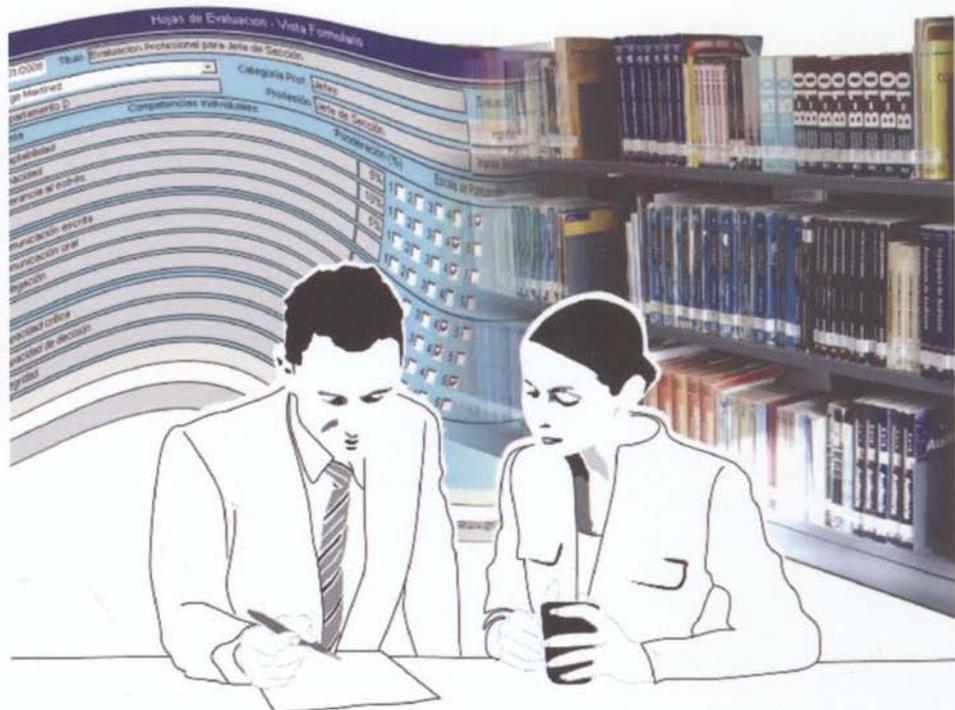


# EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE PERSONAL BIBLIOTECARIO

Compilador: Jesús Lau

Serie ALCI • Volumen III



JESÚS LAU



Jesús Lau es fundador del Coloquio Administración y Liderazgo en el Campo Informativo, mejor conocido como ALCI, el cual fue organizado por primera vez en el año 2003, a la fecha se organiza el séptimo. El objetivo del coloquio ha sido generar literatura para los procesos administrativos de las bibliotecas en México ya que, a pesar de que la administración es un proceso catalizador de los recursos que integran una biblioteca, no se cuenta con suficiente bibliografía que cubra la idiosincrasia nacional o latinoamericana.

Adicionalmente, coordina el “Repositorio ALCI”, [www.alci.org.mx](http://www.alci.org.mx); un sitio para albergar herramientas administrativas de diferentes tipos de biblioteca, para ponerlas a disposición de personal de instituciones de América Latina y España. En él se pueden encontrar ejemplos de buenas prácticas, tales como organigramas, descripciones de puestos, planes estratégicos, políticas, y reglamentos, entre otros. Usted está invitado a consultar los recursos iniciales que se han subido, y a que registre los suyos, garantizándole que tendrán una visibilidad internacional, además de que estará contribuyendo al mejoramiento administrativo de las bibliotecas con su experiencia personal o institucional.

Puede acercar su consulta o comentario a [jlau@uv.mx](mailto:jlau@uv.mx)

**Jesús Lau**  
(Compilador)

# › **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO "DE PERSONAL BIBLIOTECARIO**

---



LIBRARY OUTSOURCING  
SERVICE, S.A. DE C.V.



