

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES
DE MONTERREY**
UNIVERSIDAD VIRTUAL



**TECNOLOGICO
DE MONTERREY**

TITULO DE LA TESIS

Definición y análisis de Competencias Laborales para la Biblioteca del
Tecnológico de Monterrey Campus Cuernavaca a través de la implementación
de un modelo de desempeño

TESIS PRESENTADA

COMO REQUISITO PARA OBTENER EL TÍTULO
DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL
CONOCIMIENTO

AUTOR:

Eréndira Citlalli Mora Villagarcía

ASESOR:

Adrián Contreras

Cuernavaca, Morelos. México

Febrero de 2006

ÍNDICE

CONTENIDO	Página
DEDICATORIA	9
RESUMEN	10
INTRODUCCIÓN	11
Capítulo 1. Antecedentes	16
1.1 Definición de problemática	17
1.2 Objetivos de la investigación: generales y específicos	19
1.2.1 Objetivo general	19
1.2.2 Objetivos específicos	20
1.3 Preguntas de investigación	20
1.4 Beneficios esperados	21
1.5 Justificación	22
1.6 Delimitación del estudio	24
1.6.1 Grupo y ambiente de estudio:	24
1.6.2 Enfoque del estudio: Enfoque Cualitativo	29
Capítulo 2. Marco Teórico	31
Introducción	31
2.1. Administración del Conocimiento y sus implicaciones	32

2.2 Definición de Competencias	34
2.3. División de Competencias	37
2.3.1 Definición de cada División de Competencias	38
2.4 Utilidad de las Competencias	41
2. 5. Fortalecimiento de Competencias	42
2.5.1. Mapas de responsabilidades y programas de formación permanente	43
2.5.2 Aprendizaje Informal	44
2.6 Análisis de Puestos	44
2.7 Descripción de puestos por competencias	47
2.8 Gestión por competencias. Modelo de Martha Alles	48
2.9 Evaluar las competencias individuales	49
2.10. Gestión del conocimiento en Bibliotecas Universitarias	50
2.11 Rol del Profesionalista de la información (bibliotecario)	53
2.12 Objetivos a cubrir por los profesionales de la información –bibliotecarios- en nuestros días	59
2.13 Competencia Informacional (para Bibliotecas)	63
2.14 Certificación y profesionales de Bibliotecas	68
2.15 Ejemplo del proyecto Europeo Decidoc	71
2.16 Caso de aplicación de un modelo de gestión por competencias en bibliotecas de Kuwait	73

Capítulo 3. Metodología de la Investigación	76
3.1 Diseño de investigación	76
3.2 Contexto sociodemográfico en que se realiza el estudio	76
3.3 Población y muestra (cálculo de la muestra / selección de los sujetos)	81
3.4 Sujetos Investigados	82
3.5 Instrumentos	87
3.6 Procedimiento de investigación.	89
3.6.1 Tipo de análisis de la información	89
Capítulo 4 Análisis de los resultados	91
4.1 Presentación de categorías	91
4.1 .1. Definición de criterios de desempeño [niveles de clasificación de las competencias]	96
4.1.2 Definición final de las competencias y su correspondiente apertura en grados	104
4.1.3 Validar el modelo de competencias	105
4.1.4 Aplicar el modelo al subsistema de recursos humanos: Evaluación del Desempeño	106
4.2 Descripción de las categorías (definición de competencias y construcción de diccionario)	107
4.2.1 Diccionario de Competencias Generales de Biblioteca	107
4.2.2 Diccionario de Competencias Específicas de los Puestos: Asesor de Servicios Básicos y Asesor Referencista	109

4.3 Descripción de puestos de Asesores Referencista y de Servicios Básicos por competencias	113
4.4 Propuesta de Evaluación de Desempeño por Competencias	117
5. Conclusiones	124
5.1 Hallazgos	124
5.2 Conclusiones	125
5.3 Recomendaciones	127
5.4 Futuras Investigaciones	129
Referencias Bibliográficas	130

FIGURAS, TABLAS Y ANEXOS

Anexos

Anexo 1 Principios de Acreditación para el fortalecimiento de la calidad en Bibliotecas Universitarias de la Southern Association of Colleges and Schools Commission on Colleges [SACS]	140
Anexo 2 Mapa Conceptual de la Problemática	141
Anexo 3 Perfil y Descripción del puesto de Asesor de Biblioteca 2002	142
Anexo 4 Organigrama de Biblioteca ITESM Campus Cuernavaca [febrero 2006]	148
Anexo 5 Cuestionario de Análisis de Puestos	150
Anexo 6 Manual de Puesto Asesor de Servicios Básicos	157
Anexo 7 Manual de Puesto Asesor Referencista	165
Anexo 8 Formato de Encuestas sociodemográficas aplicadas a Asesores de Biblioteca / Campus Cuernavaca	168

Anexo 9 Entrevistas datos sociodemográficos	170
Anexo 10 Escalamiento Tipo Likert	188
Anexo 11 Formato de Entrevista sobre Competencias Laborales para aplicar a Directora de Biblioteca y Coordinadora de Reclutamiento y Selección	190
Anexo 12 Entrevista sobre Competencias Laborales a la Psicóloga Laura Bravo Cárdenas / Coordinadora de Reclutamiento y Selección	191
Anexo 13 Entrevista sobre Competencias Laborales a la Maestra Ofelia Antuña Rivera / Directora de Biblioteca	193
Anexo 14 Información sobre Competencias y Aptitudes para Bibliotecarios avalados por el proyecto Decidoc de la Unión Europea.	196
Anexo 15 Carta de evaluación de la Coordinación de Reclutamiento y Selección de la Dirección de Desarrollo Académico e Internacionalización	199
Anexo 16 Carta solicitud de autorización para efectuar investigación en la organización	200
Anexo 17 Entrevistas elaboradas al personal con mayor antigüedad en al Biblioteca (Transcripción literal de las mismas)	201
Anexo 18 <u>Prep@Net</u> para el desarrollo social de la comunidad	206

Figuras y Tablas

Figuras

Figura 1.1. Representación de distribución porcentaje de población de acuerdo a su nivel de estudios	14
Figura 1.2 Población sin formación académica a nivel superior, con posible <i>expertise</i> laboral para ser evaluada por competencias.	15
Figura 1.3 Diagrama representativo del flujo de conocimientos y trabajo que se presenta actualmente en la Biblioteca Tecnológico de Monterrey Campus Cuernavaca	17

Figura 1.4 Organigrama de la Biblioteca Tecnológico de Monterrey Campus Cuernavaca 2006	26
Figura 2.1 Diagrama de competencias con base en su uso: figura empleada por Ellström (1997) para identificar los distintos significados de las competencias	36
Figura 2.2 Modelo del Iceberg desarrollado por Spencer y Spencer	38
Figura 2.3 Modelo para identificar el grado de dificultad para valorar o apreciar de las competencias según su tipo	40
Figura 2.4 Modelo casual de las competencias de Lévy-Leboyer	49
Figura 2.5 Relación entre conceptos relativos a Competencias según Ortol	64
Figura 4.1 Guía del Color de las Competencias	107
Figura 4.2 Descripción del Puesto del Asesor de Servicios Básicos	114
Figura 4.3 Descripción del Puesto del Asesor Referencista	116
Figura 4.4 Formato de Evaluación del Desempeño por Competencias	120
Tablas	
Tabla 1.1 Reporte de distribución porcentual de la población de 15 años y más según nivel de escolaridad	13
Tabla 1.2 Inventario de formación académica del personal de la Biblioteca Tecnológico de Monterrey Campus Cuernavaca obtenido con base en la información generada por la encuesta sociodemográfica	27
Tabla 1.3 Distribución de alumnos por nivel de estudios que atiende la Biblioteca Tecnológico de Monterrey Campus Cuernavaca durante el semestre agosto-diciembre 2005	28
Tabla 2.1 Modelos representativos de división de competencias	37
Tabla 2.2 Competencias que integran el Modelo de Boyatsis	40
Tabla 2.3 Comparativo del rol del bibliotecario actual versus el bibliotecario de hace unas décadas	53
Tabla 2.4 Funciones del bibliotecario actual	54
Tabla 2.5 Propuesta de competencias para bibliotecarios acorde	

a distintos organismos especializados	66
Tabla 2.6 Comparativo de resultados en Bibliotecas donde se ha aplicado el sistema de gestión por competencias	69
Tabla 3.1 Determinación de población y muestra -cuadro de Creswell-	81
Tabla 3.2 Datos personales de los empleados	83
Tabla 3.3 Datos demográficos de los Asesores de Biblioteca	83
Tabla 3.4 Datos económicos de los Asesores de Biblioteca	83
Tabla 3.5 Datos de formación académica de los Asesores de Biblioteca	84
Tabla 3.6 Datos de experiencia laboral de los Asesores de Biblioteca	84
Tabla 3.7 Datos de formación laboral de los Asesores de Biblioteca	85
Tabla 4.1 Resultados de observación directa a personas que ocupan puesto de Asesor en la Coordinación de Servicios	98
Tabla 4.2 Resultados del Escalamiento Tipo Likert	102
Tabla 4.3 Competencias Específicas para puestos del área de Servicios de Biblioteca	104
Tabla 4.4 Competencias Generales y Específicas para el Diccionario	107

DEDICATORIA

Dios es la piedra angular que no puede ser movida en nuestro espíritu sin que retiemble y venga abajo todo el edificio intelectual humano. (Sanz del Rio, 2006)

A Camila: el ángel que Dios me prestó y del que me permitió ser su madre,

A mi guardián Zolomé: que con sus ojos me dice cuánto me ama,

A los guías de mis pasos: mis padres, Cuauhtémoc y María Cruz, y a mis queridos hermanos, David y Jesús, mis amores incondicionales,

A mi gran amor, el padre de mi hija: Luis Miguel,

A mi familia elegida, mis amigas: Claudia, Elizabeth, Guadalupe, Laura, Lorena, Ofelia..., Jessie, July y Patty..., Dénise, Erika y Mari Pili..., Norma y Alma,

A mi salvadora informática: Guadalupe Hernández que con sus asesorías técnicas logro recuperar mil veces mis trabajos,

A mis compañeros, amigos y conejillos de indias: Rocío, José Juan, Juan Carlos y Francisco,

A mis queridos maestros en el trabajo: Dr. Fernández del Busto, Ofelia e Ing. Zúñiga,

RESUMEN

En el mundo actual se han generado nuevas necesidades de información que nos enfrentan al reto de administrar el conocimiento. Como resultado surge una forma de gestionar al recurso humano que toma en cuenta tanto los conocimientos adquiridos en la formación académica, como las actitudes, habilidades aptitudes y valores de cada trabajador; aspectos que se engloban con el terminan “*competencias laborales*”.

A su vez, las competencias laborales de los bibliotecarios o profesionistas de la información se han enriquecido con las nuevas facetas de la profesión como son: las actividades de formación a usuarios (enseñarles la mejor forma de usar los recursos de las bibliotecas), la incorporación de tecnologías tanto para administrar las bibliotecas como por constituirse como nuevas fuentes de información, la necesidad de promocionar y mercadear sus servicios, el reto de enfrentarse a usuarios con nuevas necesidades y menos tiempo para buscar información, etc.

Ante tal escenario el presente trabajo ubica un grupo de bibliotecarios que sin estudios en el ámbito superior han adquirido su formación profesional en el ejercicio diario del trabajo; dicho grupo se delimitó a los puestos de los asesores que integran el área de servicios al usuario de la Biblioteca del Tecnológico de Monterrey Campus Cuernavaca. El objetivo principal de este proyecto es desarrollar el análisis de puestos por competencias, incluyendo el desarrollo del diccionario de competencias y la propuesta de un modelo de evaluación del desempeño por competencias.

INTRODUCCIÓN

Las competencias laborales han surgido como una opción integral para reconocer no sólo las características de inteligencia cognoscitiva, sino las de inteligencia emocional, los valores, actitudes y aptitudes que cada trabajador tiene y aporta a su organización, permitiendo así considerar nuevas formas de valuación y desarrollo.

Alles (2002) cita a Spencer & Spencer para definir la competencia como una característica subyacente en un individuo que está relacionada a un estándar de efectividad y a un desempeño en un trabajo. A través del presente proyecto se abarcaron definiciones de distintos autores para introducirnos en el mundo de las competencias; posteriormente se plantearon diversos esquemas para dividir las o clasificarlas; y finalmente se identificó la utilidad de la gestión por competencias para los individuos que las poseen y para las organizaciones que las procuran apegándose al modelo propuesto por Martha Alles. La información presentada permite entender el mundo de las competencias del profesional de la información –bibliotecarios- y nos conduce hacia una mayor claridad en los objetivos actuales de la profesión y de la importancia de la medición formal del *expertise*¹ de los integrantes de los centros de información a través de su adecuada valoración.

Permitiendo así, que con el análisis elaborado para los puestos de los asesores del área de Servicios al Usuario y Referencia Especializada de la Biblioteca del Tecnológico de Monterrey Campus Cuernavaca haya dado lugar a la

¹ Se aplica el término “expertise” para expresar los conocimientos y habilidades que obtiene un individuo a través de uno o ambos de los siguientes medios: entrenamiento + experiencia. En resumen muestra el set de capacidades y habilidades que subrayan el comportamiento equivalente a expertos (Wiley & Sons, 1997)

implementación del modelo de gestión del personal por competencias, mediante: la definición del diccionario, la estructuración del perfil y la propuesta de un modelo de evaluación **por competencias laborales**.

Cabe mencionar que el grupo elegido tiene como particularidad que en su mayoría está integrado por personal sin formación académica en el ámbito profesional, pero con un exitoso desempeño laboral sustentado por los años de experiencia de cada uno en la Biblioteca.

La sustentación del modelo propuesto se desprende las líneas de investigación del Centro de Investigación Educativa del Tecnológico de Monterrey que aplica al área de **impacto social de modelos educativos innovadores**, acorde a lo citado en la página oficial http://www.ruv.itesm.mx/portal/especiales/cie/lineas_inv/homedoc.htm esta línea de investigación pretende contribuir al conocimiento sobre los efectos a corto y mediano plazo de innovaciones en ámbitos externos a las escuelas...” (Tecnológico de Monterrey, 2005). Complementando el valor de la línea con la postura del gobierno mexicano expresada por el Secretario de Educación Pública, Reyes Tamez Guerra al afirmar que “la certificación de las competencias laborales... reconoce y promueve el elemento más importante del proceso de producción, que es el capital humano” (SEP, 2004)

El proyecto prueba que mediante el desarrollo y comprobación de competencias laborales de las personas que no tienen formación académica universitaria en el área de biblioteconomía pueden demostrar objetivamente que son capaces de ejercer dignamente la profesión gracias a los conocimientos, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que poseen; lo que a su vez genera

ventajas competitivas para la organización. A su vez, dentro de las líneas de investigación de la Maestría en Ciencias de la Información y Administración del Conocimiento (MIK), el estudio se acoge al área de **administración de la información en la sociedad del conocimiento**; con base en los datos obtenidos por estadísticas del INEGI (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática) que se presentan a continuación en nuestro país el número de personas que logran obtener un título académico a nivel profesional es limitado a un pequeño porcentaje comparado contra el total de población del país: “Sobre educación superior, durante 2004-2005 se atendieron a 2, 384, 900 jóvenes; 84.3 por ciento de la matrícula superior se concentra en el nivel licenciatura, 3.3 por ciento en el técnico superior universitario, 6.1 por ciento en educación normal y el posgrado cubre el restante 6.3 por ciento”. (Infolatina, 2005), dato que contrasta al considerar que la población total en México en el mismo periodo era de 103, 088, 021 personas. En el último Censo del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática de México –INEGI- (2005) se presentó el reporte de distribución porcentual de la población de 15 años y más según nivel de escolaridad, arrojando los datos presentados en la Tabla 1.1:

Entidad federativa Sexo	Población de 15 y más años	Sin instrucción	Primaria incompleta a	Primaria completa b	Secundaria incompleta c	Secundaria completa d	Media superior e	Superior f
Estados Unidos Mexicanos	64, 896, 439	10.3	18.1	19.4	5.3	19.1	16.8	11
Hombres	31, 077, 499	8.8	17.8	18.5	6.1	19.8	16.3	12.7
Mujeres	33, 818, 940	11.7	18.5	20.1	4.6	18.4	17.3	9.4

Tabla 1.1 Reporte de distribución porcentual de la población de 15 años y más según nivel de escolaridad <http://www.inegi.gob.mx/>

El reporte de la Figura 1.1 permite identificar que sólo el 11% de mexicanos alcanzaron nivel de estudios superior. Datos que en su conjunto fortalecen la necesidad de las organizaciones por implementar nuevas *formas de gestión del recurso humano*, que a su vez proporcionen medios para el análisis, definición y *evaluación de competencias* del personal que no pertenece al 11% de la población que sustenta un grado académico a nivel superior.

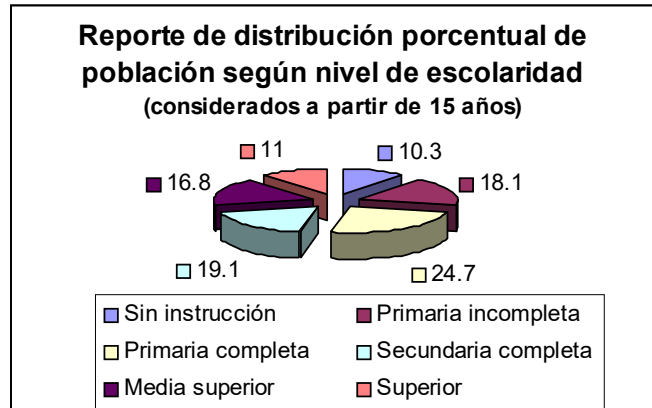


Figura 1.1. Representación de distribución porcentaje de población de acuerdo a su nivel de estudios (INEGI, 2005)

El segmento restante de población (89%) abarca los niveles que van desde no tener instrucción hasta tener instrucción a nivel medio superior, caracterizándose por ser un grupo que desarrolla experiencia vía laboral los conocimientos, habilidades, valores y aptitudes requeridos para un desempeño eficiente de una profesión.

En la Figura 1.2 se muestra un comparativo del total de hombres y el total de mujeres que podrían ser objeto de evaluación formal por el *expertise* profesional que poseen.

