. LA PUNTUACION GENERAL DEL RENDIMIENTO DEL EMPLEADO ES:					
Por debajo de 40	40-59	60-79	80-89	90-100	
<b>Insatisfactoria</b>	<b>Escasa</b>	<b>Buena</b>	<b>Muy buena</b>	<b>Destacada</b>	
PUNTOS FUERTES:					
_____					
_____					
_____					
_____					
ÁREAS EN QUE DEBE MEJORAR:					
_____					
_____					
_____					
GENERAL-COMENTARIOS:					
_____					
_____					
_____					
_____					
_____			_____		
FIRMA DEL SUPERVISOR			FECHA		

Fuente: Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007). Gestión de los recursos humanos humanos: cómo atraer, reterner y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. Madrid: McGraw-Hill. pp. 239-241.

**Anexo N° 2**  
**Reglamento de Organización y Funciones de la Biblioteca de la Facultad de**  
**Derecho de la USMP**

**Centro de Documentación**

Artículo 48°.- Finalidad: El Centro de Documentación que está constituido por la Biblioteca, Hemeroteca y Videoteca; es el órgano de apoyo dependiente del Decanato; encargado del funcionamiento eficaz y eficiente de todas las actividades propias de esta oficina. Está encargado de un profesional especializado en bibliotecología.

Artículo 49°.- Funciones:

Elaborar el plan de trabajo y presupuesto anual del Centro de Documentación en coordinación con la Oficina Administrativa y la Oficina de Planeamiento y Desarrollo.

Gestionar el funcionamiento y mantenimiento de la biblioteca.

Proponer y solicitar el material biblioteca requerido por la Facultad.

Realizar procedimientos administrativos y bibliográficos de su especialidad.

Participar y representar al Centro de Documentación de la Facultad, en eventos y actividades internas y externas de su competencia que se programen.

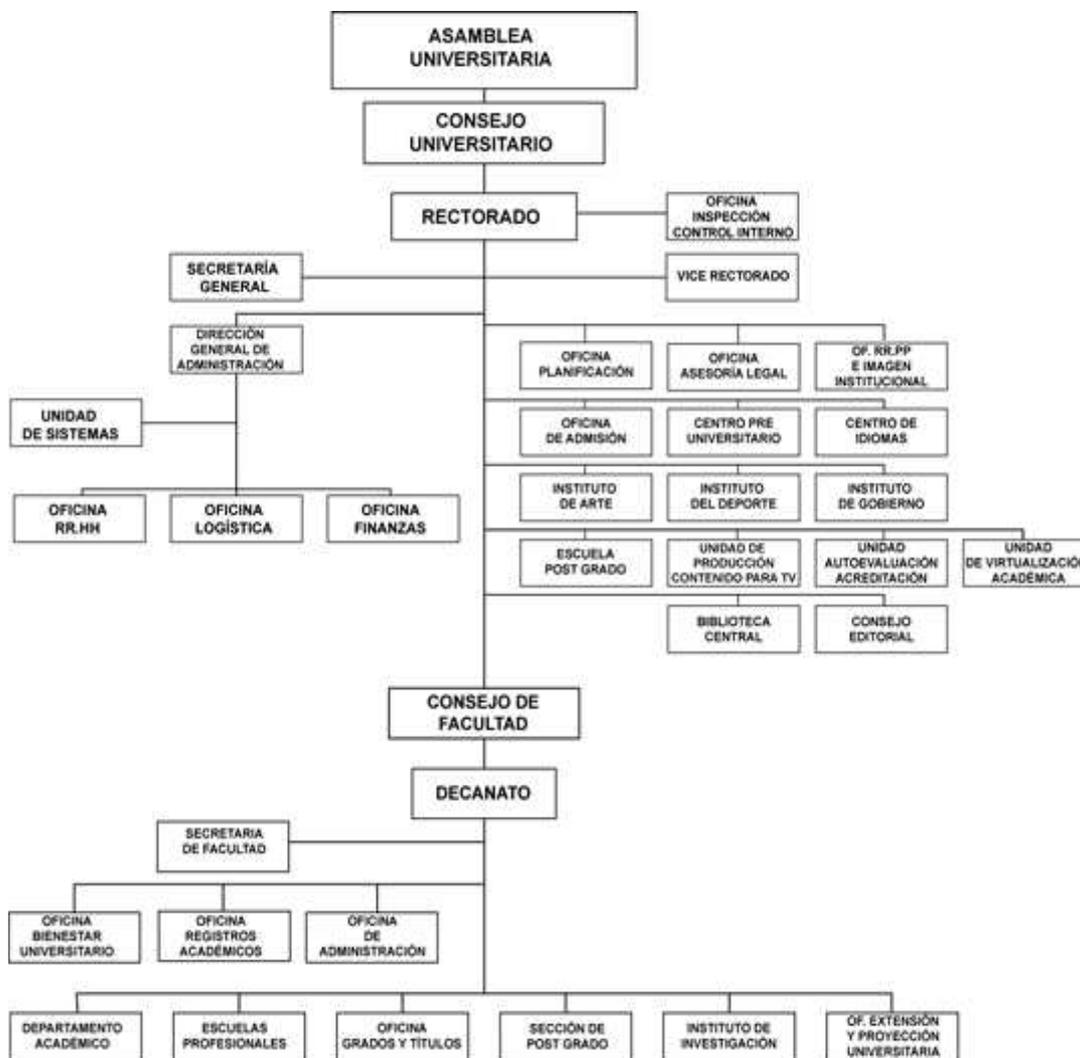
Coordinar con las diferentes unidades académicas, las necesidades bibliográficas para la formación integral de los estudiantes.