**Alfagrama**  
**Ediciones**



## TABLA DE CONTENIDO

---

<b>Introducción</b> .....	<b>11</b>
<b>PARTE I</b>	
<b>FUNDAMENTOS DE EVALUACIÓN DE PERSONAL</b>	
<b>CAPÍTULO I. LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO Y DEL POTENCIAL</b> .....	<b>17</b>
<i>Federico Hernández Pacheco</i>	
<b>CAPÍTULO II. EVALUACIÓN DE PERSONAL: ALTERNATIVAS AL IDEAL, O CÓMO APROXIMARSE INDIRECTAMENTE</b> .....	<b>45</b>
<i>Antonio Calderón Rehecho (España)</i>	
<b>CAPÍTULO III. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: HERRAMIENTA DE APOYO PARA MEJORAR LOS RESULTADOS EN LA ORGANIZACIÓN</b> .....	<b>71</b>
<i>Clara Orizaga</i>	
<b>CAPÍTULO IV. EVALUACIÓN BASADA EN LA PLANEACIÓN</b> .....	<b>87</b>
<i>Saúl H. Souto Fuentes, Georgina Chávez Granados y Lorena Canales Morales</i>	
<b>CAPÍTULO V. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO ESTRATEGIA PARA POTENCIAR EL TALENTO HUMANO</b> .....	<b>97</b>
<i>Antonio Ramírez Velásquez y Joaquín Rojas</i>	

---

**PARTE II**  
**PLANES INSTITUCIONALES DE EVALUACIÓN**

**CAPÍTULO VI. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DEL DESEMPEÑO  
EN LA UNIVERSIDAD DE BOTSUANA** ..... 119  
*Amos Thapisa (Botsuana)*

**CAPÍTULO VII. SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL  
EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS** ..... 135  
*Diana Eugenia González Ortega y Silvia Blanca Guevara Cortina*

**CAPÍTULO VIII. BIBLIOTECARIOS EN LA ESCENA UNIVERSITARIA:  
EVALUACIÓN, ASCENSO Y DERECHO DE PERMANENCIA** ..... 147  
*Jeanette Mueller-Alexander (Estados Unidos)*

**CAPÍTULO IX. CONEXIONES, COMPETENCIAS-EVALUACIÓN-CAPACITACIÓN:  
UN MODELO PRÁCTICO** ..... 183  
*Daniel Sanabria*

**CAPÍTULO X. LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS EN EL SISTEMA  
DE BIBLIOTECAS DE LA UASLP ANTE LA CERTIFICACIÓN  
DE PROCESOS BIBLIOTECARIOS** ..... 197  
*Laura Figueroa Barragán y Celia Mireles Cárdenas*

**CAPÍTULO XI. LA EVALUACIÓN DEL BIBLIOTECARIO EN SU FUNCIÓN  
DE INSTRUCTOR DHI: MODELO PARA BIBLIOTECAS UACJ** ..... 213  
*Ma. Lourdes Tiscareño Arroyo*

**CAPÍTULO XII. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LAS BIBLIOTECAS  
DE NUEVA ZELANDA** ..... 223  
*Kate Innes (Nueva Zelanda)*

**PARTE III**  
**TEMAS SELECTOS DE EVALUACIÓN DE PERSONAL**

**CAPÍTULO XIII. ¿GRUPOS DE TRABAJO O COMUNIDADES DE PRÁCTICA?  
¿PODEMOS EVALUAR SU DESEMPEÑO?** ..... 243  
*Álvaro Quijano Solís y José Valentín Ortiz Reyes*

**CAPÍTULO XIV. EL BIBLIOTECÓLOGO ANTE UNA COMUNIDAD  
DE UNIVERSIDADES PRIVADAS DEL DISTRITO FEDERAL** ..... 259  
*Emma Norma Romero Tejada*

<b>CAPÍTULO XV. LOS DESAFÍOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN BIBLIOTECAS DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR</b> .....	293
<i>Arturo Delgado Sánchez, Azucena Reyes Miranda, Alicia García Varela, David Díaz y Apolinar Sánchez Hernández</i>	
<b>CAPÍTULO XVI. ANÁLISIS COMPARATIVO DE COMPETENCIAS LABORALES DEL SECTOR BIBLIOTECARIO Y DEL SECTOR INDUSTRIAL</b> .....	305
<i>Patricia Murguía Jáquez, Javier Tarango Ortiz, Gerardo Ascencio Baca y José Refugio Romo González</i>	
<b>CAPÍTULO XVII. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y COMPETENCIAS DE BIBLIOTECARIOS; REFLEXIONES SOBRE EL CASO DEL CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE SAN LUIS POTOSÍ</b> .....	325
<i>Alí Omar Mirabal Santillán, Martha Alicia Alonso Castañón y Agustín Gutiérrez Chiñas</i>	
<b>APÉNDICE: DECLARATORIA DEL QUINTO COLOQUIO ALCI</b> .....	347