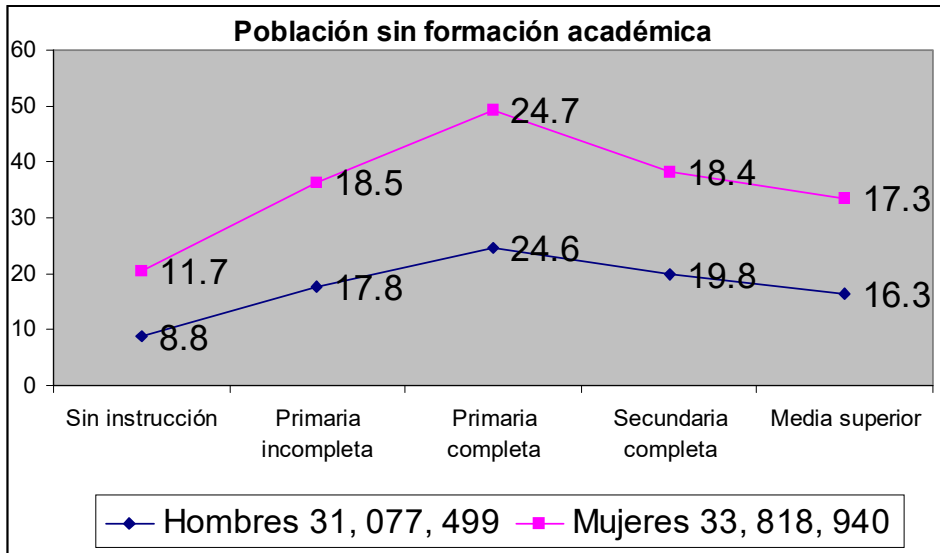


Figura 1.2 Población sin formación académica en el ámbito superior, con posible *expertise* laboral para ser evaluada por competencias.

Capítulo 1. Antecedentes

El grupo de trabajo de bibliotecarios del Tecnológico de Monterrey Campus Cuernavaca se integra por 9 personas que desempeñan funciones diferentes.

Para la Biblioteca, existe un reto que la acompaña desde sus inicios; éste se localiza en que la mayoría de su personal no cuenta con formación académica universitaria (5 personas) o la formación que poseen no es especializada en el área (3 personas), por lo que el cúmulo de conocimientos creados a lo largo de los años de vida de la Biblioteca no había sido evaluado por un medio formal; paralelamente dichos conocimientos tácitos a pesar de cubrir eficientemente los servicios de la Biblioteca no cumplen con los indicadores que valoran el funcionamiento de la organización (ver Figura 1.3), por ejemplo los de organismos acreditadores como SACS (Southern Association of Colleges and Schools)

Algunos de los aspectos que miden dichos indicadores son: volúmenes totales en Biblioteca, volúmenes en recursos no digitales, volúmenes en bases de datos locales en línea, volúmenes en Biblioteca Digital y **personal con formación profesional en biblioteconomía**. Ver Anexo 1.

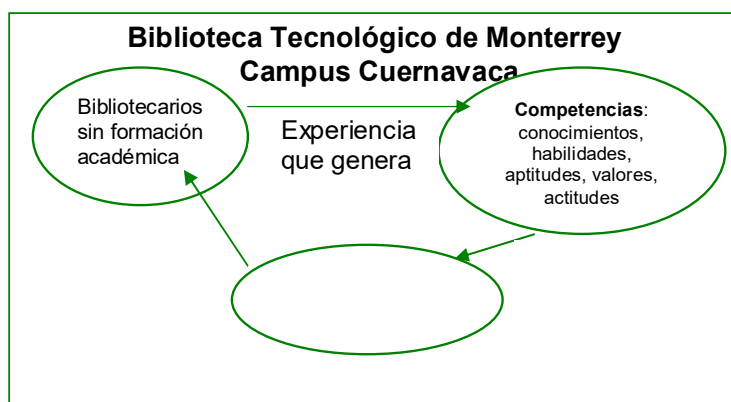


Figura 1.3 Diagrama representativo del flujo de conocimientos y trabajo que se presenta actualmente en la Biblioteca Tecnológico de Monterrey Campus Cuernavaca

1.1 Definición de problemática

Dentro del contexto ya mencionado se especifica la problemática relacionada con el personal que integra la estructura de la Biblioteca, por lo que a continuación se presenta el desglose de la misma:

1. Falta de manuales de análisis de puestos con definiciones actualizadas y holísticas de los mismos (incluyente de conocimientos tácitos, *expertise*, valores, actitudes, aptitudes que son requeridos por la organización)
2. Desconocimiento de las competencias clave del personal de la Biblioteca.
3. Detección de área de oportunidad en la implementación de un modelo de gestión del personal por competencias.
4. Oportunidad de generar un modelo de evaluación del desempeño aplicable a otros sistemas bibliotecarios similares.

De acuerdo al CONOCER (Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral instalado por el Gobierno de México el 2 de agosto de 1995) frente a las barreras de los sistemas tradicionales de formación, el trabajador recurre a mecanismos informales o aprovecha los espacios que le brinda el centro de trabajo para adquirir los conocimientos que lo capaciten para un mejor desempeño. Sin embargo, estos conocimientos obtenidos a través de la experiencia no le son reconocidos formalmente debido a la inexistencia de mecanismos que los identifiquen y evalúen.

Los indicadores de evaluación al personal que formalmente existen se han generado tanto de forma interna (marcados por autoridades de Biblioteca, de la División y / o del Campus), como de forma externa por organismos acreditadores como SACS (Southern Association of Colleges and Schools) Ver Anexo 2.

Como resultado, el proyecto plantea una forma de evaluación para los bibliotecarios del área de servicios –asesores- en la que se integran las competencias, subsanando así la falta de un respaldo en la formación académica para este grupo, a nivel profesional. El estudio se inició con la identificación de las competencias laborales del personal (habilidades, aptitudes, actitudes, valores), la Organización Internacional del Trabajo -OIT- (2005) menciona que en el diagnóstico en México sobre la formación profesional, dos de los aspectos más importantes revelados se refieren a:

1. Deficiente preparación de los trabajadores por parte de la formación y la educación profesional.
2. Desigual calidad de los programas de formación. Sin objetivos medibles para evaluar la calidad de sus productos.

Por lo que las competencias de los puestos de los Asesores fueron identificadas y analizadas con base en información documental recabada en el área de Biblioteca, en investigaciones relacionadas a la gestión por competencias, en monografías y entrevistas a expertos del área de recursos humanos del Campus Cuernavaca.

El Sistema Normalizado de Certificación de Competencia Laboral de México contempla como característica del sistema de gestión por competencias el proveer al mercado de trabajo con información veraz y oportuna sobre lo que los individuos saben hacer en el ámbito de trabajo; por lo que **el desarrollo del diccionario de competencias de la Biblioteca** del Tecnológico de Monterrey Campus Cuernavaca le permitió al área definir con toda claridad el concepto de las competencias de los trabajadores mediante descriptores traducidos en conductas observables, su apertura en grados, que refleja el grado en que la competencia es requerida por cada puesto; además de generar un documento que concentra las competencias clave del desempeño de los distintos puesto de la Biblioteca.

1.2 Objetivos de la investigación: generales y específicos

1.2.1 Objetivo general:

Identificar y analizar las competencias clave del personal del área de servicios de la Biblioteca del Tecnológico de Monterrey Campus Cuernavaca (asesor básico de servicios y asesor referencista de servicios) proponiendo un modelo de evaluación del desempeño por competencias.

1.2 Objetivos específicos:

1.2.1 Análisis y evaluación de puestos de los asesores de servicio de Biblioteca para obtener el perfil y el diccionario de competencias clave para el personal de la Biblioteca del Tecnológico de Monterrey Campus Cuernavaca.

1.2.2 Propuesta e implementación de un modelo de evaluación del desempeño por competencias.

1.3 Preguntas de investigación

Con origen en la problemática y considerando además los objetivos, se respondieron a las siguientes preguntas mediante la elaboración del manual del puesto y la formulación de la descripción por competencias:

- ¿El personal de servicios la Biblioteca Tecnológico de Monterrey Campus Cuernavaca está capacitado para cumplir eficientemente sus funciones?
¿De qué forma lo demuestra?
- ¿Qué documentación sustenta actualmente dicha capacitación?
- ¿Qué modelos de análisis de puestos existen en la Biblioteca antes del proyecto? Ver Anexo 3.
- ¿Qué diferencias o ventajas existen con el modelo de análisis de puestos por competencias?
- ¿Cuáles son las competencias que la Biblioteca del Tecnológico de Monterrey requiere que su personal posea?
- ¿Cómo se definen las competencias establecidas por la Biblioteca?

- ¿En qué nivel el personal sin formación académica universitaria debe poseer las competencias establecidas?
- ¿El modelo de análisis empleado puede utilizarse por otras bibliotecas Tecnológico de Monterrey con un número de usuarios similar?
- ¿Qué casos de éxito existen en otras bibliotecas con respecto a modelos de análisis de puestos?

1.4 Beneficios esperados

Los beneficios que se buscan alcanzar por la Biblioteca del Tecnológico de Monterrey Campus Cuernavaca con la implementación del proyecto y acorde a las ventajas definidas por la **Organización Internacional del Trabajo (2005)** para las organizaciones que usan el modelo de gestión del personal por competencias son:

1. Capitalizar el conocimiento que cada uno de los integrantes de la Biblioteca ha desarrollado en el ejercicio diario de la profesión, concretándose con la elaboración del manual de los puestos y la descripción por competencias.
2. Identificar con claridad las competencias claves de los puestos de los asesores de Biblioteca, alineados a la estrategia basada en conocimiento de la organización
3. Desarrollar el **Diccionario de Competencias**, esta herramienta de la gestión por competencias se diferencia de un diccionario común en que el documento expresa la síntesis del análisis de los conocimientos, valores, actitudes y aptitudes requeridos para el puesto en un conglomerado que las unifica en una competencia única, recuerde que cada empresa tendrá

- competencias con definiciones únicas. A lo que se suma que el Diccionario también contiene los niveles en que se abre cada competencia,
4. Desarrollar un análisis técnico de las conductas de los individuos integrantes del área de servicios, con lo que se generó una **modelo de evaluación del desempeño** que avala: los *conocimientos aplicados, las habilidades desarrolladas y las actitudes demostradas*. Además de permitir que el empleado realice un autoanálisis con el que identifique qué necesita hacer para alcanzar el nivel deseado o para superarlo en la competencia correspondiente.
 5. Detectar áreas de oportunidad en el desarrollo del personal para que alcancen el nivel requerido en las competencias que aplican a su puesto.

En resumen, el proceso realizado pretende generar una propuesta de gestión por competencias que sea susceptible de ser trasladada a otras Bibliotecas del Tecnológico de Monterrey con las mismas particularidades (número de alumnos, condición académica de los empleados) o bastante similar.

1.5 Justificación

En un primer nivel, la organización requiere de un panorama que aclare la relación de la Biblioteca con su personal; por lo que el poseer las **adecuadas** descripciones de puesto permitirá que desde el proceso de reclutamiento y selección se tengan pautas adecuadas para encontrar a la persona **idónea** para el puesto. Una vez que la persona está dentro de la organización las descripciones

por competencias dan la guía para: evaluar a la persona y permitir que la persona se evalúe a sí misma, estructurar el plan de desarrollo profesional y capacitación, mismo que permitirá a los empleados conformar su plan de vida y carrera (crecimiento laboral y personal. Los últimos Perfiles y Descripciones de Puesto que se tienen en Biblioteca fueron actualizados en el año 2002, pero la organización interna ha sufrido modificaciones tanto en número de personal como en distribución de funciones y responsabilidad ante los procesos de Biblioteca; por lo que la actualización de las mismas se vuelve indispensable. Además, se pretende que los jefes establezcan el perfil ideal para cada puesto y con base a la comparación con los resultados arrojados del análisis de los puestos Anexo 4 aplicado a los asesores se obtenga el manual del puesto Anexos 6 y 7.

La identificación de las competencias clave (core competences) requeridas por la Biblioteca se hizo mediante:

1. El análisis e identificación de las competencias clave de la organización (con base en el análisis de la Misión, Visión y documentos principales del Tecnológico de Monterrey y de la Biblioteca)
2. El establecimiento de una escala objetiva (niveles) para expresar las competencias clave y las competencias específicas, misma que se consolidarán con el desarrollo del diccionario de competencias.

El diccionario se integrará por las competencias generales y específicas de Biblioteca, la definición de su significado y los diferentes niveles que el empleado puede alcanzarse ante dicha competencia (el nivel de la competencia se encuentra ligado a las líneas de autoridad dentro de la Biblioteca)

Los resultados obtenidos: manual del puesto, diccionario de competencias para los asesores: de servicios básicos y referencista, así como la descripción del puesto y la evaluación del desempeño por competencias se presentaron en el mes de enero a la Coordinación de Reclutamiento y Selección que depende de la Dirección de Desarrollo Académico e Internacionalización.

En el mes de febrero evaluaron el subsistema de evaluación del desempeño, aprobándolo como un recurso viable de aplicarse y dar seguimiento para identificar los beneficios generados bajo dicho sistema de gestión.

1.6. Delimitación del estudio

1.6.1 Grupo y ambiente de estudio

El ámbito de trabajo de las bibliotecas, centros de información y documentación no escapan a los esfuerzos surgidos en el ámbito de competencias laborales, como el del Sistema de Bibliotecas DuocUC que organizó el seminario de "Competencias Informacionales: donde se puntualizó que las claves del éxito académico y profesional logran alcanzarse al compartir experiencias en torno a las tareas de "info-alfabetización" que se desarrollan en cada una de sus instituciones (Sistema de Bibliotecas DuocUC, 2005)

La multicitada Biblioteca del Tecnológico de Monterrey se fundó hace más de 20 años (el Campus cumplió 25 años el pasado 18 de agosto de 2005)

Al no encontrarse ningún documento fuente que concentrará la historia de la Biblioteca se entrevistaron a 3 de los integrantes con mayor antigüedad, como resultado de éstas podemos recabar como aspectos principales (Ver Anexo 17):

- a) Administrativamente ha tenido 4 directivos a cargo: la primer responsable, de la cual no se tiene datos precisos, no tenía formación bibliotecaria por lo que el funcionamiento de la biblioteca se basaba sólo en tener disponibles los libros para préstamo sin ningún lineamiento bibliotecario.
- b) La segunda directora (Lic. Patricia Rodríguez) se capacitó con el apoyo de otras bibliotecas del Sistema Tecnológico de Monterrey, logrando acciones fundamentales tales como la clasificación de los materiales, conformación del catálogo en fichas y contratación de más personal para el área de servicio.
- c) La tercer directora (Enedina Ortega) instituyó servicios de referencia, programas de formación de usuarios, estrategias para cumplir con los indicadores básicos del funcionamiento de biblioteca, un módulo de información virtual y consolidó un equipo de servicios con aproximadamente de 17 personas.
- d) La actual directora (Ofelia Antuña) ha continuado con el trabajo de consolidar el equipo de trabajo en la Biblioteca, enfrentando reestructuras de personal, además de generar procesos para responder a las nuevas necesidades de información de los usuarios; también se ha

ocupado del cumplimiento de los nuevos indicadores para las Bibliotecas del Sistema Tecnológico de Monterrey, mismos que incluyen aspectos específicos del personal que las integra.

Algunos de los indicadores que a nivel Sistema Tecnológico de Monterrey se evalúan en las Bibliotecas son:

1. Presupuesto asignado y ejercicio para adquisición de materiales.
2. Cursos impartidos (formación de usuarios)
3. Lugares de estudio.
4. Personal con Maestría en Biblioteconomía.
5. Capacitación otorgada al personal.

En el 2006 la Biblioteca se encuentra está integrada por 3 departamentos:

- Servicios al Usuario y Referencia Especializada.
- Administración del Conocimiento y Vínculo Académico.
- Dirección.

Y pertenece a la Dirección de Servicios de Apoyo Académico



Figura 1.4 Organigrama de la Biblioteca Tecnológico de Monterrey Campus Cuernavaca (2006)

A lo anterior se suma que Morelos no posee una escuela de Biblioteconomía, por lo que la contratación de profesionistas especializados en el área se ve limitada, además de ser considerada una plaza difícil por la cuestión salarial.

Los resultados de las situaciones expuestas a lo largo de la delimitación del ambiente de estudio desembocan en que el personal mencionado la Biblioteca tiene la distribución citada en la Tabla 1.2 (Ver Anexos 8 y 9):

Tabla inventario de formación académica

Personal de Biblioteca activo en 2006		
Número de ocupantes	Puestos	Formación académica a 1 de septiembre 2005
3	Asesores de servicios al usuario y referencia especializada.	Uno con preparatoria inconclusa, al mes de enero 2006 está concluyéndola en sistema abierto, el segundo ha decidido no continuar con sus estudios. El tercero posee licenciatura en Educación.
1	Supervisor de servicios al usuario y referencia especializada.	Ha iniciado sus estudios de preparatoria en <u>Prep@net</u> (Anexo 18)
1	Responsable de Hemeroteca.	Está cursando sus estudios de preparatoria en <u>Prep@net</u> (Anexo 18)
1	Responsable de Catalogación.	Se encuentra en proceso de estudio de la Licenciatura en Biblioteconomía en línea en la

		UNAM. ²
1	Responsable de la administración del sistema de biblioteca (Millenium)	Cuenta con licenciatura en Informática.
1	Coordinadora de Administración del Conocimiento y Vínculo con la Academia.	Con licenciatura en administración y estudiando la maestría en <u>Universidad Virtual</u> : MIK –Administración del Conocimiento y Vínculo Académico- (incluye materias de biblioteconomía.
1	Directora de Biblioteca.	Cuenta con maestría en Educación y especialidad en Biblioteconomía.

Tabla 1.2 Inventario de formación académica del personal de la Biblioteca Tecnológico de Monterrey Campus Cuernavaca obtenido con base en la información generada por la encuesta sociodemográfica

Durante el semestre agosto-diciembre 2005 y enero – mayo 2006 la Biblioteca brindó sus servicios a una población constituida por:

- 1681 alumnos, que representan el 87% de la comunidad de usuarios a los que se atiende. La población de alumnos se divide a su vez en los segmentos identificados en la Tabla 1.3:

Tabla Cantidad de alumnos por nivel de estudios

Nivel	# Alumnos
Profesional	979
Preparatoria	627
Maestría	75

² La Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía (ENBA), es una institución dependiente de la Secretaría de Educación Pública (SEP), y forma parte de la Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica; su misión es formar profesionales de excelencia en las especialidades de Biblioteconomía y Archivonomía aprovechando la modalidad de estudios a distancia

Total	1681
-------	------

Tabla 1.3 Distribución de alumnos por nivel de estudios que atiende la Biblioteca Tecnológico de Monterrey Campus Cuernavaca durante el semestre agosto-diciembre 2005.