Otras funciones que le asigne el Decanato.

Aprobado por Resolución Decanal N° 318-2009-S-FD-USMP del 8 de junio de 2009

### Anexo N° 3

## Organigrama de la USMP



## **Anexo N° 4**

### **Guía de evaluación del desempeño del personal de la Biblioteca de la Facultad de Derecho de la USMP**

#### **1 Por qué y para qué nos evaluamos en la biblioteca**

A principios de la presente década, la Facultad de Derecho sentó las bases de su modernización, ligada estrechamente a la excelencia en la investigación y a la excelencia en los procesos que apoyan a la misma, todos ellos requisitos para lograr la ansiada acreditación. Se han dado grandes pasos en la fijación de objetivos que llegan a la asignación individual a partir del planeamiento estratégico, su expresión temporal en los planes operativos anuales y su precisión en los programas de actividad personales. Es propósito de la dirección que la Facultad de Derecho sea, para quienes trabajan en ella, un lugar en que vea facilitada su realización personal a través de la constante superación en el desempeño, dentro de una atmósfera de confianza mutua. Por ello, la dirección debería proponer:

- Que se aproveche la actual madurez de los integrantes de la biblioteca, de manera que se ponga en práctica el método de evaluación de escalas gráficas con utilización de puntos.
- Que los evaluadores se perfeccionen como tales, progresando en objetividad y en recomendaciones útiles para el evaluado.
- Que los evaluados estén en condiciones de reconocer con ánimo positivo sus propias fortalezas y debilidades, en el campo de las competencias.
- Que jefe y subordinado tomen el resultado de la evaluación, para diseñar un programa práctico de mejoras.

La evaluación por resultados de la gestión seguirá su propia lógica, en tanto que el sistema aquí propuesto complementa a aquel, en tanto está dirigido a fortalecer las competencias para asegurar resultados futuros.

## **2 Qué son “competencias” y cómo evaluar según ellas**

Tener una “competencia” significa dominar un conjunto de conocimientos, habilidades prácticas y actitudes personales, que hacen capaz a la persona de lograr determinado resultado habitualmente. Por ejemplo: cuando una persona que dirige un área forestal, domina las teorías de muestreo estadístico y las normas y métodos de evaluación de bosques, sabe aplicarlos a un estudio específico de medición del volumen maderable de un bosque y, lo hace siempre con cuidado y agilidad porque está consciente de la importancia de hacerlo bien y al menor costo posible, se dice que domina la competencia funcional del estudio comercial de bosques.

CONOCIMIENTO + HABILIDAD + ACTITUD = RESULTADO

El sistema de evaluación de personal de la Biblioteca de la Facultad de Derecho se debería orientar al desarrollo de competencias genéricas en los distintos grupos y áreas laborales, bajo la convicción de que son las competencias más requeridas por la organización en el presente, con el afán de fortalecerse las capacidades directriz, de investigación y de administración y apoyo, en aspectos fundamentales. Se deben excluir de la evaluación periódica algunas o algunas competencias que están bajo suficiente dominio en las personas que integran la biblioteca, para incluir otra u otras competencias que aparezcan como nuevas prioridades de desarrollo, en los distintos niveles y áreas.