## INTRODUCCIÓN

---

Los seres humanos nos evaluamos en forma natural y constantemente unos a otros, desde la simple mirada a dos personas que tengamos enfrente, donde visualmente nos percatamos de las diferencias de estatura o la similitud de la misma, de su vestido, de su forma de caminar o de hablar; sin embargo esta valoración no siempre es parte formal de los procesos de manejo de personal en las bibliotecas de nuestro país, a pesar de que generalmente estamos conscientes del desempeño laboral de nuestros colegas, bibliotecarios o superiores. La evaluación del personal bibliotecario es un proceso que permite recoger, comprobar, compartir, ofrecer y utilizar información recabada de y sobre las personas que trabajan en la biblioteca con el objetivo de retroalimentar su actuación laboral. La realización de este proceso permite, por otro lado, apreciar sistemáticamente, dentro de la objetividad posible, la actuación de una determinada persona en un determinado período, con relación a su trabajo habitual y sus características personales, con el fin de tratar de proyectar las actuaciones futuras y su desarrollo personal y profesional en el ámbito de la biblioteca. Siempre es importante no confundir la evaluación de personal con la valoración de puestos o con la valoración de resultados. En la primera, se evalúa a la persona; en la segunda, al puesto de trabajo sin importar quién lo ocupe, y en la tercera se valoran los resultados obtenidos con relación a los objetivos establecidos.

La evaluación de personal que labora en una biblioteca no es un método de precisión, sino un proceso de análisis que, partiendo de la apreciación del evaluador, trata de ayudar al evaluado a mejorar su cometido profesional. Tampoco es un fin en sí misma, sino un medio, un instrumento, una herramienta que sirve para mejorar y potenciar los resultados de los recursos humanos que comanda un directivo. De acuerdo con Urcola (1998), la evaluación de personal es sobre todo un instrumento de información y comunicación porque permite a los jefes conocer en mayor profundidad la actuación real de sus colaboradores y su potencial profesional, así como mejorar la comunicación, tanto ascendente como descendente; y es también un instrumento de motivación porque permite conocer las demandas y necesidades de los colaboradores bibliotecarios en materia de orientación profesional, formación y adecuación persona-puesto. En definitiva, la evaluación de personal responde a una doble necesidad: por una parte, de la biblioteca que precisa saber regularmente si sus miembros tienen capacidad para

realizar el trabajo asignado; y por otra, la necesidad de los trabajadores, que desean conocer su desempeño y que se les reconozca profesionalmente.

Evidentemente, la evaluación es una de las fases administrativas más difíciles para cualquier entidad bibliotecaria ya que las personas, a pesar de su natural tendencia de evaluar a sus congéneres, suelen ser reacias a la crítica y a la evaluación. Sin embargo, es importante ver la evaluación del desempeño como estrategia de oportunidad para crecer profesionalmente que permite conocer: las fortalezas y debilidades del empleado; que brinda la información necesaria para ofrecer una capacitación más personalizada; y genera una base de datos más justa y equitativa para retribuir al empleado y los resultados de su desempeño laboral por un determinado período (semestral o anual). Si se conoce dicha información, es indudable que la evaluación puede utilizarse para mantener y mejorar la productividad del personal, así como para maximizar la efectividad de la organización.

El libro que tiene en sus manos ofrece 17 capítulos agrupados en tres partes: Fundamentos de evaluación de personal, Planes institucionales de evaluación y Temas selectos de evaluación de personal, donde los autores desde su propia perspectiva ofrecen diferentes experiencias y conceptos. En la primera parte del libro, Federico Hernández, responsable del sistema de bibliotecas públicas de México, describe los antecedentes de la evaluación del rendimiento en las organizaciones, sus bases conceptuales, la aplicación de esta función en la toda la cadena de la administración de los recursos humanos y los métodos y herramientas más utilizados en la actualidad. En el siguiente capítulo, Antonio Calderón proporciona una panorámica de lo que supone la evaluación del personal en las organizaciones y muestra algunas de las acciones que en este sentido se han realizado en la Biblioteca de la Universidad Complutense de Madrid (BUC) a lo largo de algunos años. Otro aspecto importante de la evaluación es que tenga validez y confiabilidad por lo que deben ser establecidos criterios dentro de un contexto y que los métodos y procedimientos utilizados aporten juicios consistentes e imparciales. Tal es el tema central del trabajo de Clara Orizaga, de la Universidad Autónoma de Nayarit, en el tercer capítulo. En el cuarto capítulo, Saúl Soto, Georgina Chávez y Lorena Granados exponen los documentos que se utilizan en la Universidad de Monterrey, así como la guía para que los colaboradores y sus jefes inmediatos determinen las metas de su planeación y los ejemplos de formatos reales de algunos bibliotecarios de la institución. Para finalizar la primera parte, Antonio Ramírez y Joaquín Rojas, de la Universidad Veracruzana (UV), establecen la importancia de que