- 241 profesores que a su vez se dividen en: 92 de tiempo completo y 149 de cátedra, representando el 13% de la comunidad usuaria.

Atendiendo en total a una población de 1,922 personas; con una visita promedio al día de 550 usuarios (Indicadores SEP, 2006)

La documentación de puestos debe actualizarse ya que en el último año la Biblioteca ha sufrido una reestructura interna con la disminución de personal (2 asesores del área de servicios), quedando conformado el equipo por 9 personas en las tres áreas que la integran.

1.6.2 Enfoque del estudio: Enfoque Cualitativo

La presente investigación fue desarrollada bajo el Enfoque Cualitativo ya que como Sampieri (2003) menciona, dicho enfoque pretende comprender un fenómeno en su ambiente usual; permitiendo así que a lo largo de la investigación se abordará la problemática del personal ocupante de los puestos de Asesores de Servicios que no cuentan con formación académica profesional, por lo que han desarrollado sus competencias con base en la experiencia (tiempo en el trabajo que se denomina *expertise*)

Como resultado de la naturaleza cualitativa del estudio los instrumentos empleados fueron:

Una adaptación del método de Likert (Hernández Sampieri, 2003) que permitió generar un listado de expresiones presentadas en forma de afirmaciones o juicios, ante los que los bibliotecarios eligieron uno de los cinco puntos de la escala (Ver Anexo 10)

Un cuestionario aplicado al grupo de estudio en el que identificaron los aspectos del manual del puesto de los Asesores y los factores integrantes de las competencias clave de Biblioteca (Anexo 5)

Además, se entrevistó a la Directora de Biblioteca y la Coordinadora de Reclutamiento y Selección para identificar, desarrollar y validar las competencias clave y los perfiles basados en competencias. Incluyendo entrevistas con la Coordinadora de Reclutamiento y Selección. A lo que se suma la identificación de las competencias clave de la Biblioteca, obtenidas del análisis de documentos oficiales que expresan la razón de ser del Tecnológico de Monterrey y de la Biblioteca, tales como la misión, visión, valores etc., finalmente se realizó observación directa en las actividades de cada uno de los integrantes de la coordinación de servicios de la Biblioteca.

Capítulo 2. Marco Teórico

Introducción

Martínez Sánchez (1999) comenta en su obra “Un modelo de procesos clave” que la administración del conocimiento puede entenderse desde el modelo de Estructura de Procesos Claves de Administración del Conocimiento, donde se establecen tres grandes componentes: sistema de capitales, capital humano y capital instrumental; en dicha estructura podemos definir que un negocio basado en conocimiento requiere fundamentar su estructura en criterios que puedan reflejar que los procesos clave se cumplen.

Alles (2000) cita a David McClelland como uno de los principales teóricos de los conceptos relativos a competencias, pero nos permite un mejor acercamiento a la definición de *competencia* al utilizar la de Ernst & Young, (2000, p. 59) “la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo”. Siguiendo la línea de la autora mencionada, concordamos con la idea que todas las personas poseen atributos y conocimientos, ya sea adquiridos a lo largo del tiempo o desarrollados en forma innata, pero para definir sus competencias lo importante es analizar las características que hagan eficaces a las personas dentro de las empresas.

En el presente proyecto se pretende revalorar el estado del capital humano, proponiendo así un modelo de valuación que asegure que el personal de la Biblioteca Tecnológico de Monterrey Campus Cuernavaca tenga las actitudes y valores que la organización requiere. Anexo 3.

2. 1. Administración del Conocimiento y sus implicaciones

Día a día las organizaciones deben enfrentarse a numerosas fuerzas de cambio (por ejemplo: la implementación de nuevas tecnologías, el requerimiento de cumplir con requisitos de calidad, el rediseño de procesos de trabajo, etc.), por lo que éstas deben enfocarse en la gestión activa de sus valores internos; lo que a su vez les permita la construcción de procedimientos que transformen el conocimiento de los individuos en conocimiento organizacional, y con base en éstos se sustente el futuro de la organización.

Para hacer operativo y productivo el saber almacenado en los empleados y en la propia organización, se requiere de análisis y capacidad de evaluación y cuantificación, con lo que se logrará tener mediciones del capital intelectual.

Las organizaciones además requieren trabajar dicho capital mediante:

- La actualización continua de sus inventarios.
- Renovación de su composición a lo largo del tiempo.
- Generar las pautas de evaluación sobre la idoneidad de las decisiones e inversiones realizadas en el factor información.

El punto de partida para poder medir el conocimiento se encuentra en medir al “conocedor”, por lo que la teoría de valor de uso contra valor de cambio, nos permitirá distinguir el valor de los conocimientos o información que poseen los empleados. Regularmente el valor de éstos y de la información que producen tiene un alto valor, ya que son esperados al menos, para la organización que los va a utilizar: “La única forma de valorar la información es a través de la percepción de

quien la usa; medirla se traduce en una cuestión de medir al usuario: medir el conocimiento es en el fondo, un problema de medir el significado de la información para quien finalmente la procesa.” (Cornella, 1999, p. 48)

Las afirmaciones anteriores facilitan el entendimiento de las distintas interpretaciones del término “competencia”, Lévy-Leboyer (2003) indica los significados con que podemos entenderlo en el ámbito institucional:

- a. La idea de **competencia como autoridad**, aparece cuando se asignan procesos con suma claridad a un trabajador o profesionalista específico, generalmente se considera una estrecha relación entre estas competencias con los puestos directivos y las líneas de autoridad.
- b. La idea de **competencia como capacitación** se emplea generalmente para identificar el grado de preparación, saber hacer, conocimientos y en general el *expertise* adquirido a través de los procesos de aprendizaje.
- c. La idea de **competencia como petición**, habla generalmente de fijar estrategias de producción o comercialización con el fin de rivalizar con similares.
- d. La idea de **competencia como cualificación**, con esta definición se empleará el término en el proyecto, permite identificar si un empleado posee o demuestra que cuenta con las cualidades que se consideran adecuadas con el puesto.
- e. La idea de **competencia como incumbencia** se utiliza para asignar tareas y funciones, acotándolas con claridad, por lo que es relacionada con la

noción de figura profesional, resultados, líneas de actuación y consecuciones que se demandan del titular de una profesión.

- f. La idea de **competencia como suficiencia** en la ejecución en una profesión o categoría ocupacional, por ejemplo al fijar las especificaciones clave de una profesión para que se considere competente y competitiva a la persona.

2.2 Definición de Competencias

La definición de competencia relacionada con la acción en un puesto de trabajo puede considerarse como el conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes cuya finalidad se enfoca a la realización de actividades específicas y vinculadas a una determinada profesión.

Las competencias profesionales tienen su origen en:

1. Explosión de conocimientos e incremento de los trabajadores del conocimiento.
2. Nuevas formas de organizar el trabajo: estrategias basadas en conocimiento.
3. Surgimiento de nuevas ocupaciones.
4. Cambios frecuentes en el lugar de trabajo, por lo que el objetivo laboral para los empleados es conocer todas las áreas que integran la organización y adaptarse a nuevos escenarios (punto que se torna fácil y necesariamente aplicable a las bibliotecas)

Estos conceptos hacen que se modifiquen los perfiles de empleados y directivos.

Ellström (1997) define el término competencia como la capacidad potencial de un individuo o un grupo para desarrollar o manejar exitosamente situaciones o tareas laborales específicas, de acuerdo con criterios formales o informales establecidos por alguna persona u organización.

Dicha capacidad puede definirse en los siguientes términos:

1. percepción de habilidades motrices (destrezas)
2. factores del conocimiento (diferentes tipos de conocimientos y habilidades intelectuales)
3. factores afectivos (actitudes, valores, motivaciones)
4. rasgos de la personalidad (autoestima, confianza, etc.)
5. habilidades sociales (habilidades de comunicación y cooperación)

Un nuevo enfoque de las competencias nos permite definirla desde 5 distintos puntos de vista:

Competencias como atributos del individuo. Se refiere al capital humano que los trabajadores integran a sus trabajos y que a su vez se conforma por las siguientes competencias:

1. Competencias formales, como son el grado académico de la persona, los certificados que ha obtenido, etc.
2. Competencias actuales, se definen como la capacidad potencial del individuo para desempeñarse exitosamente ante ciertas situaciones o actividades laborales
3. Competencias requeridas para el trabajo, abarcan las demandas oficiales del puesto a desempeñar, siendo resultado de distintos

factores externos a la organización como la economía, tecnología o factores políticos y factores propios como el tipo de administración, sindicatos existentes, organización del trabajo, diseño y uso de la tecnología, etc.

4. Competencias en uso, concepto que reafirma la correspondencia principal de los individuos (y sus características) sobre el trabajo que desempeñan. Las competencias en uso son dinámicas ya que median entre los individuos y sus competencias y los requerimientos del trabajo.

Puntos de vista sobre Competencias Laborales

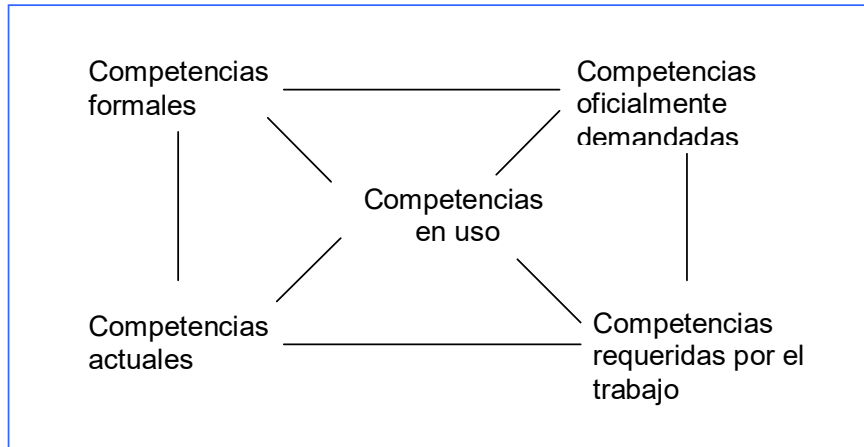


Figura 2.1 Diagrama de competencias con base en su uso: figura empleada por Ellström (1997) para identificar los distintos significados de las competencias.

Cito para finalizar esta sección la definición empleada por Bergenhenegouwen acerca de la definición de competencias: “características básicas de la personalidad que se constituyen como factores determinantes para el desempeño exitoso de un trabajo o en una situación” (Bergenhenegouwen, ten Horn y Moojiman, 1996, p. 29)

2.3. División de Competencias

Las competencias son definidas por distintos modelos, que a su vez las dividen en niveles, en la Tabla 2.1 se presentan algunos de los modelos representativos, mismos que posteriormente se explican con mayor detenimiento:

Tabla de Modelos representativos de división de competencias

Tipos de competencias referidas por Tejada Artigas y Rodríguez Yunta (2003)	<ol style="list-style-type: none"> 1. competencias básicas 2. habilidades de supervivencia 3. habilidades específicas en la gestión del conocimiento
Bergenhengouwen, ten Horn y Moojiman (1996) citan el Modelo de Iceberg, al igual que Alles (2002)	<p>La estructura de las competencias humanas ha sido comparada con un iceberg, donde:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. *el primer nivel tiene que ver con el conocimiento y las habilidades observables. 2. *el segundo nivel se relaciona con las habilidades intermedias que son aplicables a situaciones variadas (vocación. 3. El tercer nivel se compone de los valores, estándares, ética y moral de cada persona y organización. 4. el cuarto nivel recae en profundas características de la personalidad.
Modelo de Boyatzis	<p>Este modelo se basa en que las competencias (comportamientos) deben ser tomadas como la base para alcanzar los resultados establecidos por la administración. El modelo identifica 21 tipos de características de competencias.</p>

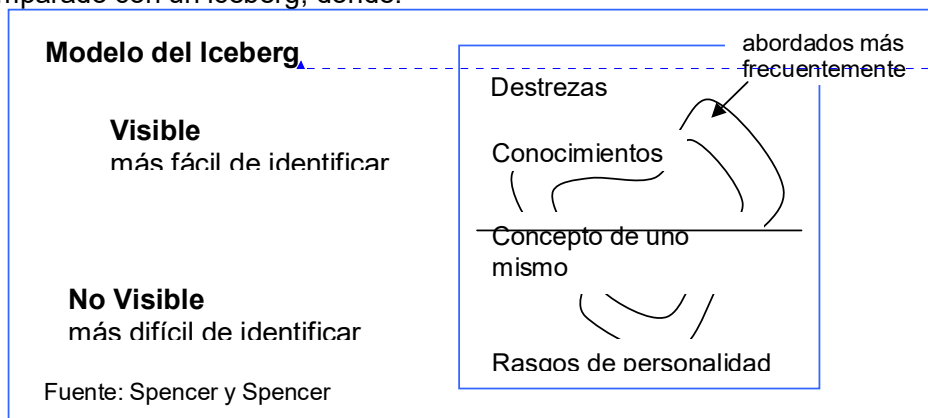
Tabla 2.1 Distintas clasificaciones de Competencias

2.3.1 Definición de cada División de Competencias

De acuerdo con **Tejada Artigas y Rodríguez Yunta** (2003) los tipos de competencias que podemos identificar son tres:

1. Competencias Básicas.- compuestas por el bagaje educativo, profesional y técnico del candidato, más su experiencia y desarrollo.
2. Habilidades de supervivencia.- requeridas en cualquier puesto para que se puedan aplicar eficazmente las competencias básicas: habilidades de comunicación, gestión de proyectos, trabajo en equipo y capacidades comerciales entre otras.
3. Habilidades específicas en la gestión del conocimiento.- son una mezcla de habilidades de la gestión del cambio y de gestión de la información

Bergenhengouwen, ten Horn y Moojiman (1996) citan el **Modelo de Iceberg**, al igual que **Alles** (2002) El modelo del Iceberg fue desarrollado por **Spencer y Spencer** en el que la estructura de las competencias humanas se ha comparado con un iceberg, donde:



Con formato

Figura 2.2 Modelo de Spencer & Spencer citado por Alles (2000, p.23)

1. El primer nivel tiene que ver con el conocimiento y las habilidades observables (instrumental) que tienen que ver con el desempeño de un trabajo o una posición. Estos tipos de habilidades y conocimientos instrumentales son adquiridos en la educación formal, sea profesional o vocacional, siendo comprobable a través de diplomas y certificados.
2. El segundo nivel se relaciona con las habilidades intermedias que son aplicables a situaciones variadas (vocación) Incluyen habilidades sociales, de comunicación, cualidades organizacionales y aproximaciones a la vida laboral (situaciones) Estas habilidades dan flexibilidad en el desempeño de funciones o tareas, pero son difíciles de aprender, por lo que necesitan de supervisión y retroalimentación para desarrollarse. Pueden ser consideradas como las competencias profesionales o vocacionales.
3. El tercer nivel se compone de los valores, estándares, ética y moral de cada persona y organización. Los valores y estándares se aprenden a través de la interiorización, se expresan a través de ciertas actitudes como la "mentalidad" (forma específica de ver al mundo y a la gente) Para adoptar estos valores o estándares se realiza mediante procesos marcadamente personales. Estas competencias se enfocan a la calificación profesional de la persona.
4. El cuarto nivel recae en profundas características de la personalidad, por ejemplo: imagen de uno mismo, motivaciones actuales, origen del entusiasmo, mismos que finalmente se traducen en acciones profesionales. Determinan la actuación personal de los empleados ante situaciones

específicas. Son los aspectos más difíciles de identificar, desarrollar o enseñar.

De los mismos autores se presenta el siguiente gráfico para expresar el grado de dificultad para valorar o apreciar de las competencias según su tipo:

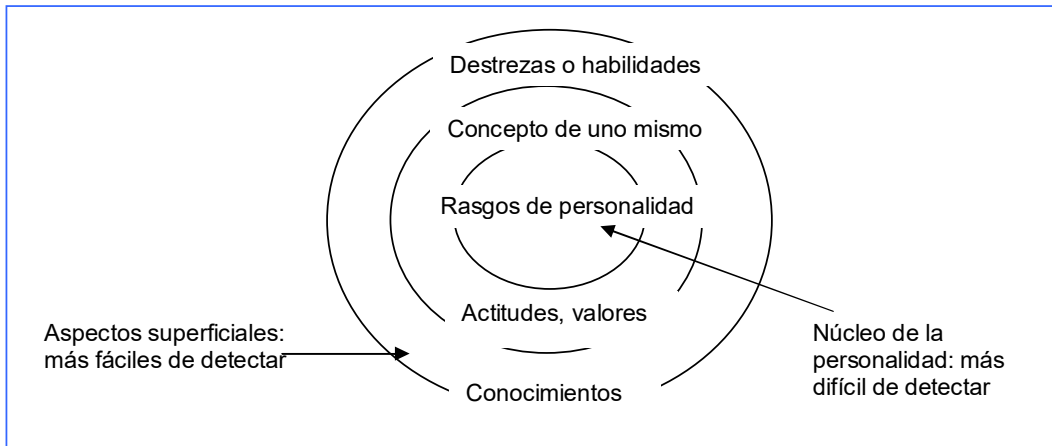


Figura 2.3 Modelo de Spencer & Spencer citado por Alles (2000, p.24)

Modelo de Boyatzis:

Este modelo como ya se mencionó identifica 21 tipos de características de competencias relacionadas con la administración, aspecto esencial en todo centro de información, incluyendo las bibliotecas, a continuación se enlistan dichas características:

Tabla Competencias que integran el Modelo de Boyatsis

1. correcta auto evaluación	8. pensamiento y resolución lógica de problemas	15. autocontrol
2. generalidades	9. administración de equipos de trabajo	16. conocimiento profesional
3. detección de relaciones cercanas	10. memoria	17. sentido de responsabilidad
4. énfasis en el resultado	11. objetividad	18. poder (centrado en la capacidad de conocimiento)

5. desarrollo de otras personas	12. actitud positiva	19. expresión verbal
6. juicio de la habilidad	13. iniciativa	20. buen uso de la fuerza de las masas
7. localización efectiva	14. auto confianza	21. buen uso de los recursos que se poseen

Tabla 2.2 Veintiún competencias relacionadas con la administración.