## **3 Nuestra actitud ante la evaluación**

No es fácil para nadie, ejercer la madurez emocional de saber recibir las críticas con ánimo constructivo; igual suele suceder cuando se recibe tan sólo alabanzas. En la práctica y por lo general, se entiende que una persona que se integra a la Biblioteca de la Facultad de Derecho, ha sido cuidadosamente seleccionada, esperándose por tanto que de acuerdo con su nivel de experiencia en el desempeño de una responsabilidad, combine competencias adecuadamente desarrolladas (grado 8 en la escala del formato de evaluación), con algunas sobresalientes (10 en la escala) y otras parcialmente (6 en la escala).

#### **4 Nuestra responsabilidad y nuestros criterios al evaluar a otros**

La vida laboral tiene gran importancia para las personas. De igual modo, para las organizaciones, la calidad de su capital humano señala la medida del potencial de éxito en la obtención de sus objetivos misionales. Cuando una organización logra éxitos significativos, también las personas que en ella se desempeñan reciben el beneficio que de ello se deriva.

Por ello, tomando en cuenta esos dos criterios – el personal y el corporativo – hay razones de más para ser responsable en el ejercicio de la evaluación de los otros, por cuanto una evaluación objetiva y justa: beneficia a la persona evaluada, dignifica al evaluador objetivo y honesto y proporciona a la persona y a la organización bases sólidas para orientar el desarrollo de las personas, y así, de la propia institución.

Para el correcto ejercicio de nuestra responsabilidad al evaluar, conviene tener muy en cuenta algunos criterios, en particular:

a. Observaciones y muestreo de conducta. No es correcto que demos una opinión basada en observaciones insuficientes. Esto último (entender que se está o no en capacidad de evaluar una determinada competencia) queda a criterio del evaluador, quien en algunos aspectos evaluados puede escoger “n.p.” (no pertinente) si dispone de escasas observaciones. En tal sentido, no deberá evaluarse a quien no tenga menos tres meses completos de actividad interactuando con el evaluador.

b. El efecto de halo y discriminación apropiada entre competencias. Conviene evaluar competencia por competencia y, dentro de cada una, descriptor por descriptor de conductas. Se evita así partir de una apreciación global del evaluado (es bueno, es excelente, es mediocre), lo cual podría distorsionar el puntaje asignado a cada asunto, pues tendería a uniformizar la apreciación en función del “halo” de la percepción global de la persona. Ello afecta la seriedad del proceso y los objetivos que persigue el mismo, directamente relacionados con el fortalecimiento de capacidades específicas.

c. Objetivos de la evaluación y rol del evaluador. El evaluador debe tener presente cual es el propósito de la evaluación, durante todo el tiempo dedicado a evaluar a una

persona. Es decir, se evitará desviarse del propósito de identificar y discernir con acierto aquello en que se requiere una franca mejora, de aquello en que la persona tiene suficiente dominio. En tal sentido, se complementa la asignación de puntajes con sugerencias específicas de mejora.

d. Cultura de colaboración y rol del evaluador. La madurez alcanzada por la Biblioteca de la Facultad de Derecho gracias a su capital humano, tiene que seguir evolucionando de modo favorable. Esa madurez implica y requiere la colaboración de todos y cada uno de los integrantes de la organización, con el fin de que ésta alcance los objetivos; esto último será posible, en la medida que se logre una continua mejora del desempeño práctico de los integrantes de la biblioteca a todo lo largo y ancho de su estructura.

e. Grados de rigurosidad de los evaluadores. Hay evaluadores particularmente estrictos, así como los hay más contemplativos. Uno y otros deberían ser claramente conscientes de que la escala de dos a diez puntos tiene como valor central 6. Es decir, un ejercicio normal de la competencia evaluada no demanda perfección, sino que responde a una relativa buena práctica de lo valorado.