posteriormente a la evaluación, y una vez que se conozcan los puntos débiles y fuertes del desempeño del personal, exista un programa de capacitación y desarrollo que tenga como objetivo optimizar los recursos humanos para crear ventajas competitivas.

Un factor de vital importancia para toda biblioteca son los planes institucionales de evaluación, los que determinarán en gran medida el rumbo de la evaluación así como de la institución misma en el corto, mediano y largo plazo. Amos Thapisa, de la Universidad de Botsuana (África), en la segunda parte del libro, explica que un sistema de administración del desempeño bien planeado tiene como objetivo principal la alineación de los objetivos organizacionales y los personales; otro objetivo es motivar a la gente, proporcionando significado y propósito a lo que hacen y, finalmente, un tercer objetivo es fomentar la planeación a nivel individual e institucional. Diana González y Silvia Guevara de la UV comparten con el lector un proceso basado en la evaluación del desempeño establecido en su dependencia, para elegir al mejor candidato para cada puesto, basado en su formación, capacitación, habilidades y experiencias comprobadas, de tal forma que dicha persona cumpla con el perfil del puesto y su competencia. En el octavo capítulo, Jeanette Mueller-Alexander presenta el caso de la Universidad Estatal de Arizona (Arizona State University), en donde las bibliotecas universitarias desarrollaron su propio Manual del Bibliotecario, que define los requisitos para la evaluación anual, la promoción y el contrato definitivo en el área bibliotecaria. Otro aspecto importante para la evaluación de personal son las competencias. Daniel Sanabria, del Tecnológico de Monterrey, establece que una vez determinadas las competencias para puestos específicos, es necesario realizar una evaluación de las personas que los ocupan, para luego poder determinar las necesidades de capacitación, que se requieren con el objeto de cumplir con dichas competencias, haciendo énfasis en que la evaluación del desempeño basada en la ponderación de competencias requeridas, se vuelve trascendental para revisar tanto el diseño del puesto como la capacitación brindada. En el décimo capítulo, Laura Figueroa y Celia Mireles, de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, presentan los resultados obtenidos durante la certificación de procesos bibliotecarios que, con base en la Norma ISO 9001:2000, se realizó en el Sistema de Bibliotecas de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, donde, en particular, hacen mención del establecimiento de los requisitos que señala la norma para la descripción de puestos, que permiten determinar las competencias necesarias para realizar el trabajo bibliotecario, tomando como base la educación, formación, habilidades y expe-

riencia del personal. Otra característica del personal bibliotecario es su papel como instructor de desarrollo de habilidades informativas, tema que aborda Lourdes Tiscareño, de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, que muestra una propuesta que presenta los rubros a evaluar, partiendo de las competencias (conocimientos, capacidades, habilidades, destrezas y actitudes) tanto profesionales, como personales, identificadas a través de la literatura para una persona que se desempeña y se desarrolla en el rol de instructor. Finalmente, y para concluir la segunda parte, Kate Innes, de Nueva Zelanda, presenta los métodos de evaluación del desempeño que se utilizan actualmente en las bibliotecas de su país, incluyendo asuntos importantes relacionados con la evaluación del desempeño, como la forma en que el proceso mismo contribuye al éxito global de una evaluación, el entendimiento del personal del propósito de la evaluación, los métodos de preparación para la evaluación (incluyendo el entrenamiento para la evaluación), las actitudes del personal a la evaluación, y la importancia de las descripciones de puesto actuales, el escenario de la entrevista, y la relación entre evaluador y evaluado.