2. 4. Utilidad de las Competencias

La sistematización de las competencias es útil para las diferentes profesiones (Lévy-Leboyer, 2003), algunas de las ventajas que puede proporcionar a los trabajadores de Biblioteca al gestionarse por competencias son:

1. Auto evaluación sobre la propia formación.
2. Elaboración de planes de capacitación y desarrollo del personal (diseño de programas de formación continua)
3. Asignación de tareas en un ambiente de trabajo (rompiendo esquemas fijos y permitiendo a las organizaciones movilizarse al ritmo que las fuerzas externas e internas le exigen)

Además, la gestión por competencias permite crear perfiles incluyentes (no tan cerrados a aspectos de educación o experiencia formal) en los que se especifiquen:

1. Conocimientos.
2. Habilidades y actitudes.
3. Expresión de los requerimientos de ejecución en términos de comportamiento.

Las competencias permiten identificar en cada persona los siguientes aspectos:

-Saber: conjunto de conocimientos.

-Querer hacer: conjunto de actitudes.

-Saber hacer: conjunto de habilidades.

2. 5. Fortalecimiento de Competencias

Las profesiones, incluyendo la de bibliotecarios o documentalistas, han evolucionado de tal manera que las competencias profesionales tienen relación directa con el ciclo de la inteligencia, es decir deben:



Por lo que en su formación debe considerar la inteligencia competitiva de la organización, que a su vez incluye la información de: competidores, clientes y proveedores.

Para el estudio de tales factores se recomiendan distintas herramientas conceptuales, como por ejemplo:

a) Para el análisis de personal de la organización se sugieren técnicas de análisis D.A.F.O.: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

b) Construcción de **mapas de responsabilidad** y **programas de formación permanente**, que permitan la identificación y desarrollo de las competencias.

c) Aprendizaje informal.

2.5.1. Mapas de responsabilidades y programas de formación permanente

Mapas de responsabilidades.- Se plantean como una tarea básica para el diseño del organigrama funcional, donde se identifican las responsabilidades y servicios que ofrece el personal, lo que facilita:

1. la difusión de la naturaleza de las tareas que realizan
2. el mejoramiento de la calidad en la prestación de servicios

Para una biblioteca, el nivel de análisis deberá detallar la estructura funcional mínima y responsabilidades básicas de las áreas de: adquisiciones, procesos técnicos, mantenimiento de las colecciones y servicios.

Programas de formación permanente.- Aseguran que el personal se encuentre bien capacitado, por ejemplo: los bibliotecarios estarán formados en los ámbitos de contenido de la información, evaluación de infraestructura física o tecnológica y gestión en el entorno académico, por lo que dichos programas deberán centrarse en favorecer la formación y desarrollar el conocimiento de su personal. “La principal fuente de información es nuestra memoria particular, los conocimientos que poseemos. La multitud de soportes de información que usamos

constituye otra fuente, pero sólo podemos usarlos si nuestra memoria personal sabe comprender la información codificada en ellos.” Tardón (1999, p. 26)

2.5.2 Aprendizaje Informal

Conlon (2003) cita a Cseh para sostener que el aprendizaje informal es no intencional y no institucional, pero que debe ser incorporado a los programas de formación. Algunos métodos para identificar dicho aprendizaje se basan en la definición de: tipo de trabajo o profesión, trabajo contra actividades sociales, responsables de administración y entrenamiento o capacitación, conocimiento tácito contra conocimiento explícito, métodos de aprendizaje directos o a distancia, longevidad de los empleados en las organizaciones y grupos demográficos.

2.6 Análisis de Puestos

Teniendo claridad en la definición de competencia y su utilidad, el siguiente paso es entender el proceso para identificar las competencias de un puesto específico. Para cada sector de actividad, en la cultura organizacional y en la empresa con la que se realice la actividad laboral, existe un listado de competencias único, por lo que queda descartada la posibilidad de manejar un listado universal de competencias.

Lévy-Leboyer (2003) menciona como primera preocupación el dirigirse hacia los métodos que permitan elaborar listas de competencias para un puesto o para un conjunto de puestos.

Así el análisis de puestos se constituye como la condición previa esencial para la descripción y posteriormente para la propuesta de un modelo de evaluación por competencias.

Lévy-Leboyer (2003) cita a Gael; Pearn y Kandola quienes comentan que aunque existen numerosos métodos para el análisis de puestos aún es difícil encontrar sus equivalentes en español, pero lo que sí se puede considerar son tres factores de influencia ante la descripción de cada puesto:

1. Ningún puesto tiene contenido fijo en el tiempo, por lo que la flexibilidad en la descripción de éste es requisito indispensable para mantenerse en la economía del conocimiento.
2. Un mismo puesto puede ser ocupado de manera diferente por distintos individuos.
3. Las denominaciones de puesto no representan la misma realidad para un puesto en distintas organizaciones

En el presente proyecto se utilizó como referencia la guía propuesta para elaborar el listado de competencias del personal de servicios de Biblioteca contenida en la obra "Gestión de las Competencias" de Lévy-Leboyer (2003) la cual propone los siguiente pasos básicos:

- a) Precisar los objetivos del análisis del puesto considerado.
- b) Elegir la forma que tomará la lista de competencias: empleado como un listado de conceptos a los que se añadirán definiciones generales para ilustrar los distintos niveles de la competencia.

Los métodos propuestos para crear el listado caen tanto en el campo estructurado o cuantitativo como en el no estructurado o cualitativo, a continuación se menciona brevemente la forma en que puede emplearse cada método:

1. Observación. Método empleado con más frecuencia para realizar la primera etapa del análisis de las competencias que integran un puesto, puede emplearse bajo distintos niveles de rigurosidad; por ejemplo registrando acciones, periodicidad y tiempo que se dedica a cada una. Es recomendable enriquecer la observación con el análisis de documentos disponibles o una entrevista con la persona observada; además de considerar la formación de los observadores y la elaboración de procedimientos comunes para recomponer, anotar y clasificar las informaciones recogidas.

2. Autodescripción de las actividades. Debe ser realizada por la persona o personas que ocupan el puesto a analizar, pudiendo ser tomada como un método que sustituya la observación. Algunas formas de llevarla a cabo son: que cada empleado que ocupa un mismo puesto elabore un listado donde registre a cada cambio de actividad las tareas o funciones que desempeña incluyendo el tiempo invertido, o al finalizar la jornada laboral hacer un registro de todo lo realizado.

3. Entrevista. Puede llevarse a cabo de forma estructurada o espontánea, abordando sistemáticamente el contenido de las actividades realizadas por orden cronológico o por procesos a cubrir. Es requisito que el entrevistador sea capaz de hacer sentir en cómodo al entrevistado con la finalidad que las respuestas generen no sólo un listado de actividades, sino información complementaria con relación a cargas de trabajo

2.7 Descripción de puestos por competencias

Como se mencionaba en el apartado anterior, el análisis de puestos se emprende con el objetivo de determinar una lista precisa y exhaustiva de las competencias, de las aptitudes y de los rasgos de personalidad requeridos, es decir: “el análisis de competencias parte del estudio de la propia competencia personal de quienes ocupan determinados puestos de trabajo”. (Lévy-Leboyer, 2003, p.66)

Para posteriormente traducir dicho listado a las competencias requeridas para el puesto, un proceso que plantea Hay Group (1996) es que del análisis de puestos se establezca con claridad:

1. El grado de cualificación requerido por el empleado que ocupe el puesto en cuestión; es decir, su pericia y conocimiento experto en asuntos culturales, científicos y tecnológicos. En pocas palabras, lo que sabe.

2. En segundo lugar el talento para el querer hacer; es decir, sus habilidades, destrezas, capacidades.

3. En tercer lugar se identifican los motivos, deseos, gustos y valores ideales.

En términos más genéricos, el perfil por competencias ayuda a establecer el ideal de tres aspectos básicos: la cualificación (referente a lo que debe saber hacer el personal experto), el talento (para destacar aquello que el personal es capaz de realizar con inmediatez en el puesto) y la actitud (para situar de manera clara si el personal que ocupa el puesto tiene la disposición de realizar lo que está previsto)

En dicho modelo también se identifican las unidades de competencia profesional que incluyen determinadas realizaciones que el personal tiene que ser capaz de llevar a cabo.

Se expresan en términos de acciones y resultados esperados para las situaciones laborales: desarrollo profesional y evaluación del desempeño.

En términos convencionales, tales realizaciones se denominan funciones o tareas que según Grupo Hay (1996) se reconocen por las conductas y acciones pertinentes en el lugar de trabajo.

2.8 Gestión por competencias. Modelo de Martha Alles

A lo largo de la investigación se han venido mencionado distintos autores, en este apartado se decidió trabajar exclusivamente con la información de la autora Martha Alles ya que las ventajas que genera el que la autora sea de habla hispana y haya generado información en español permiten que el método sea mejor adoptado para nuestro caso, al modelo de Alles se añaden comentarios de algunos autores que lo sustentan.

El análisis de competencias parte del estudio de la propia competencia personal de quienes ocupan determinados puestos de trabajo.

La figura 2.4 propone el modelo causal de establecimiento de las competencias (Lévy-Leboyer, 2000):



Figura 2.4 Modelo casual de las competencias

En segundo término, se identifican las unidades de competencia profesional que incluyen determinadas realizaciones que el personal tiene que ser capaz de llevar a cabo. Se expresan en términos de acciones y resultados esperados para las situaciones laborales: desarrollo profesional y evaluación del desempeño. En términos convencionales tales realizaciones se denominan funciones o tareas.

2.9 Evaluar las competencias individuales

Las aptitudes y los rasgos de personalidad permiten adquirir competencias, pero para hacerlo, la experiencia representa un ingrediente necesario. Confeccionar un inventario formado únicamente por competencias sería ignorar el diagnóstico de los medios útiles para adquirirlas y no prestar suficiente atención al aspecto del “desarrollo” que debe implicar toda evaluación de competencias. Las tres categorías de características individuales son las aptitudes, los rasgos de personalidad y las competencias. Por lo que son más bien el número y la variedad

de métodos existentes los que confunden al evaluador, a continuación se presentan factores que generarán claridad al evaluador:

1. *Signos* que se obtienen por medio de tests o evaluaciones abstractas que corresponden a dimensiones psicológicas identificadas gracias a numerosas investigaciones y análisis factoriales y que permiten medir aptitudes y describir la personalidad.
2. *Muestras*, son ejercicios muy parecidos a la realidad profesional, se obtienen mediante “evaluaciones de situación”, que por un período de tiempo establecido se ponen en práctica tareas que permiten identificar las competencias.
3. *Referencias*, se construyen con testimonios confirmados con la observación de los comportamientos, a través de una clara implicación de las competencias requeridas.

2.10. Gestión del conocimiento en Bibliotecas Universitarias

Según Tardón (1999) tres son los objetivos básicos que se plantean las bibliotecas universitarias al utilizar las metodologías de la gestión del conocimiento:

1. Potenciar el acceso al conocimiento que guardan, tanto en el contenido en documentos, como en las personas que trabajan en ellas.
2. Aprovechar su experiencia tradicional como depósitos de información y memorias históricas para agregar nuevos almacenes de conocimientos, fundamentalmente conocimientos internos estructurados (normas, técnicas, métodos y políticas) y conocimientos tácitos.

3. Fomentar conductas culturales eficaces con relación a la creación, transmisión y utilización de conocimientos, para dinamizar las estructuras organizativas y prepararse a afrontar, desde una formación y profesionalización sólidas, los nuevos retos que se le formulan en el ámbito de la sociedad de la información.

Las bibliotecas requieren tanto del capital instrumental (tecnologías) como del capital humano (personas) para lograr cumplir con su misión de difundir el conocimiento e información que poseen.

1. El rol que las personas desempeñan se basa principalmente en la necesidad de procesar la información, estructurando conocimientos, que sean interpretados en contextos más amplios o combinados con otros tipos de información.
2. Las tecnologías de información son requeridas para adquirir, transformar y distribuir información organizada previamente y que cambia con relativa rapidez

Por tales razones, el rol de los bibliotecarios y su formación deben ser redefinidos, para que éstos sean capaces de:

1. Desarrollar herramientas para la gestión de activos intangibles: manuales de procedimientos, normas de servicios, repositorios de conocimiento, etc.
2. Aumentar la calidad en la prestación de servicios.

3. Aprovechar el conocimiento de su equipo de trabajo o de otros profesionistas de los ramos mediante herramientas tecnológicas como el Intranet, correo electrónico, chats, que permitan compartir el *know how* de cada persona.
4. Reducir el tiempo de formación y adaptación en el trabajo; así como, los costos generados por el “no saber”.
5. Formular mapas de los servicios ofrecidos en la biblioteca, que a su vez sirvan como guías que permitan el aprendizaje autodirigido de los usuarios y la mejor localización de información requerida.
6. Mantener programas de formación para la continua profesionalización de los bibliotecarios.
7. Implementar el uso de bases de información para la gestión del conocimiento formal o explícito de la organización.
8. Diseñar mapas de colecciones para favorecer el uso de los servicios de información.
9. Obtener el máximo grado de confianza y satisfacción de los usuarios de sus servicios.
10. Incrementar la confianza del usuario en la biblioteca y sus servicios, lo que constituye el indicador y la garantía de una gestión eficiente de información y conocimientos.

Las bibliotecas deben establecer sistemáticamente cursos de formación para su personal, lo que le asegure que tendrá recursos humanos capacitados, versátiles y capaces de satisfacer las demandas de sus usuarios.

2.11 Rol del Profesionalista de la información (bibliotecario)

La información como recurso estratégico exige actualización continua en formato, contenido y medio de entrega por lo que las responsabilidades del profesionalista de la información (bibliotecario) ha tenido que evolucionar del estatus pasivo, rutinario y enfocado al resguardo de las colecciones a un rol proactivo, capaz de cumplir con un nuevo modelo organizacional que plantea Osorio (2003) en la Tabla 2.3:

Tabla Comparativo del rol del bibliotecario actual versus el bibliotecario de hace unas décadas

Modelo antiguo	Nuevo modelo
Estructura jerárquica	Estructura horizontal
Organización estática	Organización dinámica
Gerencia o administración centralizada	Autogerencia o auto administración centralizada
Conocimientos específicos	Conocimientos amplios
Relaciones competitivas	Relaciones cooperativas

Motivación individual	Motivaciones en equipo
Acciones controladas	Acciones innovadoras
Productos impresos	Productos automatizados
Información masiva	Información a solicitud

Tabla 2.3 Comparativo del modelo antiguo contra nuevo en Bibliotecas según Osorio (2003)

Además, según Osorio (2003) su perfil también debe cubrir nuevas características para considerarse un profesional de la información (Ver Tabla 2.4)

Tabla Funciones del bibliotecario actual

Cada vez menos	Cada vez más
Un monitor de la organización	Un motivador en el uso de la información
Un cumplidor de tareas rutinarias	Un ágil sintetizador de información
Un guardián de colecciones	Un gestor de productos informativos
Un crítico de errores de usuarios	Un promotor de aciertos de usuarios
Un centralizador de documentos	Un jugador del equipo en el proceso de acceso de la información
Un oscuro entre 4 paredes	Un amante de la visibilidad
Un intermediario pasivo	Un agregador de valor de la información

Figura 2.4 Características de los nuevos bibliotecarios según Osorio (2003)

El bibliotecario del siglo XXI debe ser capaz de cuidar que su ejercicio profesional se lleve bajo criterios de calidad, control de costos, eficiencia en

tiempos, fortalecimiento de: precisión, aptitud y actitud en todas las acciones en las que se incluya la actualización continua y las actividades de investigación.

Lévy-Leboyer (2003) afirma que las competencias individuales y competencias clave de la empresa están evidentemente en estrecha relación:

- Las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales
- De igual manera las competencias individuales representan una integración y una coordinación del saber - hacer (know-how), conocimientos y cualidades individuales

En los puntos anteriores se localiza el valor para la organización identificada en el presente proyecto como la Biblioteca de administrar bien su stock de competencias individuales (las actuales y las potenciales)

A continuación se presentan algunos casos documentados que ejemplifican la evolución y el impacto de las competencias en la vida de las bibliotecas:

1. La **Constitución Española** establece en su artículo 148 que las Comunidades Autónomas podrán asumir competencias sobre bibliotecas de interés para las mismas.

Los objetivos principales al adoptar dichas competencias por las bibliotecas son: promover y tutelar las vías de acceso a la cultura; estipular el número de personal con que se deberá contar así como los medios para asegurar que

posean la cualificación y nivel técnico que exigen las diversas funciones a desempeñar.

2. En el **Manifiesto de la UNESCO** (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization) / **IFLA** (International Federation of Library Associations) sobre la **Biblioteca Escolar** se establece que en cuestión de bibliotecarios, la persona encargada de la biblioteca escolar será el miembro del personal de la escuela profesionalmente cualificado para planificar y administrar su funcionamiento y contará, en lo posible, con la ayuda de personal suficiente. Este profesional cooperará con todos los miembros de la comunidad escolar y actuará de enlace con la biblioteca pública y otros centros de documentación.

La función que cumple el bibliotecario escolar variará en función del presupuesto, del plan de estudios y de los métodos pedagógicos de cada centro escolar, dentro del marco jurídico y financiero establecido en cada país. En algunos contextos específicos, hay *áreas generales de conocimiento* que son fundamentales para que los bibliotecarios de las escuelas estén en condiciones de crear y hacer funcionar servicios de biblioteca eficaces en el centro escolar: gestión de recursos, bibliotecas e información, y pedagogía. Además que en un entorno caracterizado por el incremento de la conexión en redes, las personas encargadas de la biblioteca escolar deben ser *competentes para planificar distintas técnicas de utilización de la información* y enseñarlas tanto al profesorado como al alumnado, de modo que tienen que seguir formándose y evolucionando profesionalmente.

3. El Manifiesto de la UNESCO en favor de las Bibliotecas Públicas declara que los servicios que presta la biblioteca pública se articularán en torno a los siguientes objetivos relacionados con la información, la educación y la cultura, por lo que el bibliotecario deberá:

- Crear y consolidar el hábito de la lectura en los niños desde los primeros años;
- Prestar apoyo a la auto-educación y la educación formal de todos los niveles;
- Brindar posibilidades para un desarrollo personal creativo;
- Estimular la imaginación y creatividad de niños y jóvenes;
- Sensibilizar respecto del patrimonio cultural y el aprecio de las artes y las innovaciones y logros científicos;
- Facilitar el acceso a la expresión cultural de todas las artes del espectáculo;
- Fomentar el diálogo intercultural y favorecer la diversidad cultural;
- Prestar apoyo a la tradición oral;
- Garantizar a todos los ciudadanos el acceso a la información comunitaria;
- Prestar servicios adecuados de información a empresas, asociaciones y agrupaciones;
- Contribuir al mejoramiento de la capacidad de información y de las nociones básicas de informática;

- Prestar apoyo a las actividades y programas de alfabetización destinadas a todos los grupos de edad, participar en ellas y, de ser necesario, iniciarlas.