Siguiendo el mismo enfoque, habrá de calificarse con diez solamente a un desempeño absolutamente excepcional, así como habrá de calificarse con dos un desempeño completamente insuficiente. Precisamente, las calificaciones ocho, seis y cuatro facilitan graduar la excepcionalidad positiva o negativa de las competencias evaluadas. Finalmente, los descuidos relativamente frecuentes no han de ser tomados como algo normal.

Como quiera que cada persona sea evaluada por diversos conjuntos de personas y en que un conjunto puede resultar más riguroso o más contemplativo que otro, asunto que está presente en la generalidad de los métodos de evaluación, debe preferirse no comparar los resultados de una y otra persona.

## 5 Distorsiones en la evaluación

Como sucede en la evaluación de candidatos en la selección de personal, la evaluación de desempeño puede ser susceptible también a distorsiones en la calificación de individuos. Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

- Los prejuicios personales. Cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
- Efecto de acontecimientos recientes. Las calificaciones pueden verse afectadas, en gran medida, por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.
- Tendencia a la medición central. Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.
- Efecto de halo o aureola. Ocurre cuando el evaluador califica al empleado predisposto a asignarle una calificación aun antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basándose en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.
- Error de indulgencia o severidad. El error de indulgencia consiste en colocar calificaciones extremadamente altas a los empleados mientras que en el error de severidad ocurre el caso opuesto.
- Elementos interculturales. Cuando se pide a un evaluador que estime el desempeño de personas provenientes de otras culturas, es probable que surjan diferencias y roces, influidos por su propio etnocentrismo, que en este caso es la tendencia a considerar que los propios valores son siempre los mejores. Todo evaluador del desempeño tiene determinadas expectativas sobre la conducta del personal que debe evaluar. Gran parte de estas expectativas se basan en elementos culturales.

Cuando es necesario el empleo de métodos subjetivos para la medición del desempeño, los especialistas en personal pueden reducir las posibilidades de distorsión

mediante capacitación, retroalimentación y una selección adecuada de técnicas de evaluación. Cuando los evaluadores toman consciencia de la existencia de las distorsiones, están mejor prevenidos para no caer en ellas en el momento de evaluar, reduciendo de esta manera la posibilidad de caer en ellas.

Adicionalmente, es importante que los criterios sean los más objetivos posibles y las herramientas tengan la información suficiente y adecuada para que los evaluadores comprendan con precisión lo que se está evaluando y el significado de cada término.

## **6 Uso de los resultados de las evaluaciones**

Hay dos niveles de uso de los resultados. El primero es el individual y el segundo es el colectivo. Se recomienda que en uno y otro caso, intervenga un Comité de Evaluación en la que participen, activamente, los jefes de los evaluados, en su momento. El comité nombrado para este fin, debe estar constituido por autoridades y colaboradores permanentes que ocupen de preferencia jefaturas, pertenecientes a diversas dependencias o unidades administrativas de la Facultad de Derecho de la USMP.

a. Uso individual. Identificados los puntos fuertes, normales y débiles de la persona, se precisa recomendaciones para sostener las competencias o para mejorarlas. El comité podría recomendar traslados y ascensos como parte de las recomendaciones, además de posibles procesos de capacitación y entrenamientos específicos. Estos resultados y recomendaciones del comité son revisados esta vez por el jefe con el evaluado; puede darse el caso que el evaluado esté en desacuerdo, de allí la importancia de una conversación serena y madura entre ambos, a partir de la cual debe resultar (en una o más sesiones de trabajo), un plan de mejoras para el siguiente período de evaluación, el cual contemple las recomendaciones del comité del lado del desarrollo individual y va a la gerencia general de la Facultad de Derecho de la USMP.

b. Uso colectivo. A partir de conjuntarse los resultados y las recomendaciones que se han tratado individualmente, por grupos laborales (dirección, personal administrativo, personal especialista, personal de apoyo, etc.) el comité identifica procesos de capacitación y entrenamiento que pueden ser colectivos alimentándose el respectivo

plan de capacitación. Además, el Comité de Evaluación elabora un informe de los resultados a la Dirección. En el cual, se muestran la estadísticas grupales por competencias y descriptores (escalas de calificación). La Dirección tiene en ello una valiosa fuente de información para señalar las nuevas prioridades a ser evaluadas en el período de evaluación que se inicia.