Finalmente, en la tercera parte, los autores abordan diversos temas selectos sobre evaluación de personal. En el capítulo trece, Álvaro Quijano y José Valentín Ortiz, de El Colegio de México, proponen un marco para favorecer la evaluación del trabajo grupal, atendiendo más a las consideraciones de orden cualitativo, como el aprendizaje y la toma de decisiones que a las de mero orden cuantitativo, como la productividad. En el siguiente capítulo, Emma Norma Romero de la Universidad Nacional Autónoma de México presenta los resultados de una investigación cuyo objetivo fue, conocer cómo es visto el bibliotecólogo de servicios al público desde la perspectiva de estudiantes de la carrera de comunicación de 12 universidades privadas del D.F. y desde la percepción de sí mismo; concluyendo con la propuesta de un programa en donde se emplean las herramientas del *empowerment* para motivar al interesado hacia su trabajo y a que resuelva eficazmente las necesidades de información solicitadas. En el capítulo quince, Arturo Delgado, Azucena Reyes, Alicia García, David Díaz y Apolinar Sánchez abordan la situación existente en las unidades de información de instituciones de educación superior con respecto a los lineamientos utilizados en la evaluación del desempeño del bibliotecario profesional, a través de un estudio descriptivo para identificar los desafíos a los que se enfrentan en una dinámica cambiante, como es la economía actual. Patricia Murguía, Javier Tarango, Gerardo Ascencio y José Refugio Romo de la Universidad Autónoma de Chihuahua analizan las principales habilidades laborales en el sector bibliotecario y las

comparan con el sector industrial, diferenciando las principales similitudes y discordancias, presentando las aptitudes laborales de la industria a través de un instrumento-modelo de evaluación sobre la efectividad gerencial llamado MAP (*Managerial Assessment Proficiency*) contra las propuestas hechas por la *Special Library Association* de Estados Unidos. Finalmente, en el último capítulo, Alí Omar Mirabal, Martha Alicia Alonso y Agustín Gutiérrez, de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, presentan una visión sobre gestión de conocimiento y competencias para las funciones básicas de la biblioteca universitaria, con una propuesta de algunos factores a considerar, para evaluar las funciones que se deben desempeñar en los puestos que integran una unidad de servicios de información documental, así como algunas reflexiones sobre el impacto de la información ofertada, en los miembros de la comunidad que se sirve.

Por último, el lector encontrará uno de los productos más apreciados del Coloquio ALCI, el resultado final de las sesiones de discusión llevadas a cabo durante las sesiones especiales del final de cada día. En dichas sesiones, se produce una retroalimentación entre los ponentes y los participantes que permite destacar los puntos más importantes del evento e integrar una declaratoria, la cual se incluye en cada volumen de la serie ALCI, que funciona como el colofón y punto de partida para la reflexión del profesional de la información, que en esta edición fue la evaluación del desempeño de personal.

En resumen, la obra que tiene en sus manos, es una herramienta vital para cualquier director de biblioteca y/o funcionario a cargo de áreas de administración de personal o estudiante de bibliotecología, ya que cubre los fundamentos básicos para la evaluación del desempeño del personal bibliotecario, además de ofrecer perspectivas de varias partes del mundo que permiten incrementar el marco teórico. El objetivo principal del libro es ofrecer una amplia gama de herramientas que permitan al funcionario estar preparado para cualquier escenario en que necesite tomar como base a su personal, sabiendo crear sinergias entre los objetivos y metas organizacionales de la biblioteca y los objetivos personales y profesionales del personal que en ella labora. El uso de las experiencias registradas en esta monografía permitirá ofrecer un marco teórico y práctico para crear una cultura sobre la evaluación en bibliotecas, que consolide la natural aptitud que tenemos los humanos para evaluar a nuestros congéneres en cada uno de nuestros actos sociales.

# EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE PERSONAL BIBLIOTECARIO

Compilador: Jesús Lau

¿Tiene personal a su cargo, sabe cómo evaluarlo, conoce los beneficios de la valoración de su trabajo?

No importa para que organización trabaje, ni el puesto que desempeñe, usted necesita conocer los procesos de autoevaluación, de evaluación por pares, o la valoración directiva del desempeño laboral.

Este libro, escrito por varios expertos, le ofrece 17 textos, la mayoría de ellos casos prácticos, sobre los procesos y beneficios de la evaluación del desempeño de personal, donde predominan las experiencias mexicanas complementadas con contribuciones de autores de España, Botsuana, Estados Unidos y Nueva Zelanda. Indudablemente esta obra debe formar parte de su acervo personal o institucional, porque le ofrece herramientas prácticas para mejorar su biblioteca.



**Alfagrama  
Ediciones**



LIBRARY OUTSOURCING  
SERVICE, S.A. DE C.V.



ISBN 978-987-1305-54-4



9 789871 1305544