4. La **Universidad de Barcelona** declara que la labor profesional de los bibliotecarios y documentalistas en el siglo XXI ha sufrido transformaciones de las funciones tradicionales del bibliotecario y, además, han surgido tareas nuevas. Los bibliotecarios de hoy en día son consultores, imparten cursos de formación y diseñan sistemas informáticos; además, con la aparición de Internet se han convertido en expertos en búsquedas en la red, en webmasters y hasta en diseñadores de páginas web e intranets.

En la descripción de la labor de los profesionales de bibliotecas especializadas la **Special Libraries Association** (Asociación de Bibliotecas Especializadas) afirma que los bibliotecarios y documentalistas de hoy en día hacen más que simplemente localizar y recopilar datos.

Por medio de Internet y otros avances tecnológicos, los profesionales de la información *evalúan, analizan, organizan, reelaboran y presentan la información* de manera que tenga la máxima utilidad para su destinatario.

Las bibliotecas y centros de documentación ya no se dedican únicamente a proporcionar datos, sino que también crean su propia información, por ejemplo, elaboran informes para el personal de la propia empresa y crean bases de datos que faciliten el acceso a la información.

Los bibliotecarios y documentalistas se enfrentan, al menos, a tres cambios significativos en el modelo de trabajo que realizan:

1. La transición del papel a los medios en soporte electrónico como forma predominante de almacenamiento y recuperación de la información.
2. La creciente demanda de que los profesionales justifiquen su labor, desde el punto de vista del gasto que supone a la empresa mantener tanto el servicio de documentación como a los propios documentalistas.
3. Los nuevos tipos de organización del mercado laboral, con fórmulas novedosas como los puestos de trabajo compartidos (*job sharing*), el teletrabajo (*telecommuting*), la externalización (*outsourcing*) que implica contratar parte del trabajo de la biblioteca con compañías ajenas, las reducciones de personal y la proliferación del trabajo en equipo.

Con los ejemplos anteriores se puede observar que las competencias de los bibliotecarios han evolucionado, requiriendo hoy por hoy una evolución de la formación no sólo académica, sino laboral de los profesionistas de la información. Estos ejemplos nos permiten puntualizar los **4 grandes apartados de las áreas de competencia del profesional de la información:**

- Conocimientos y formación
- Productos y servicios
- Atención al usuario
- Gestión o administración

2. 12 Objetivos a cubrir por los profesionales de la información –bibliotecarios- en nuestros días

Los profesionales de la información incluyen a los siguientes profesionistas: **bibliotecarios**, administradores del conocimiento, responsables de información, jefes de información, desarrolladores de páginas web, corredores informativos y consultores, etc., por mencionar algunos. Para efectos del proyecto se tratará lo concerniente a los bibliotecarios, en caso de generalizaciones se podrán considerar como aspectos que también aplican a dichos profesionistas.

En la conocida y cambiante Sociedad de la Información caracterizada por su complejidad desde el punto de vista tecnológico y organizacional, la información es uno de los elementos claves para favorecer el desarrollo y la innovación. El bibliotecario-documentalista, como profesional de la información, debe ejercer un papel crítico; para ello es necesario que analice y reoriente su función de acuerdo con las nuevas necesidades que demandan los consumidores de información.

El *definir perfiles de profesionales* de la información que den respuesta efectiva a las exigencias del mercado permitirá que los bibliotecarios sean capaces de cubrir eficientemente los siguientes objetivos:

1. Adquirir y procesar información como intermediarios para con los usuarios, lo que a su vez les permita realizar productos de información.
2. Tener la capacidad de transferir el desarrollo cultural y social al proceso de producción y difusión de información y conocimientos.

3. Tener actitudes de trabajo orientadas al servicio.
4. Tener la capacidad para evaluar los medios de comunicación, los servicios de información y los productos, considerando los tipos de fuentes de información, los requisitos del usuario y los mercados.
5. Permanecer en un proceso continuo de capacitación y desarrollo que se adecue al perfeccionamiento del rol del profesional de la información (Freeman, 1994)

La Biblioteca de la Universidad Politécnica de Cataluña (2005) plantea que los profesionales de bibliotecas precisan habitualmente de un perfil flexible, donde en el contexto actual, estén dispuestos a aprender y a evolucionar continuamente, y esto es en gran medida una cuestión de actitud.

Trasladando el principio anterior a la Biblioteca del Tecnológico de Monterrey Campus Cuernavaca y como resultado de las entrevistas personales con el grupo de estudio (Ver Anexo 9) una de las actitudes principales que deben contener las descripciones de puestos por competencias es la adaptabilidad acompañada de flexibilidad ante la multifuncionalidad requerida por la Biblioteca.

La Special Library Association (Asociación de Bibliotecas Especializadas) identificó que el profesional de la información debe usar estratégicamente la información en su trabajo para cumplir con la misión de su organización, logrando sus resultados a través del desarrollo, despliegue y administración de recursos y servicios informativos; empleando además la tecnología, como una herramienta crítica, para lograr objetivos.

La International Federation of Library Association and Institutions -IFLA- (1998) establece que al igual que las Universidades, las bibliotecas universitarias se encuentran en el centro de una revolución, en relación directa a los cambios experimentados por la explosión de la información electrónica.

A lo largo de la última década, las bibliotecas universitarias y sus bibliotecarios han tenido que volver a reflexionar una y otra vez sobre la forma en que están desarrollando su trabajo enfrentándose a la necesidad de adquirir, procesar y equilibrar sus colecciones de formatos impresos y sus recursos de información electrónica, al mismo tiempo que han afrontado las consecuencias y los problemas de la inflación anual en la adquisición de materiales.

Además, los bibliotecarios han tenido que arreglárselas con varias generaciones de programas de automatización de bibliotecas, desde la primera generación de sistemas de catálogos en línea hasta la última de sistemas integrados cliente-servidor basados en la red.

Los bibliotecarios de nuestros días han conseguido un progreso sustancial a la hora de:

1. Replantearse los flujos de trabajo,
2. Manejar la información electrónica,
3. Acceder y utilizar la información electrónica con fines de enseñanza y aprendizaje.

Gracias a la experiencia (*know – how*) adquirido a lo largo de varios siglos los bibliotecarios aparecen cada vez más en las Universidades como líderes en el

entorno de la información electrónica, donde nuevos formatos de información y de conocimiento están comenzando a tener un gran impacto sobre la forma de aprender, enseñar y, hasta cierto punto, investigar.

El proceso técnico de los materiales se ha replanteado y los bibliotecarios han comenzado a reestructurar los servicios al público así como su papel dentro de la Universidad.

Todas estas consideraciones serán abordadas en el desarrollo del perfil ideal del bibliotecario del sistema Tecnológico de Monterrey.

2.13 Competencia Informacional (para Bibliotecas)

Ortoll(2004) cita a Cornella(1999) quien afirma que para que en una organización se puedan plantear acciones formativas en *competencia informacional* es necesario que dentro de la cultura organizacional exista de forma manifiesta una cultura de la información.

Entendiendo que para que dicha cultura exista es necesario que la información y los aspectos relacionados con su gestión y uso constituyan un aspecto habitual en la organización, mismo que permita crear las condiciones y espacios necesarios para que dicha formación ocurra. En la figura 2.5 Ortoll (2004) representa la relación entre algunos de estos conceptos.



Figura 2.5 Relación entre conceptos relativos a Competencias

Las bibliotecas, centros de documentación o información requieren de profesionistas competentes para manejarlas, por lo que el desarrollo y aplicación de competencias para su personal generan la opción de tener recursos humanos actualizados y desarrollados profesionalmente.

La Special Library Association (SLA) en sus “Competencias for special librarians for 21st century” (Spiegelman, 1997) generó un estudio de las competencias (habilidades, conocimientos, aptitudes) requeridas por los profesionales de la información.

Primeramente plantea que las competencias deben ser consideradas desde dos aspectos: el profesional y el personal.

1. Las competencias profesionales abarcan: los conocimientos y la habilidad para utilizarlos como base para proporcionar los distintos servicios.
2. Las competencias personales se integran de: habilidades, actitudes y valores, mismos que permiten a los bibliotecarios trabajar de forma

eficiente. Estas competencias le permiten considerar aspectos esenciales en la profesión como: ser buenos comunicadores; mantener el enfoque en el aprendizaje continuo durante toda su carrera, generar valor agregado en sus contribuciones, facilitar el flujo de información y conocimiento, fomentar las habilidades de investigación y auto-aprendizaje de los usuarios.

En la siguiente frase Tejada y Rodríguez (2003) definen el aspecto más importante del aspecto humano: “los conocimientos carecen de sentido sin las aptitudes que definen la forma en que la persona pondrá en acción sus conocimientos”.

Como resultado del trabajo directo con los conocimientos, las tecnologías de información, los creadores o proveedores de fuentes de información y la necesidad de información de los seres humanos, los profesionistas de la información requieren poseer tanto competencias desprendidas de la biblioteconomía (por ejemplo la gestión de colecciones), como competencias que pertenecen a otras profesiones (comunicación, pedagogía, formación, manejo de tecnologías), lo que genera la posibilidad de diversificación de la profesión.

En la Tabla 2.5 se presentan las competencias necesarias para el profesionista de la información:

Tabla Propuesta de competencias para bibliotecarios acorde a distintos organismos especializados

<p>Las competencias necesarias para cubrir los objetivos del rol de profesionista de información se dividen en 8 grupos:</p>	<p>*Habilidades directivas *Habilidades organizativas *Capacidades creativas *Competencias en informática *Actitudes personales ligadas al servicio *Habilidades legales (derechos de autor) *Habilidades de comunicación y lingüísticas</p>
<p>La Comisión de Bibliotecas e Información del gobierno del Reino Unido, a las competencias anteriores agregó la siguiente:</p>	<p>*Habilidades de alfabetización en la gestión de información y conocimientos.</p>
<p>El Institute of Information Scientists identificó otras 4 habilidades necesarias para los especialistas de información, mismas que son divididas en 4 áreas:</p>	<p>*Área básica en ciencias de la información (características): -Información de: <ul style="list-style-type: none"> • proveedores • usuarios • fuentes de información -Recuperación y almacenamiento de información, análisis y teoría de las ciencias de la información. *Gestión de la información: planificación, comunicación, sistemas de gestión y control de la información, gestión de recursos humanos, gestión financiera, promoción, economía, mercadotecnia y factores políticos, éticos, sociales y legales.</p>

	<p>*Tecnología de la información: sistemas informáticos, hardware, software, telecomunicaciones, aplicaciones de tecnología de la información y cuestiones del entorno.</p> <p>*Habilidades auxiliares: técnicas de investigación, habilidades lingüísticas e idiomas.</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabla 2.5 Competencias del Profesional de la Información

Para cada una de las competencias anteriores –eurocompetencias- se definen 4 niveles de conocimiento y dominio.

1. sensibilización.- se reconoce la existencia de los elementos de una determinada función y se maneja el vocabulario para identificar los problemas
2. conocimiento de las prácticas.- primer nivel profesional ya que el sujeto puede manejar las herramientas básicas y es capaz de efectuar ciertos trabajos técnicos
3. dominio de herramientas.- se controlan las distintas técnicas y por ello se está capacitado para el desarrollo de nuevas herramientas
4. dominio metodológico.- capacidad de planificar estratégicamente y concebir herramientas y productos nuevos

Niveles que apoyarán el proyecto en el desarrollo del diccionario de competencias para los bibliotecarios del Tecnológico de Monterrey Campus Cuernavaca.

Certificación y profesionales de Bibliotecas

Las nociones de valor en el rol de bibliotecario - referencista y los constantes cambios en nuestra sociedad requieren:

- La existencia de mecanismos que aseguren que el personal de las bibliotecas y centros de información poseen las competencias requeridas para un adecuado desempeño de su profesión (Freeman, 1994)
- Plantear fórmulas que garanticen la experiencia, calidad en el trabajo realizado, etc.,
- Trabajar en el campo de formación continua del personal
- Ejercer acciones concretas de validación del capital intelectual que poseen los integrantes de la organización como es la certificación por competencias

Para alcanzar la certificación se debe entender que la valuación del personal por competencias permite a las empresas generar **alternativas de formación** aceptadas tanto por ellas como por el conjunto de sectores de profesionales que valúan, sistematizan y velan por una adecuada proporción entre las tareas llevadas a cabo y los diferentes niveles de cualificación de los profesionales (Fernández, 2002)

Algunos de los aspectos que han desarrollado los profesionistas de la información para poder adaptarse al nuevo mundo de la información y generar servicios con altos estándares de calidad son:

- la incursión de las tecnologías para el manejo de información,
- el cambio de valor en la relación entre usuario(cliente) y biblioteca,

- el desarrollo de la red de redes (internet)

En la Tabla 2.6 se presenta un breve estudio comparativo de bibliotecas que han implantado la gestión por competencias de su personal donde se podrán además identificar los efectos detectados por ellos:

Tabla Comparativo de resultados en Bibliotecas donde se ha aplicado el sistema de gestión por competencias

INSTITUCIÓN	COMPETENCIAS IDENTIFICADAS	BENEFICIOS / PERJUICIOS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS
Biblioteca de la Facultad de Ciencias Matemáticas Biblioteca Complutense	Son competencias de la Biblioteca de la Facultad y de los bibliotecarios: 1) La adquisición, proceso y puesta en servicio de los fondos bibliográficos, documentales y audiovisuales. 2) La conservación del patrimonio bibliográfico y documental de la Facultad. 3) La difusión y el intercambio de información con el resto de la Comunidad Universitaria y la sociedad en general 4) La atención al usuario a través de diferentes servicios: préstamo, lectura en sala, información	Son fines prioritarios de la Biblioteca la presentación de un servicio público abierto que facilite el estudio, la docencia y la investigación, así como el incremento, la conservación y difusión del patrimonio bibliográfico y documental de la Facultad. Las competencias del personal plantean cumplir con los fine prioritarios de la biblioteca.

	<p>bibliográfica, documentación.</p> <p>5) La gestión interna de sus recursos físicos y humanos.</p>	
<p>Facultad de Biblioteconomía y Documentación de la Universidad de Barcelona</p>	<p>1. Las competencias genéricas, comunes a todos los profesionales que gestionan información están estrechamente vinculadas a aspectos relacionados con la actitud, determinadas por habilidades que permiten la comprensión de la realidad.</p> <p>2. Dependiendo del sector en el que trabaje cada profesional se definirán las competencias profesionales específicas que completaran el perfil más adecuado para cada actividad.</p> <p>En el caso de las bibliotecas especializadas, que es el caso más frecuente de los bibliotecarios-documentalistas o gestores de la información presentes en las jornadas que ha organizado la Facultad las competencias profesionales específicas que hacen referencia a los conocimientos son comunes.</p>	<p>En el contexto laboral, también se están introduciendo las competencias profesionales como base para la gestión de personal y recursos humanos con el objetivo de mejorar los servicios a los usuarios; por citar un ejemplo cercano, el Consorci de Biblioteques de Barcelona está desarrollando un modelo de gestión sobre la base de las competencias profesionales, genéricas y específicas en el contexto de las bibliotecas públicas, con el objetivo de primar la definición de competencias de cada nivel de actuación para un perfil profesional (más personalizable), en vez de considerar únicamente las funciones vinculadas a un puesto de trabajo (en constante cambio) La explicación de este modelo se puede encontrar en el</p>

		<p>artículo publicado por Lluís Salvador en la revista BiD: textos universitarios de Biblioteconomía: documentación y también en la Web del Consorci de Biblioteques de Barcelona.</p>
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabla 2.6 Casos de Bibliotecas que han desarrollado proyectos de Competencias

2.15 Ejemplo del proyecto Europeo Decidoc

A continuación se relata uno de los proyectos construidos a nivel continente para certificar a los profesionales de la información; en España (principios de los 90) se realizaron estudios sobre calidad de los servicios de información y de sus profesionales, a través de grupos de trabajo para la adecuación de los perfiles laborales y de la formación de los profesionales ante las nuevas tecnologías y frente a las exigencias del mundo actual.

Durante 1995 en la celebración de la reunión en Roma de la European Council of Information Associations (ECIA) se lanzó una propuesta de trabajo para la elaboración de una guía de competencias y técnicas necesarias en el desarrollo actual de la profesión del bibliotecario (partiendo del estudio llevado a cabo en Francia bajo el título “Référentiel des métiers types et compétences professionnels pour l’information et la documentation”)

La iniciativa reflejó mediante un documento de referencia la relación entre competencias y conocimientos necesarios para el sector ocupacional relacionado con información y documentación.

Como Fernández (2002) menciona la primera fase fue determinar las competencias basadas en tres elementos:

1. Relación de las mismas, identificando y analizando su contenido para trazar un cuadro que tuviera en cuenta los elementos comunes de cada país europeo, pero también sus especificidades.
2. Diseño de mecanismos a través de los cuales las habilidades de los profesionales podrían ser identificadas y valoradas por los usuarios, los empleadores y la sociedad.
3. Creación de herramientas de formación continua, que posibiliten la actualización de los conocimientos y de las nuevas tecnologías necesarias para el desarrollo de la profesión.

Las eurocompetencias recogen los requisitos necesarios para el desarrollo de la profesión, suma de conocimientos y aptitudes, en 30 materias clasificadas a su vez en *4 grupos estructurados* en:

*Conocimientos específicos de la información y la documentación

*Conocimientos sobre comunicación

*Competencias en gestión y organización

*Otros conocimientos aplicados a la información y documentación

A su vez se escalonan en *4 niveles de especialización laboral*:

Nivel 1. sensibilización que da lugar a la formación de un auxiliar.

Nivel 2. conocimiento de las prácticas que permite tener técnicos, con una antigüedad mínima de 2 años.

Nivel 3. control de herramientas, desarrolla técnicos superiores, siendo personal con antigüedad superior a 4 años.

Nivel 4. dominio metodológico: , Permite la formación de expertos del área, con mínimo 8 años en la profesión.

El proyecto Decidoc ha tenido como principal resultado la publicación de las eurocompetencias, su presentación y difusión en los medios y ámbitos adecuados; así como la puesta en marcha de los primeros procesos de certificación de profesionales en información y documentación (idoc)

Francia ha sido pionera en la realización de jurados: entre 1994y 1998 se certificaron 53 personas, mientras que en España se iniciaron en junio de 1997, Alemania comenzó en octubre de 2001. Anexo 9.