## **7 Síntesis del proceso de evaluación**

- Conformación del Comité de Evaluación de Personal
- Determinación del cronograma de evaluación
- Ajustes de los formatos de evaluación
- Elección de los evaluadores. Comunicación confidencial
- Distribución de guías y formatos de evaluación
- Taller de entrenamiento y concientización de evaluadores
- Llenado y envío confidencial de formatos
- Compilación de resultados (absolutamente confidencial) individuales y colectivos
- Envío de resultados individuales estrictamente confidencial a cada evaluado
- Comité de Evaluación: análisis de resultados agregados; recomendaciones
- Reuniones jefe – evaluado: elaboración del plan de mejoras
- Comité de Evaluación: elaboración de informe de la Dirección
- Estudio de resultados, por la Dirección
- Dirección: determinación de las competencias a ser evaluadas en el próximo período; algún detalle de descriptores de conducta para cada competencia
- Distribución a todo el personal de los criterios de evaluación del semestre
- Regresar a la primera proposición del proceso

## **8 Pasos para implementar la evaluación del desempeño**

- **Evaluación del contexto organizacional**

La evaluación del contexto organizacional consiste en determinar si la organización se encuentra en condiciones de iniciar un proceso de evaluación del desempeño en las mejores condiciones. Existen circunstancias en las que no se recomienda realizar una evaluación del desempeño como, por ejemplo, en situaciones de crisis, reestructuración, fusiones, adquisiciones, cambios en los cuadros directivos, etc. Es decir, cuando se está en momentos de cambios significativos que generan o han generado crisis, tensión, incertidumbre, movimiento de personal u otra circunstancia atípica, se sugiere no proceder a la evaluación del desempeño.

Por ejemplo, si la organización se encuentra en pleno proceso de reestructuración, es posible que el personal se sienta ansioso y hasta asumirá una actitud negativa ante la evaluación del desempeño porque la considerará amenazante a su estabilidad en el cargo.

Otro elemento importante es verificar si hay voluntad sincera y decisión por parte de la alta dirección de utilizar la información que se obtenga para hacer mejoras en la organización. Cuando se realizan evaluaciones del desempeño y luego el personal percibe que no sucede nada o por lo menos no sucede nada favorable para ellos, o si sólo se realizan para cumplir con procedimientos establecidos, entonces estas evaluaciones pierden credibilidad y las personas no tendrán interés en particular nuevamente, porque no ven los beneficios de la evaluación.

- **Coordinaciones con la alta dirección: definir los objetivos**

Mediante las coordinaciones con la alta dirección, se busca determinar el propósito de la evaluación del desempeño, así como la forma en que este proceso puede generar valor a la organización. Un primer paso es establecer en forma clara y operativa las aplicaciones que se vayan a realizar una vez obtenidos los resultados de las evaluaciones. Esto es, qué toma de decisiones sobre la gestión del potencial humano se podrían efectuar.

Por otra parte, estas coordinaciones buscan comprometer a la alta dirección con el proceso para que la importancia de la misma sea adoptada con mayor fuerza en toda la organización. En las sesiones de coordinación, es función del área de Recursos Humanos orientar a la alta gerencia sobre la forma en que este sistema puede apoyar a la alineación de los empleados con los objetivos organizacionales.

- **Involucrar a jefes y gerentes en el proceso: hacerlos participar activamente recogiendo sus opiniones y sugerencias**

Cuando se obtiene el apoyo de la alta dirección, es mucho más fácil involucrar a los jefes y gerentes en el proceso y hacerlos partícipes de él. Este procedimiento se puede realizar a través de entrevistas y reuniones grupales en las que se puede recolectar información útil para la evaluación.

Es imprescindible generar el compromiso de los jefes y gerentes con el proceso para que éste pueda tener éxito tratando de resaltar su importancia en el mejoramiento del desempeño de los subalternos, y la forma en que se traduciría en resultados positivos para su unidad.

- **Definición de grupos ocupacionales**

Un grupo ocupacional se define como un conjunto de puestos que tienen características comunes y que permiten ser evaluados bajo criterios comunes. Para identificar los grupos ocupacionales, se debe inventariar el conjunto de puestos de trabajo de la organización y luego agruparlos según características similares que puedan ser medidos bajo los mismos criterios. Por ejemplo, la capacidad analítica puede ser una competencia importante para determinados puestos como analista de marketing, jefe de selección de personal, etc.; pero no ser prioritarios para puestos operativos como transportista, operador de máquina, etc. De acuerdo con ello, se puede realizar un proceso de agrupación, procurando que los puestos asignados bajo la misma categoría puedan ser medidos con los mismos criterios.