2.16 Caso de aplicación de gestión por competencias en bibliotecas de Kuwait

La síntesis del caso que a continuación se presenta pretende ayudar a identificar la importancia del sistema de gestión por competencias en bibliotecas.

Sulaiman y Meadows (1994) realizaron un estudio en varias bibliotecas de Kuwait con la finalidad de identificar los problemas que vivían referentes a la administración de su personal.

El estudio realizado en 1989 tomó una muestra representativa del universo de bibliotecas existente, conformado por: 23 bibliotecas públicas, 805 bibliotecas pertenecientes a escuelas públicas y privadas, las cuales daban servicio a través de 890 empleados, de los cuales más de la mitad contaban con COMPETENCIAS bibliotecarias calificados a usuarios de varias clases: público en general, estudiantes e investigadores.

El sistema propuesto pretende tomar con un enfoque integral los aspectos anteriores, considerando al personal y a su vez permitiendo que éste se autoevalúe y autoanalice.

El primer estudio arrojó que la eficiencia de la gestión del recurso humano dependía principalmente de 4 factores: 1. los servicios de biblioteca, 2. la motivación del personal, 3. las competencias de los empelados y 4. el estilo de comunicación y administración existente.

En la segunda fase de la investigación desarrollada durante 1990 en materia de competencias bibliotecarias se desarrollaron un listado de competencias para cada tipo de biblioteca (pública, universitarias, especializada, etc.), dichos listados reflejaron el nivel requerido para cada nivel o posición existente en la biblioteca. Cabe mencionar que Sulaiman y Meadows (1994)

identificaron que las competencias eran muy parecidas a las requeridas en los países europeos.

Con los resultados generados se propusieron 4 sistemas como solución al problema de gestión del personal de las bibliotecas, el referente a competencias pretendía incrementar el grado de las competencias de los bibliotecarios Kuwaitíes.

Algunas de las medidas sugeridas fueron: 1. proveer las competencias de primer nivel mediante entrenamiento impartido en el lugar del trabajo por compañeros con formación bibliotecaria o por consultores especializados, 2. proporcionar las competencias de alto nivel o especializadas enviando al personal a capacitarse en algún país docto en el tema (propuesta aceptada positivamente por los empleados)

Capítulo 3. Metodología de la Investigación

3.1 Diseño de investigación

El objetivo general y los objetivos específicos del proyecto guiaron la investigación hacia un análisis profundo de las competencias de los puestos de la coordinación de servicios: asesor de servicios básicos y asesor referencista.

Con lo que se llegó a una aplicación formal del enfoque cualitativo descriptivo al considerar lo que Hernández Sampieri (2003) indica con respecto a las principales tradiciones de estudio cualitativas para el campo de la fenomenología: la etnografía y los estudios de caso. Una vez conformado el manual de cada puesto se describió las competencias generales y específicas de los puestos, generando la primer información que se reflejará en el diccionario por competencias.

3.2 Contexto sociodemográfico en que se realiza el estudio.

Como ya se ha venido mencionado la investigación se realizó en la Biblioteca del Tecnológico de Monterrey Campus Cuernavaca, para una perspectiva mayor del sitio de la investigación se mencionan a continuación datos de relevancia y soporte sociodemográfico al mismo:

El Estado de Morelos se ubica en la parte central de la República Mexicana, colinda con el Distrito Federal al norte, Puebla al este, Estado de México al Oeste y Guerrero al Sur. Su territorio abarca 4,950 km² y según e último

Censo General de Población y Vivienda (2000) contaba con una población de 1,555.296 habitantes distribuidos en 33 municipios. En materia económica Morelos posee una fuerte agricultura (caña de azúcar, arroz, maíz, frutas y vegetales), además posee elementos que le confieren equilibrio intelectual, científico y tecnológico, aspectos que fortalecen el papel del Estado como sitio propicio el aprendizaje y la enseñanza.

El Tecnológico de Monterrey fue fundado en 1943 por un grupo de empresarios mexicanos, encabezado por Don Eugenio Garza Sada en la capital del Estado de Nuevo León. El Tecnológico de Monterrey forma parte del sistema educativo mexicano bajo el estatuto de Escuela Libre Universitaria, según el Decreto Presidencial expedido el 24 de julio de 1952, por lo que el Instituto tiene la facultad de determinar libremente su estructura, forma de gobierno, las áreas de sus servicios educativos y de investigación, organización y política, sistema de cuotas y becas y sus operaciones presupuestales. Para 1974 se expidió un nuevo decreto donde se le daba validez oficial a los estudios impartidos por el Tecnológico de Monterrey. En la búsqueda de la excelencia educacional, el Tecnológico de Monterrey ha realizado un auto-análisis sobre su contribución social y educativa. Así tanto para los integrantes del Sistema Tecnológico de Monterrey como para la sociedad en general se presentan los Principios, la Visión, la Misión y los Valores que lo caracterizan.

Principios del Tecnológico de Monterrey: Estos principios constituyen el fundamento de la identidad y unidad de todos los Campus y entidades académicas del Tecnológico de Monterrey. De estos principios se desprenden los reglamentos y normas que todos los integrantes de la comunidad educativa deben observar.

A continuación se mencionan el Principio avalado por la carta de la Coordinación de Reclutamiento y Selección que influyen en las competencias deseables del personal: Principio 15. Desarrollo permanente de profesores y empleados.

Visión Tecnológico de Monterrey: La visión del Instituto enmarca uno de los objetivos implícitos del proyecto que es la administración del conocimiento: En el año 2015, el Tecnológico de Monterrey será la institución educativa más reconocida de América Latina por el liderazgo de sus egresados en los sectores privado, público y social; y por la investigación y desarrollo tecnológico que realiza para impulsar la **economía basada en el conocimiento**, generar modelos de gestión e incubación de empresas, colaborar en el mejoramiento de la administración pública y las políticas públicas, y crear modelos y sistemas innovadores para el desarrollo sostenible de la comunidad.

Misión Tecnológico de Monterrey: Es misión del Tecnológico de Monterrey formar personas íntegras, éticas, con una visión humanística y competitivas internacionalmente en su campo profesional, que al mismo tiempo sean ciudadanos comprometidos con el desarrollo económico, político, social y cultural de su comunidad y con el uso sostenible de los recursos naturales.

A través de sus **programas educativos y de investigación y desarrollo el Tecnológico de Monterrey** forma personas y transfiere el conocimiento para, determinar los **Perfiles** del personal en general, los cuales se integraron por el conjunto de valores, actitudes y habilidades, congruentes con los Principios del

Tecnológico de Monterrey, y se desprenden de la Visión y la Misión establecidas para el año 2015:

Competencias institucionales:

- Compromiso con los principios, la visión, la misión, las políticas y las normas del Tecnológico de Monterrey. ,
- Identificación y vinculación con la Comunidad Tecnológico de Monterrey.

Competencias profesionales:

- Innovación, creatividad, y espíritu emprendedor.
- Trabajo colaborativo.
- Evaluación de los cambios y adaptación inteligente a ellos.
- Capacidad para tomar decisiones.
- Cultura de trabajo y de exigencia.
- Capacidad de adoptar, aprovechar y asumir las innovaciones tecnológicas.

Competencias personales:

- Capacidad de crítica y autocrítica.
- Actitud de Tolerancia.
- Apertura al debate y escucha activa.
- Respeto a la diversidad.
- Responsabilidad compartida.
- Participación en la solución de problemas.
- Solidaridad y espíritu de servicio.
- Respeto a la dignidad de las personas.
- Liderazgo y motivación con sus colaboradores.
- Comportamiento fundamentado en la ética.

- Espíritu de superación.
- Respeto a las personas y actitud de tolerancia a la diversidad.
- Aprecio y cuidado de su salud.

Competencias interpersonales

- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Cultura de trabajo y de calidad.
- Formación permanente.
- Espíritu de superación.
- Aprecio y cuidado de su salud.
- Responsabilidad ciudadana y sensibilidad a la realidad social.
- Solidaridad y espíritu de servicio.
- Evaluación de los cambios y adaptación inteligente a ellos.

Dichas competencias al pertenecer al Sistema se consideran como necesarias para todos los puestos de la organización, será la coordinación de Reclutamiento y selección quien guíe la implementación de cada uno.

Tecnológico de Monterrey Campus Cuernavaca: El 11 de agosto de 1980 inició operaciones el Campus Cuernavaca con 280 alumnos. Para 1981 cambiaron de instalaciones a Paseo de la Reforma 182, Colonia Lomas de Cuernavaca y anexaron cuatro carreras profesionales Año con año se revisaron e incorporaron nuevos programas y el alumnado se fue incrementando. En marzo de 2004, el Tecnológico de Monterrey, Campus Cuernavaca recibió por tercera vez el Distintivo Empresa Socialmente Responsable (ESR) 2004 por ser una Empresa

Socialmente Responsable por tener una visión social fundamentada en políticas y programas que inciden de manera positiva en la gente, el entorno y las comunidades en que opera. Ser una Empresa Socialmente Responsable, fuera de ser un gran logro, es un distintivo que marca la diferencia en cuanto al compromiso con el entorno y el servicio a la comunidad.

3.3 Población y muestra (cálculo de la muestra / selección de los sujetos)

Para el proyecto se estableció que la muestra era el universo mismo de análisis, se presenta el cuadro de Creswell citado por Hernández Sampieri (2003) para tener mayor información sobre la población:

Tabla Determinación de población y muestra

Biografía	
Tener rapport	Al trabajar en la Biblioteca la comunicación y empatía permitió entender y visualizar las competencias reales y las requeridas, trabajando en un ambiente de confianza
Permiso de los individuos	Se solicitó permiso a la directora de Biblioteca Anexo 16
Acceso a archivos relevantes	Se contó con el permiso y la facilidad de acceder a los documentos internos de la Biblioteca y con la carta de evaluación de la factibilidad de la investigación de la Coordinación de Reclutamiento y Selección
Fenomenología	

Número de sujetos que experimentan un mismo fenómeno	3 Asesores de Servicios al Usuario: 1 del turno matutino y 2 del turno vespertino, puestos que se documentaron 2.
Estudio de caso	
Organización con los criterios establecidos por un estudio	Análisis de: competencias, definición –diccionario de competencias-, perfil de puestos, evaluación del desempeño

Tabla 3.1 Desarrollo de cuadro de Creswell con información del proyecto

En síntesis, la investigación adoptó un enfoque cualitativo para aplicar el modelo de gestión por competencias de Alles, con los que se lograron obtener: el manual de puestos de los asesores de servicio y asesores referencistas, la conformación del diccionario con las competencias generales y específicas de Biblioteca descripción del puesto por competencias, finalizando en la propuesta de un modelo de evaluación del desempeño por competencias.

3.4 Sujetos Investigados

Las características principales de los sujetos de la investigación se recabaron mediante entrevistas y encuestas, a continuación se presenta un resumen de las mismas, recordando que la investigación se enfocó a los puestos de Asesor de Servicios básicos y Asesor Referencista:

Tabla Datos personales

Número de Empleado	Nombre	Fecha de inicio de contrato en ITESM	Fecha de nacimiento			Edad
			DD	MM	AAAA	
211524	FRANCISCO ARMENTA JAIMES	15-Mar-86	22	Diciembre	1954	51
935247	CLAUDIA ELENA ESCOBAR SALGADO	20-Ago-03	28	Febrero	1975	30
11081753	ROCÍO HERNÁNDEZ URÍAS	10-Ene-05		Agosto	1974	31

Tabla 3.2 Datos personales de los empleados

Tabla Datos demográficos:

Nombre	Lugar de Nacimiento	Sexo	Estado Civil	Domicilio
Francisco Armenta Jaimes	Guerrero	Masculino	Casado	Emiliano Zapata, Morelos
Claudia Elena Escobar Salgado	Cuernavaca, Morelos	Femenino	Soltera	Cuernavaca, Morelos
Rocío, Hernández Urías	Cuernavaca, Morelos	Femenino	Soltera	Cuernavaca, Morelos

Tabla 3.3 Datos demográficos de los Asesores de Biblioteca

Tabla Datos socio-económicos

Nombre	Vive en:	Dependientes económicos	% de sueldo destinado a manutención de la familia
Francisco, Armenta Jaimes	Casa propia	4	No proporcionó información
Claudia Elena Escobar Salgado	Casa propia	1	90%
Rocío, Hernández Urías	Casa rentada	2	100%

Tabla 3.4 Datos económicos de los Asesores de Biblioteca

Tabla Datos formación académica:

Nombre	Último nivel de estudios que terminó:	Certificados o constancias de estudio con los que cuenta:	Motivo por el que concluyó o no sus estudios profesionales:	Estudios que cursa actualmente:	Conocimientos en Idiomas
Francisco Armenta Jaimes	Secundaria	Primaria Secundaria	No proporcionó información	No proporcionó información	No proporcionó información
Claudia Elena Escobar Salgado	Carrera técnica	Certificado parcial de carrera técnica	Ingresar a trabajar	Materias pendientes para concluir carrera técnica	Inglés: Lee 20%, Habla 10%, Escribe 10% Traduce 15% y Comprensión 20%
Rocío, Hernández Urías	Profesional	Título Profesional	Motivación personal, deseo de superación.	Italiano	Inglés: Lee 100%, Habla 100%, Escribe 100% Traduce 100% y Comprensión 100%

Tabla 3.5 Datos de formación académica de los Asesores de Biblioteca

Tabla Datos de experiencia laboral:

Nombre	Edad en la que empezó a trabajar:	Número de empresas en las que ha trabajado	Puestos que ha ocupado	Tiempo trabajando en el Tecnológico de Monterrey:	Puestos que ha desempeñado para el Tecnológico de Monterrey:	Tiempo trabajando en la Biblioteca:	Puestos que ha desempeñado dentro de la Biblioteca:
Francisco Armenta Jaimes		1	4	15 años	Intendencia, Guardia de seguridad y Bibliotecario	11 años	Vigilante, auxiliar y asesor de servicios
Claudia Elena Escobar Salgado	17 años	6	6	La primera vez 1 año, esta vez 2 años	Ejecutiva de servicio en ventanilla de atención a usuarios (Informática y C.A.S.A.) Asesor de servicios en biblioteca (actual)	2 años	Asesor de Servicios

Rocío, Hernández Urías	19 años	8	8	11 meses	Asesor Servicios Biblioteca	de en	11 meses	Atención al usuario, funciones de catalogación, funciones del departamen to de adquisicione s
------------------------------	---------	---	---	----------	-----------------------------------	----------	----------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabla 3.6 Datos de experiencia laboral de los Asesores de Biblioteca

Tabla Datos de formación laboral:

Nombre	Conocimientos que ha adquirido al trabajar en Biblioteca:	Habilidades que ha desarrollado con el trabajo desempeñado en Biblioteca:	Áreas de oportunidad que considera tener en su formación académica:	Áreas de oportunidad que considera tener en su desarrollo profesional como bibliotecario:
Francisco Armenta Jaimes	No proporcionó información	No proporcionó información	No proporcionó información	No proporcionó información
Claudia Elena Escobar Salgado	Manejo del sistema Millenium, manejo de colecciones, búsquedas en Biblioteca Digital, referencias bibliográficas.	Atención a usuarios, búsquedas en bases de datos digitales y de material bibliográfico.	Desarrollarme profesionalmente	Desarrollarme profesionalmente

Rocío, Hernández Urías	Atención al usuario, funciones de catalogación, funciones del departamento de adquisiciones.	Atención al usuario	Ampliar un poco más sobre el uso del sistema Millenium.	Ampliar un poco más sobre el proceso de catalogación y diversos procesos que se llevan a cabo en la institución, los cuales debido al poco tiempo que llevo laborando en ella, no me he familiarizado con ellos.
------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------	---------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabla 3.7 Datos de formación laboral de los Asesores de Biblioteca

En resumen, el proyecto se basó en el análisis de las competencias que han desarrollado los Asesores de Biblioteca, caracterizándose por ser un grupo conformado por 1 hombres y 2 mujeres, del cual se descarta a uno por ya poseer licenciatura.

La investigación arrojó altos niveles de permanencia de los asesores en la organización, poca rotación o cambios de trabajo, desarrollo de nuevas funciones y crecimiento dentro de la organización, niveles de estudio acotados a preparatoria debido a que debieron trabajar desde temprana edad, fuertes responsabilidades económicas para con sus familias y deseos de superación profesional.

3.5 Instrumentos

El proyecto se basó en un enfoque cualitativo para el cual se realizaron entrevistas, cuestionarios, observación, sesiones e instrumentos de medición de variables de interés.

1. Con los resultados obtenidos de la observación directa se validó la información recabada con las encuestas, cuestionarios y demás instrumentos, además que se enriquecieron las competencias: conocimientos, actitudes, aptitudes y valores, pudiendo ser el origen para la aplicación de nuevos instrumentos.
2. Sesiones en profundidad. Al aplicar la encuesta sociodemográfica como podrá verse en el Anexo 9, hubo asesores que respondieron abiertamente mientras otros se limitaron a dar datos generales, por lo que las sesiones en profundidad con cada uno de ellos y con el grupo de servicios en general permitirá validar y enriquecer los resultados que se obtengan mediante las herramientas de medición.
3. Se realizaron entrevistas con la Directora de Biblioteca y con la Coordinadora de Reclutamiento y Selección y del Campus y con los integrantes del equipo de servicios al usuario de biblioteca. La entrevista inicio planteó identificar el nivel de conocimiento y nivel de involucramiento de la dirección de biblioteca y del área de recursos humanos, planeando con base en los resultados que se

obtengan a lo largo del estudio aplicar una segunda entrevista cuyo contenido dependerá del rumbo que se vaya fijando en la investigación, ya que como menciona Sampieri (2003) en los estudios cualitativos puede replantearse el rumbo u objetivos de la investigación. Ver Anexo 10.

4. Además de las entrevistas el proyecto se basó en la aplicación de encuestas como la sociodemográfica, o trabajos con mayor profundidad como fue el formato para levantar los perfiles del puesto con cada uno de los asesores.
5. Ya que las competencias consideran las actitudes del personal se tomaron dos instrumentos propuestos por Hernández Sampieri (2003) para recolectar datos que permitan medirlas en dirección e intensidad, el método de Likert adecuado a los objetivos del proyecto. Para el desarrollo del Anexo 10 las afirmaciones se desarrollaron con base en la información generada durante el mes de noviembre 2005 y reflejada en el manual del puesto de “asesor de servicios” mismo que se encuentra en revisión del área de recursos humanos del Campus.