Típicamente, se suele agrupar los puestos en: ejecutivos, administrativos, técnicos, comerciales y operarios. En otros casos, se hacen distinciones más finas. Por ejemplo: gerentes, jefes, supervisores, técnicos, profesionales, personal de apoyo, vendedores, entre otros. Todo dependerá del criterio profesional utilizado en el diseño del proceso de evaluación y del método de evaluación a seguir.

- **Revisión del perfil de competencias**

La revisión del perfil de competencias se hace a fin de verificar si lo establecido en él permanece vigente o requiere actualización. Asimismo, sirve como parámetro de comparación entre el desempeño actual y el perfil ideal.

- **Definición del desempeño satisfactorio en el puesto**

El desempeño satisfactorio en un puesto puede definirse a partir de las descripciones de puestos y los perfiles de competencias. Consiste en determinar qué factores de evaluación se van a utilizar y cuáles son los niveles esperados en cada uno de ellos.

Lo que define un desempeño exitoso es el cumplimiento eficiente de las funciones asignadas. Puede definirse a partir de la comparación del perfil de competencias del puesto con el perfil de competencias real del evaluado. En la medida en que exista mayor cercanía, se podrá decir que el desempeño es satisfactorio. Por ejemplo, la labor básica del puesto de soldador en una compañía metalmecánica es la colocación de los remaches y armado de piezas, por lo que su desempeño se calificará en función a las tareas que realiza. Se debe estimar su desempeño calificando su rapidez, precisión, habilidad en la aplicación de remaches, etc.

Adicionalmente, las organizaciones suelen considerar otros factores personales que, si bien no están directamente relacionados con el funcionamiento de la organización en general. Por ejemplo, no basta que un profesional o un técnico sea experto en su materia, es necesario también que muestre buena disposición para trabajar en equipo, comunicarse, colaborador con los demás.

- **Informar a la organización**

Antes de iniciar el proceso de evaluación, es conveniente que todos los miembros de la organización sepan que se va a realizar y cuáles son los objetivos que se persiguen con dicha evaluación. Algunas organizaciones tienen como práctica establecer fechas fijas de evaluación del desempeño (algunas lo realizan a principios del mes de diciembre para poder otorgar los bonos anuales; otros lo realizan a principios de año para evaluar todo el año anterior, contando con resultados de la productividad anual).

- **Capacitar a evaluadores y evaluados**

Las organizaciones tienen asumida la necesidad de preparar a los participantes antes de llevar a cabo la ejecución del proceso de evaluación. Pero se ha podido observar, a través de diferentes estudios, que la falta de preparación de los evaluadores constituye la fuente más frecuente de deficiencias en los sistemas de evaluación. Hay quien de forma más categórica afirma que esta falta de preparatoria conduce necesariamente al fracaso del sistema. La preparación de los participantes acrecienta la fiabilidad de las evaluaciones. Una acción formativa para preparar a los evaluadores debe incluir como mínimo los siguientes contenidos: qué es y cuáles son las finalidades de la evaluación del desempeño, las personas implicadas y sus responsabilidades, cronograma del proceso de evaluación, explicación de los diferentes apartados que aparecen en el formulario del cuestionario de la evaluación del desempeño y preparación de la entrevista.

Se debe capacitar a los evaluadores no sólo en cómo realizar la evaluación, cómo utilizar y llenar los formatos, sino también sobre las distorsiones de calificación que existen y la forma en que deben evitarlas. Se puede asesorar incluso sobre estilos de retroalimentación constructiva y el manejo de situaciones difíciles en la evaluación. Cuando el método seleccionado para evaluar el desempeño incluye una entrevista de evaluación o sesiones de retroalimentación, se sugiere capacitar también a los evaluados, de manera que muestren una buena disposición para hacer de este proceso algo realmente productivo y constructivo.