Los instrumentos presentados en los anexos se realizaron para esta investigación, basando su diseño en la información recabada durante los meses transcurridos, con la supervisión del área de recursos humanos y la revisión de la bibliografía del proyecto. Algunos de los instrumentos se han aplicado y han generado datos que indican que deben aplicarse nuevamente bajo circunstancias que permitan un trabajo con mayor profundidad. Las codificaciones, como es la

encuesta propuesta para el método de Likert, permitirán obtener datos específicos. Con los demás instrumentos se generará información cualitativa que permitan identificar, analizar y describir las competencias. (Ver Anexos 3, 4, 5, 6, 7, 8 y 10)

3.6 Procedimiento de investigación.

La realización del proyecto necesitó de una organización práctica - teórica, ya que al basarse en un enfoque cualitativo requiere del trabajo continuo con el grupo de estudio para obtener información continua mediante la observación del desempeño de los Asesores del área de servicios en los distintos periodos académicos que se presentan durante el semestre.

Mediante el seguimiento del procedimiento de la investigación se lograron documentar los puestos propuestos, a pesar que la herramienta de evaluación del desempeño no se aplicó por cuestiones de tiempo, existe la validación tanto de la Directora de Biblioteca como de la Coordinadora de Reclutamiento y Selección para implementar de manera definitiva y permanente el modelo propuesto en el presente proyecto, como puede observarse en el Anexo 15.

3.6.1 Tipo de análisis de la información

El proyecto se analizó cualitativamente, lo que acorde a Sampieri (2003) tuvo que hacer frente a los siguientes retos:

1. Organización de la información: entrevistas, cuestionarios, anotaciones de las observaciones, etc.

2. Transcripción textual de las entrevistas, para no perder información antes de sintetizar adecuadamente.
3. Comprensión del contexto de trabajo de los asesores de servicio en la biblioteca: trato con alumnos, profesores, empleados, necesidades de administración interna de la biblioteca, cumplimiento de requisitos del sistema, capacitación que requieren tomar en el semestre, etc.
4. Descripción de las experiencias de las personas estudiadas bajo su óptica, en su lenguaje y con sus expresiones, ya que al tratar de definir un valor, una habilidad o una actitud se requiere que el lenguaje empleado sea claro para los que desempeñan el puesto.
5. Codificación de los resultados obtenidos e interpretación de los datos
6. Explicación del fenómeno de estudio: las competencias de bibliotecarios. Llevando una bitácora.
7. Generación de preguntas y herramientas de investigación.
8. Relación de los resultados del análisis con el propósito fundamental del proyecto.

Capítulo 4 Análisis de los resultados

4.1 Presentación de categorías (niveles de clasificación de las competencias)

Alles (2002) indica que para trabajar con un esquema por competencias es necesario definir la visión, los objetivos y la misión de la empresa.

La **Misión de la Biblioteca** establece:

“Proporcionar servicios de información competitivos a nivel nacional e internacional que apoyen los programas académicos, de investigación y de extensión educativa y que promuevan los valores, actitudes y habilidades definidas en la Misión del Instituto”. (Biblioteca, 2006)

Objetivos de Biblioteca:

1. Garantizar el acceso a la información a la comunidad académica del Campus, mediante el desarrollo y organización de los acervos.
2. Organizar las áreas de servicio necesarias para proporcionar a los usuarios el conjunto de recursos de información disponibles de forma pertinente y oportuna.
3. Promover el uso efectivo de los recursos de información y el respeto a los derechos de autor a través del Programa de Formación de Usuarios.

Los **Valores** de Biblioteca concuerdan con los del Tecnológico de Monterrey, y además constituyen el fundamento de su operación, manifestándose en los recursos y servicios que la Biblioteca ofrece:

Hacia el usuario

- *Actitud de Servicio*
- *Respeto*
- *Equidad*
- *Responsabilidad*
- *Confidencialidad*
- *Honestidad*
- *Impecabilidad*
- *Actualización*

Al interior del equipo y hacia la institución

- *Lealtad y compañerismo*
- *Trabajo colaborativo*
- *Desarrollo y espíritu de superación*
- *Innovación y mejora continua*
- *Humanismo y aprecio por la cultura*
- *Disciplina*
- *Liderazgo*

La Biblioteca Tecnológico de Monterrey Campus Cuernavaca, como se mencionaba en el capítulo de metodología, es una entidad que constantemente se enfrenta a cambios tanto estructurales internos como organizacionales a nivel Campus, Rectoría o Sistema.

De las juntas realizadas con la Directora de Biblioteca y la Coordinadora de Reclutamiento y Selección del Tecnológico de Monterrey Campus Cuernavaca durante el período comprendido del mes de agosto de 2005 al mes de febrero 2006 se han presentado los siguientes cambios:

1. La estructura total de la organización se modificó de 11 a 9 integrantes.
2. La organización se reestructuro en tres departamentos: Dirección de Biblioteca, Administración del Conocimiento y Vínculo Académico, y Servicios al Usuario y Referencia Especializada.
3. Los objetivos de las Coordinaciones de Biblioteca se redefinieron por la Directora de Biblioteca y el Coordinador respectivo; permitiendo así manejar una mayor claridad en éstos y su impacto directo en los indicadores que evalúan a la Biblioteca.
4. La Coordinación de Servicios al Usuario se redefinió a Servicios al Usuario y Referencia Especializada, siendo su objetivo principal: “cumplir y cubrir las necesidades de información y servicio –presencial o a distancia- de sus usuarios, cumpliendo lo anterior bajo los estándares de calidad de la Biblioteca y del Tecnológico de Monterrey
5. La diferencia con el objetivo anterior de la Coordinación de Servicios se basa en que refleja tanto por escrito como por el desempeño de cada integrante el énfasis en los servicios de referencia presenciales y virtuales, formación de usuarios y fomento a la lectura, que ya de por sí se manejaban en la Biblioteca.

6. Para cumplir con dicho objetivo la estructura de la Coordinación se reestructuró en tres puestos: Supervisor de Servicios al Usuario, Asesor – Referencista y Asesor de Servicios Básicos.
7. La Coordinación de Adquisiciones se redefinió con el nombre de Administración del Conocimiento y Vínculo Académico, siendo su objetivo principal: “adquirir, desarrollar y gestionar la colección de Biblioteca para cumplir y cubrir las necesidades de material e información de sus usuarios, fortaleciendo el vínculo con la Academia.”
8. La diferencia con el objetivo anterior en la Coordinación de Administración del Conocimiento y Vínculo Académico, se basa en reflejar tanto por escrito como en las labores de cada integrante la preponderancia en trabajar vinculados con la academia, gestionando además los recursos financieros en pro de las necesidades de materiales que satisfagan las necesidades de información de la comunidad académica.

Con la información anterior se trabajó en la definición de los **Objetivos principales de Biblioteca:**

-Dirección de Biblioteca: “Coordinar las distintas áreas de la Biblioteca y junto con los responsables de las coordinaciones realizar colectivamente las funciones de Planeación, Seguimiento y Evaluación Operativa de Proyectos, Programas y Acciones, orientadas al Desarrollo, Organización y Control, Acceso y Difusión de las diferentes colecciones documentales y los diferentes Servicios

asociados con éstas y con los requerimientos de información de los usuarios internos y externos de Biblioteca.

-Administración del Conocimiento y Vinculación Académico: “Gestionar el desarrollo de las colecciones acorde a las necesidades de la comunidad usuaria de la Biblioteca (alumnos y profesores) y a los estándares que rigen a las bibliotecas del sistema Tecnológico de Monterrey, involucrando en el proceso de selección a los docentes”

-Servicios al Usuario y Referencia Especializada: “Proveer servicios de información a la comunidad usuaria de la biblioteca (alumnos y profesores) bajo criterios de calidad establecidos por las necesidades de los usuarios.”

Una vez determinada la Misión, Valores y Objetivos de la Biblioteca, se decidió centrar el **proyecto en el área de Servicios**, específicamente en los *puestos de los Asesores de Servicio Básico y Asesor Referencista* basándose la selección en:

- a. El área de servicios representa el punto central en la vida de Biblioteca, ya que para los usuarios de Biblioteca los servicios y la atención que reciben son lo que importa.
- b. Procurar que en el área de servicios se cubran no sólo las funciones básicas de la biblioteca (préstamo de materiales, mantenimiento de las colecciones, medidas disciplinarias, etc.), sino que se fortalezcan los lazos de comunicación y servicio con sus usuarios.

En la siguiente **fase** se determinaron los pasos a seguir para delimitar los **criterios efectivos de las competencias del Asesor de Servicios Básicos y el Asesor Referencista** basándose en la propuesta de Alles (2000), a continuación se listan dichos pasos:

1. Definir criterios de desempeño
2. Identificar una muestra (Ver Capítulo 3 Sección 4)
3. Recolectar información (Ver Anexos 6, Anexo 7 y Anexo 10)
4. Definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.
5. Validar el modelo de competencias.
6. Aplicar el modelo al subsistema de recursos humanos, que para el caso del proyecto será la: **evaluación del desempeño**.

4.1.1. Definición de criterios del desempeño [niveles de competencias]

En la revisión realizada a lo largo de la investigación sobre las distintas modalidades para determinar los niveles que pueden alcanzar las competencias se tomarán las ideas expuestas por las euro-competencias (Fernández, 2002) ya que fueron desarrolladas específicamente para el mundo de la información (profesionistas de la información: bibliotecarios, archivonomos, etc.)

Los **niveles** a considerarse dentro de la *especialización laboral* de los bibliotecarios del TECNOLÓGICO DE MONTERREY Campus Cuernavaca son:

Nivel 1. Sensibilización y control de herramientas que darán lugar a la formación de un **asesor de servicios básicos**, equivalente a personal con *carrera técnica en biblioteconomía*.

Nivel 2. Sensibilización, conocimiento de las prácticas y control de herramientas que permite tener **asesores – referencistas**, con una antigüedad mínima de 2 años en puesto similar, equivalente a personal con nivel de estudios de licenciatura en Biblioteconomía, del área de humanidades o del área de ciencias sociales con especialización en servicios de referencia.

Nivel 3. Dominio de herramientas y metodología referentes al área de biblioteca, permite la formación de expertos del área a nivel **supervisión o coordinación**, con equivalencia a personas con estudios a nivel superior en puesto similar, siendo personal con antigüedad mayor a 4 años.

Nivel 4. Dominio metodológico, permite la formación de expertos del área con destrezas gerenciales a nivel **dirección**, con mínimo 8 años en la profesión, requiriendo estudios a nivel posgrado en Administración del Conocimiento y Ciencias de la Información o Biblioteconomía.

Los niveles anteriores permitirán:

1. Definir en el diccionario las competencias y los niveles de las mismas.
2. Identificar el nivel de especialización en la competencia que corresponde a los puestos objeto de estudio.
3. Tomar el diccionario para asignar los niveles de cada competencia a los demás puestos que integran la estructura de la Biblioteca.

4. Enriquecer el contenido del diccionario con otras competencias que serán específicas para los demás puestos de Biblioteca, como por ejemplo la competencia de catalogación.

Como resultado de la selección de los puestos con los que se trabajará para la determinación del perfil del puesto, el diccionario de competencias principales de los puestos seleccionados y la necesidad del proyecto de generar una propuesta de evaluación del desempeño por competencias, las personas que se tomaron para el estudio son:

- a. Asesor de Servicios Básicos: Francisco Armenta Jaimes.
- b. Asesor de Servicios Básicos, quien se encuentra en capacitación durante el semestre académico del Tecnológico de Monterrey enero – mayo 2006 para fungir como Asesor Referencista: Rocío Hernández Urías.
- c. Asesor Referencista: Claudia Escobar Salgado.

Finalizando la fase de establecimiento de niveles de especialización de las competencias se trabajó con la muestra seleccionada, a continuación y de acuerdo a Hernández Sampieri (2003) se presenta la información colectada de la muestra por medio del instrumento de observación cualitativa aplicado:

Tabla 4.1 Resultados de observación directa a personas que ocupan puesto de Asesor en la Coordinación de Servicios.

		Asesor			
	Fecha y Hora	Francisco Armenta	Claudia Salgado	Rocío Hernández	Observaciones

Funciones básicas en Biblioteca:					
a. préstamo y devolución materiales	Miércoles 01 febrero	X 15:30hrs a 23:00hrs.	X 8:00 a 15:30hrs.	X 15:30hrs. a 23:00hrs.	Esta actividad es continua durante su turno de trabajo: de lunes a viernes 7 1/2hrs. Con 30 min. de descanso. Pero pueden cambiar de actividad y regresar para continuar otorgando servicio en el mostrador.
b. intercalación de materiales	Miércoles 01 febrero	X 16:30hrs a 17:30hrs.	X 12:00 a 13:30hrs.	X 17:30 a 18:30hrs.	Esta actividad depende de los tres asesores, por lo que deben asignar un tiempo durante su turno de trabajo que por lo general coincide en horario y requiere de una hora.
c. reparaciones físicas menores y encuadernación de materiales	Miércoles 01 febrero	X 18:30 a 19:30hrs.			El trabajo a realizar se enfoca a realizar todas las reparaciones y encuadernaciones que pueden realizarse con las herramientas que la Biblioteca posee.
d. apoyo en localización de materiales	Miércoles 01 febrero	X	X	X	Es una actividad que no puede concomitarse a un horario, sino que surge dentro de la misma atención en mostrador que se brinda.
Funciones de Referencia Especializada:					
a. entrevistas para apoyo en detección de necesidades de información	Miércoles 01 febrero		X		Esta actividad no se acota a un horario ya que surge cuando un usuario solicita

					información sea presencialmente o por medio de correo electrónico; la base de esta actividad se genera en la importancia de conocer qué información realmente requiere el usuario solicitante (investigación a profundidad)
b. recuperación de materiales impresos o electrónicos que ofrezcan información respecto al tema de interés	Miércoles 01 febrero	X	X	X	Ante las peticiones de los usuarios en su turno de trabajo y como actividad rutinaria, los Asesores buscan ofrecer materiales de distintas colecciones que puedan cubrir las necesidades de información de los usuarios.
c. promoción del acervo físico o en línea (hemeroteca, videoteca, Biblioteca Digital. Por ejemplo: mesas de exposición, libreros de exposición)	Miércoles 01 febrero		X	X	Es considerada una actividad continua en Biblioteca, por lo que en forma periódica se toman acciones que promuevan el acervo y su circulación. No tiene un horario asignado.
d. participación en cursos para formación de usuarios (cursos de Biblioteca encaminados a enseñar a los usuarios las mejores formas de obtener información dentro de Biblioteca y Biblioteca Digital)	Miércoles 01 febrero		X		Cada semestre la Biblioteca tiene como objetivo capacitar al 100% de los nuevos ingresos, por lo que los cursos, talleres y vistas guiadas se

					concentran en el programa denominado "Formación de Usuarios", aunque no se le signe un horario es un proceso que exige mucho tiempo, tanto de preparación como impartición.
e. otorgar servicios de referencia vía correo electrónico (bdigital.mor@servicios.itesm.mx)	Miércoles 01 febrero		X8:00 a 9:00hrs.		
f. servicios de disseminación selectiva (búsqueda de un tema específico durante un periodo determinado)	Miércoles 01 febrero				No se detectó actividad o proceso alguno relacionado con dicho servicio durante el periodo de observación.
g. servicios para bibliotecas con las que se estableció Convenio Interbibliotecario, incluyendo además las bibliotecas incorporadas en el Consorcio Iberoamericano para la Educación en Ciencia y Tecnología (ISTEC)	Miércoles 01 febrero		X		Este servicio no tiene un horario para efectuarse, más bien se responde en cuanto es solicitado; el compromiso de respuesta es antes de 24 horas hábiles.

Tabla 4.1 Resultados de aplicación de herramienta de Observación Directa

Con la herramienta anterior se tiene una idea de las actividades que realizan los Asesores de Servicios durante una jornada, dicha información es bastante similar en la operación rutinaria de la coordinación y concuerda con la información obtenida mediante el análisis de puestos (Anexos 6 y 7)

A dicha información se sumará el análisis obtenido de la aplicación del

Escalamiento Tipo Likert, información que se presenta en la:

Tabla 4.2 Resultados del Escalamiento Tipo Likert

Objeto de actitud medido	Afirmación	Resultados
Servicio	Atender a los usuarios de biblioteca en sus necesidades de información es la prioridad de los bibliotecarios...	(3) Totalmente de acuerdo
Ante la Calidad	Satisfacer las necesidades de información de los usuarios en el menor tiempo y con eficiencia es responsabilidad de los bibliotecarios...	(3) Totalmente de acuerdo
Capacidad de adaptación (multifuncional)	Un bibliotecario debe realizar múltiples funciones, ejemplo: dar servicio, cuidar las colecciones, actividades de fomento a la lectura, etc.	(1) Totalmente de acuerdo (1)De acuerdo (1) Neutral
Proactividad	El trabajo de los bibliotecarios debe ser rutinario, sin novedades y dedicado a prestar materiales.	(1) En desacuerdo (2)Totalmente en desacuerdo
Empatía	Los bibliotecarios deben dedicarse a sus labores sin detenerse a identificar las necesidades o estado de ánimo de los usuarios...	(2) En desacuerdo (1)Totalmente en desacuerdo
Mejora continua en el ámbito personal /profesional	El desarrollo personal y profesional son importantes para desempeñar la función de bibliotecario...	(3) Totalmente de acuerdo
Amabilidad, gentileza	El trato amable y gentil son aspectos que deben cuidar los bibliotecarios...	(3) Totalmente de acuerdo
Capacidad de escuchar	Cuando se atiende a un usuario debe hacerse de forma rápida aunque él mismo nos esté hablando...	(2) En desacuerdo (1)Totalmente en desacuerdo
Sentido común	Los bibliotecarios deben tomar decisiones continuamente para cumplir eficientemente con su	(3) Totalmente de acuerdo

	trabajo...	
Capacidad para el trabajo en equipo	Establecer redes de ayuda y colaboración entre los bibliotecarios se considera importante para el adecuado desempeño de sus funciones...	(3) Totalmente de acuerdo

Tabla 4.20 Resultados de aplicación del modelo tipo Escalamiento de Likert
La Escala abarca los niveles: Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Neutral, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo

Analizando los resultados anteriores se puede concluir que:

1. El grupo tiene un alto grado de trabajo con enfoque al **servicio**, quedando totalmente de acuerdo los tres asesores en que su prioridad es atender a los usuarios en sus necesidades de información.
2. Las actitudes encaminadas a la definición y trabajo de: calidad, **mejora continua en el ámbito personal y profesional, amabilidad o gentileza, sentido común y capacidad para el trabajo en equipo**, el grupo coincidió en evaluarlas con la opción de “totalmente de acuerdo”, lo que equivale a considerar que los integrantes de la Coordinación de Servicios manejan situaciones, tareas u objetivos con marcadas tendencias a presentar dichas actitudes.
3. Finalmente las opciones en las que se presenta una leve disparidad en los juicios expuestos por los Asesores de Servicio son: **capacidad de adaptación (multifuncional), proactividad y empatía**. Aunque la diferencia en la valuación es mínima, va de estar en “desacuerdo” a “totalmente en desacuerdo” son áreas en las que la Biblioteca debe trabajar para unificar el nivel deseado para cuando se traduzcan en competencias.