- **Evaluación del desempeño y sesiones de retroalimentación**

Sea cual fuere el método elegido, se sugiere que, de todas maneras, se tenga la oportunidad de brindar retroalimentación directa del evaluador al evaluado. Las evaluaciones en donde los evaluados no saben cómo fueron calificados pierden sentido pues no contribuyen a mejora alguna.

Se sugiere que la entrevista de evaluación o retroalimentación sea una gran oportunidad para que el evaluado y evaluador revisen la evaluación y hagan planes para remediar las deficiencias y reforzar los puntos fuertes.

La entrevista es un diálogo entre el responsable jerárquico y el colaborador sobre su actuación y los resultados obtenidos durante un período de tiempo determinado, así como su desarrollo personal para mejorar los resultados futuros. En ese sentido, hay que señalar que todo colaborador necesita medir su eficacia para progresar y debe saber lo que se espera de él, en un futuro próximo, en su puesto. Por otra parte, todo responsable jerárquico debe tener en cuenta esta información para mejorar la gestión de su grupo. Por tanto, la entrevista individual es un instrumento al servicio de ambos, que tiene por objetivo favorecer la comunicación sobre estos aspectos, estableciendo compromisos sobre acciones concretas a realizar en un período determinado.

Las entrevistas de este tipo suelen ser incómodas, por lo que es esencial una buena preparación.

**a) ¿Cómo prepararse?**

- Ser directo y concreto: hablar en función de datos objetivos del trabajo. Use ejemplos como faltas, retrasos, registros de calidad. Informes, puntualidad en las tareas proyectos, quejas de usuarios, etc.
- No hacer comentarios personales: no decir: “tarda demasiado en preparar esos informes”. En cambio, tratar de comparar el desempeño de la persona como una norma: “estos informes, por lo normal, estarían listos en diez días”. De igual manera, no comparar el desempeño de una persona con el de otra.

- Estimule que la otra persona hable: escuchar lo que está diciendo la otra persona; hacer preguntas abiertas como “en su opinión, ¿qué podría hacer para mejorar la situación?”
- No ir por las ramas: no realizar comentarios personales. Presentar ejemplos específicos; asegurarse de que la persona ha entendido y aceptado cómo y cuándo tendrán que haber mejorado las cosas.

#### **b) Manejo de un evaluado en actitud defensiva**

Reconocer que la conducta defensiva es normal.

- No atacar las defensas de una persona. No tratar de explicar a una persona cómo es ella diciendo cosas como “usted sabe mejor que nadie que está usando ese pretexto porque no tolera que se le culpe de nada”. Concentrarse en el acto mismo: “los índices de productividad han bajado, se está perdiendo x horas/hombre debido a las tardanzas”; y no focalizarse en la persona: “su trabajo es deficiente; usted es un irresponsable”.
- Demorar la acción. Las personas algunas veces reaccionan ante las amenazas repentinas ocultándose, de manera instintiva, tras posturas defensivas (máscaras). Pero si se les da tiempo suficiente, tienen una reacción más racional.
- Reconocer las propias limitaciones. No pensar que no es capaz de resolver todos los problemas que se presentan, sobre todo humanos. Es importante que recuerde que el evaluador no puede jugar a ser psicólogo. Ser comprensivo con el evaluado no significa manejar problemas psicológicos profundos.

Cómo asegurarse de que la entrevista de evaluación logrará un mejor desempeño

- Aclarar problemas relacionados con el trabajo y establecer metas para mejorar y un programa para alcanzarlas. Conseguir el compromiso del evaluado por escrito indicando las metas a lograr.
- Brindar apoyo, ofrecer ayuda, dar sugerencias y mantener una actitud positiva hacia la persona.

- **Procesamiento de la información y análisis de resultados**

El procesar los resultados obtenidos a nivel organizacional brinda valiosa información para la alta dirección a fin de contar con un mapa diagnóstico sobre la situación actual en cada una de las áreas, cuáles son las fortalezas y debilidades detectadas, los casos críticos, las necesidades de capacitación, así como un inventario de las competencias organizacionales. También sirven para comparar los resultados año a año y comprobar los cambios existentes. Algunas organizaciones parten de esta información para establecer los sistemas de incentivos, bonos de productividad o incrementos salariales.

Toda evaluación del desempeño debe traer como consecuencia un plan de acción, el cual está relacionado directamente con los resultados obtenidos y tiene como objetivo implementar las mejoras del caso.