4.1.2 Definición final de las competencias y su correspondiente apertura en grados.

Del trabajo realizado con los Asesores de Servicio y con la Coordinadora de Reclutamiento y Selección del TECNOLÓGICO DE MONTERREY Campus Cuernavaca se determinó crear un grupo de competencias aplicables a todos los puestos y en concordancia con la Misión del TECNOLÓGICO DE MONTERREY al 2015 y a la Misión de la Biblioteca, mismas que a continuación se listan:

1. *Trabajo en Equipo / Colaboración*
2. *Calidad del Trabajo*
3. *Flexibilidad*

Para los puestos analizados, las competencias específicas son:

Tabla de Competencias Específicas para puestos del área de Servicios de Biblioteca

Competencias	Asesor de Servicios	Asesor - Referencista
	Básicos	
Orientación al Cliente	X	X
Mantenimiento de las Colecciones	X	X
Tecnológica	X	X
Búsqueda especializada de información		X

Tabla 4.3 Competencias Específicas para el Asesor Referencista y el Asesor de Servicios Básicos

1. Generales de Biblioteca, que también podemos denominar como “competencias de punto inicial” según las denomina Spencer & Spencer (Alles, 2000) ya que son

características esenciales que todos los empleados de la Biblioteca Tecnológico de Monterrey Campus Cuernavaca necesitan.

2. Específicas del puesto o “competencias diferenciales” (Alles, 2000), ya que son factores que distinguen a los ocupantes del puesto.

Se tiene como resultado 6 competencias para el Asesor de Servicios Básicos y 7 para el Asesor Referencista.

La apertura en grados se abrirá en los 4 niveles mencionados en el apartado 4.1.1, aunque Alles(2000) citando a Spencer & Spencer indica que dicha apertura es arbitraria, permitiendo utilizar hasta seis niveles si se le considerará necesario.

4.1.3 Validar el modelo de competencias

Este paso se concluyó mediante:

1. Elaboración del análisis de puestos, que según Alles (2000) en este procedimiento se trata de reunir en forma sistemática y analítica información sobre: el contenido de un puesto, los requerimientos específicos del mismo, el contexto en que las tareas son realizadas y la identificación de qué tipo de personas deben contratarse para esa posición.
2. Confirmación de la información colectada para el análisis de puestos a través de las entrevistas con cada uno de los integrantes de los puestos objeto de estudio del proyecto y con la Directora de Biblioteca.

3. Integración del documento denominado diccionario de competencias, que a su vez generó la base para la construcción de la descripción de los puestos por competencias, permitiendo así la generación de la propuesta del modelo de evaluación del desempeño por competencias.
4. Aceptación de las competencias y elementos generados para la gestión de personal por parte de la Dirección de Biblioteca y del Área de Recursos Humanos –Coordinación de Reclutamiento y Selección -.

4.1.4 Aplicar el modelo al subsistema de recursos humanos:

Evaluación del Desempeño

El proyecto abarca el subsistema de recursos humanos denominado “evaluación del desempeño por competencias”, dicho instrumento permite a las personas y a sus organizaciones trabajar en un ambiente de mejora continua, donde ambas partes son beneficiadas por la creación de un medio de comunicación formal y continuo en el que se evaluarán avances, establecerán nuevas metas y propondrán acciones que subsanen los huecos que han surgido o no se han podido cubrir en el desempeño individual.

Para evaluar el desempeño por competencias, Alles (2002) establece como primer paso necesario el realizar previamente el análisis y la descripción de puestos por competencias. Además de acompañarse del entrenamiento del evaluador quien facilitará que la herramienta sea exitosa. Finalmente el llevar la evaluación del desempeño al campo de las competencias permitirá cumplir con el modelo de gestión propuesto para la organización.

4.2 Descripción de las categorías (definición de competencias y construcción de diccionario)

Competencias	Clasificación
Trabajo en Equipo / Colaboración	Generales para Biblioteca
Calidad del Trabajo	
Flexibilidad	
Orientación al Cliente	Específicas del Puesto
Mantenimiento de las Colecciones	
Tecnológica	Específicas del Puesto
Búsqueda especializada de información	

Tabla 4.4 Competencias Generales y Específicas para el Diccionario

Puestos de Biblioteca	Guía del Color [Competencias]
Asesor de Servicios Básicos	
Asesor Referencista	

Figura 4.1 Guía del Color de las Competencias

4.2.1 Diccionario de Competencias Generales de Biblioteca

Trabajo en equipo / Colaboración

Capacidad de trabajar en colaboración con grupos de diversas disciplinas, con otras áreas de la Biblioteca o del Tecnológico de Monterrey u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal o empatía.

Nivel 4	Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones. Tiene sólida reputación personal en la comunidad a la que pertenece; esto realza su permanente colaboración.
Nivel 3	Cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas de Biblioteca y es un referente confiable de todos los que deben relacionarse en su Coordinación. Tiene sólida reputación personal en la comunidad a la que pertenece; esto realza su permanente colaboración.
Nivel 2	Por medio de sus actitudes alienta el buen desarrollo de las tareas. Tiene sólida reputación profesional y genera la confianza de los demás sin descuidar sus obligaciones específicas.
Nivel 1	Comprende la necesidad de que todos colaboren para la mejor consecución de los objetivos generales.

Calidad del trabajo

Excelencia en el trabajo realizado, lo que implica que se deben tener amplios conocimientos sobre las actividades del área y la forma de realizarlas; que aseguren el cumplimiento en tiempo y forma. Permitiendo así sentar las bases para el análisis e inicio del proceso de mejora continua.

Nivel 4	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y su expertise. Es referente entre sus compañeros. Demuestra constantemente interés en aprender.
Nivel 3	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender continuamente. Demuestra interés en aprender.
Nivel 2	Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad, lo que le permite cumplir su función y atender eficientemente a los usuarios de Biblioteca. Demuestra interés en aprender.

Nivel 1	Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar niveles de profundidad. Demuestra interés en aprender.
-------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Flexibilidad

Se define como la capacidad de adaptarse y adecuarse a los cambios, lo que implica la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar los objetivos establecidos aun cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.

Nivel 4	Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios, personas. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen o en busca de lograr la mejora continua.
Nivel 3	Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada. Consigue modificar el rumbo del equipo a su cargo. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios.
Nivel 2	Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada. Modifica su accionar en busca de las metas establecidas.
Nivel 1	Puede poner en marcha cambios a situaciones distintas cuando los mismos le son sugeridos.

4.2.2 Diccionario de Competencias Específicas de los Puestos:

Asesor de Servicios Básicos y Asesor Referencista

Orientación al Cliente

Actitud continua de ayuda o servicio al usuario, en el que la persona se esfuerza por comprender y satisfacer las necesidades de información de los

usuarios de Biblioteca, lo que implica la incorporación del conocimiento o expertise para la planificación y organización de la información.

Nivel 4	Establece una relación con perspectivas de largo plazo con los usuarios para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros. Busca obtener beneficios a largo plazo para el usuario, pensando incluso en los usuarios de los usuarios (por ejemplo: alumnos de profesores) Es un referente dentro de la organización en materia de ayudar y satisfacer las necesidades de los usuarios.
Nivel 3	Promueve la búsqueda de información sobre las necesidades explícitas y latentes de los usuarios. Indaga proactivamente más allá de las necesidades que los usuarios manifiestan en un principio y adecua los servicios y recursos disponibles a esas necesidades.
Nivel 2	Mantiene una actitud de total disponibilidad con el usuario, brindando más de lo que éste espera e indaga proactivamente más allá de las necesidades expresadas. El usuario siempre puede encontrarlo. Dedicar tiempo a estar con el usuario.
Nivel 1	Promueve el contacto permanente con el usuario para mantener una comunicación abierta con él sobre sus necesidades.

Mantenimiento de las Colecciones

Habilidades de organización y seguimiento que permitan mantener en funcionamiento las colecciones; lo que implica la organización, preservación y restauración de los materiales de Biblioteca.

Nivel 4	Dirige y planifica las actividades requeridas para el funcionamiento y preservación de las colecciones. Analiza, supervisa y autoriza las actividades de mantenimiento profundo y preservación de las colecciones.
-------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nivel 3	Analiza, programa y coordina las actividades de mantenimiento y preservación de las colecciones. Interactúa con proveedores y personal interno de Biblioteca para determinar acciones y programas a ejecutar.
Nivel 2	Ejecuta programas de organización de las colecciones, como son: depuración, intercalado, inventarios, auditorías, entre otras. Comprende la importancia de la preservación de los materiales que conforman las colecciones de la Biblioteca
Nivel 1	Realiza actividades de organización en forma rutinaria: intercalación, revisión de reportes del sistema de administración de Biblioteca, reparaciones físicas menores, encuadernación y reempaste. Identifica y comunica necesidades de mantenimiento profundo en las colecciones.

Tecnológica

Capacidad y habilidad para emplear las herramientas de información actuales; evaluando y proveyendo los recursos más relevantes y accesibles a los usuarios, lo que implica capitalizar los conocimientos generados en el ambiente bibliotecológico e informativo.

Nivel 4	Mantienen una conciencia actualizada acerca de las tecnologías emergentes que pueden convertirse en herramientas cruciales para los recursos, servicios o aplicaciones, sean presentes o futuros. Promueve y hace respetar la privacidad informativa de los clientes.
Nivel 3	Fomenta la implementación de tecnologías de información para satisfacer las necesidades de información y servicios de los usuarios de Biblioteca. Protege la privacidad informativa de los clientes.

Nivel 2	Aplican su experiencia en bases de datos, indización, meta datos, análisis y síntesis informativa para mejorar la recuperación y uso de la información solicitada por el usuario.
Nivel 1	Evalúan, seleccionan y aplican herramientas informativas actuales y emergentes, crean acceso a la información y entregan soluciones.

Los niveles propuestos para la Competencia *Tecnológica* fueron tomados de la Special Libraries Association (2003)

Búsqueda especializada de información

Facilitar la información al usuario conforme a las necesidades detectadas, lo que implica el brindar atención personalizada e instrucción en el uso y recuperación de la información; así como, fomentar el desarrollo de habilidades de análisis de la información para sí mismo y para los usuarios de Biblioteca.

Nivel 4	Planifica y dirige los programas de formación de los usuarios. Supervisa los programas y actividades desarrolladas para el cumplimiento de solicitudes de búsqueda de información. Planifica, dirige y organiza las actividades de promoción y difusión del servicio de Búsqueda Especializada de Información. Se involucra a profundidad en investigaciones y nuevas tendencias para ofrecer mejores servicios de búsqueda.
Nivel 3	Supervisa las actividades de búsqueda de los asesores referencistas y de servicios básicos; auxilia en la búsqueda de información. Es capaz de usar distintas fuentes de información empleando procesos de búsquedas booleanas para generar la información requerida por los usuarios. Emplea técnicas pedagógicas para la instrucción de los usuarios. Coordina las actividades de investigación y de solicitud de información requeridas a Biblioteca. Cumple con las promesas de servicio expresadas por su departamento.

Nivel 2	Aborda personalmente el esclarecimiento o solución de una necesidad de información de los usuarios de Biblioteca. Da seguimiento a las necesidades expresadas por los usuarios. Recurre a distintas fuentes de información que le permitan responder satisfactoriamente a los requerimientos hechos. Obtiene información a través de distintas fuentes. Analiza resultados de las búsquedas y sintetiza los datos obtenidos para presentar respuestas específicas. Habitualmente se ocupa de recolectar y proporcionar información.
Nivel 1	Hace preguntas concretas a los usuarios que asisten a Biblioteca y utiliza la información generada por el catálogo para contestar a los usuarios que le requieren información.

4.3 Descripción de puestos de Asesores de Referencia y Servicios Básicos por competencias

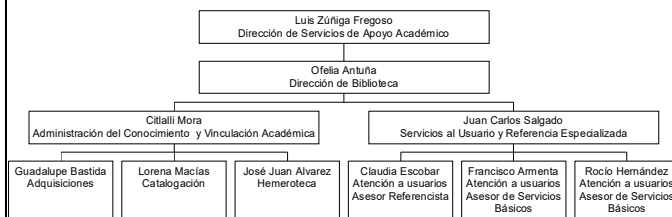
Como resultado de la investigación efectuada con los integrantes de la Coordinación de Servicios al Usuario y Referencia Especializada se obtuvieron los manuales de los puestos (Anexo 6 y 7), que fueron validados por la Directora de Biblioteca y por la Coordinadora de Reclutamiento y Selección; a partir de los cuales se presentan las Descripciones de Puestos por Competencias:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Empresa Tecnológico de Monterrey, Campus Cuernavaca	Puesto Asesor de Servicios Básicos
Dirección / Área: Dirección de Servicios de Apoyo Académico / Biblioteca	
Departamento: Servicios al Usuario y Referencia Especializada	Puesto superior: Supervisor de Servicios al Usuario y Referencia Especializada

Aprobaciones:	Fecha febrero 2006
Titular del puesto:	Asesor de Servicios Básicos
Superior:	Supervisor de Servicios al Usuario
Director de Biblioteca:	
Director Divisional:	
Analista:	Recursos Humanos / Desarrollo Académico

Organigrama



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Síntesis del puesto:
El Asesor de Servicios Básicos es la persona responsable de la atención directa a los usuarios (alumnos, profesores, empleados en general y usuarios externos) que asisten a la Biblioteca en búsqueda de información, así como de la organización y mantenimiento de las colecciones.

Responsabilidades del puesto Actividades/Tareas/Responsabilidades	Grado de relevancia (alto-medio-bajo)
a. Atender a los usuarios en consultas respecto al manejo del catalogo público, al uso de las obras y en la localización del material bibliográfico, documental o audiovisual.	Alto
b. Integrar y mantener los registros de préstamos en sus diferentes modalidades (préstamo, devolución de materiales, etc.)	Alto
c. Ordenar intercalación del material de las colecciones	Alto
d. Encuadernar el material	Medio
e. Mantener y depurar las colecciones	Alto
f. Depurar la colección de reserva	Alto
g. Aplicar las multas a los usuarios de acuerdo con el reglamento de la biblioteca y del Sistema de Administración de Biblioteca	Medio
h. Efectuar actividades afines o similares a las anteriores derivadas de su puesto que le sean recomendadas por su jefe inmediato	Alto

Requisitos del puesto
Formación básica: Carrera técnica con experiencia en bibliotecas, centros de información o en instituciones educativas.
Otra formación complementaria: Licenciatura: Biblioteconomía. Licenciaturas en Administración, Ciencias Sociales o Humanidades.
Experiencia requerida: 1 año
Idioma: inglés 75%
PC (detallar): Microsoft Office, Sistema de Administración de Biblioteca – Millenium-

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

ANEXO

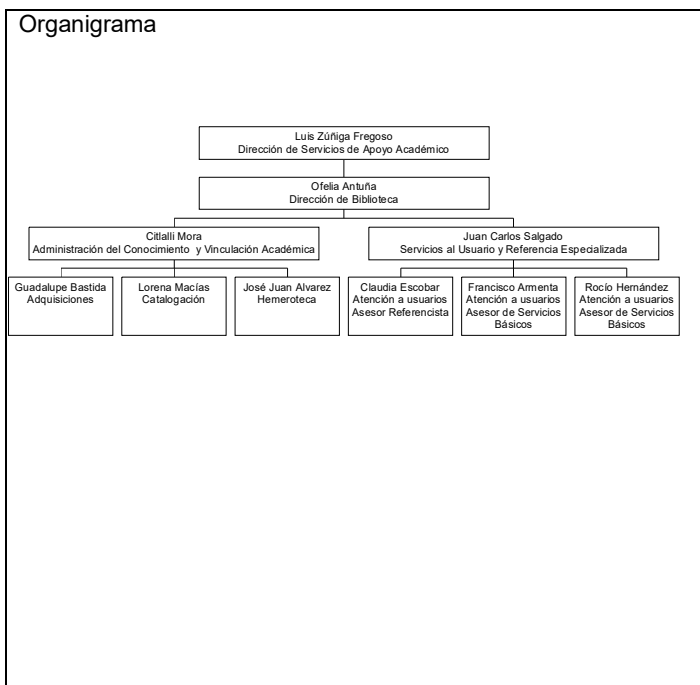
Competencias:	Nivel de requerimiento conforme al Diccionario de Competencias
Trabajo en Equipo / Colaboración	Nivel 1
Calidad del Trabajo	Nivel 1
Flexibilidad	Nivel 1
Orientación al Cliente	Nivel 3
Mantenimiento de las Colecciones	Nivel 2
Tecnológica	Nivel 1
Búsqueda especializada de información	Nivel 1

Figura 4.2 Descripción del Puesto del Asesor de Servicios Básicos

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Empresa Tecnológico de Monterrey, Campus Cuernavaca	Puesto Asesor Referencista
Dirección / Área: Dirección de Servicios de Apoyo Académico / Biblioteca	
Departamento: Servicios al Usuario y Referencia Especializada	Puesto superior Supervisor de Servicios al Usuario y Referencia Especializada

Aprobaciones:	<i>Fecha febrero 2006</i>
Titular del puesto:	Asesor Referencista
Superior:	Supervisor de Servicios al Usuario
Director de Biblioteca:	
Director Divisional:	
Analista:	Recursos Humanos / Desarrollo Académico



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Síntesis del puesto:
<p>Síntesis del puesto: El Asesor de Servicios de Referencia es la persona encargada de cubrir y cumplir en forma eficiente con las solicitudes, presenciales o virtuales, de localización de información; obtención de información especializada, seguimiento a investigaciones, actividades de promoción de los distintos materiales y colecciones de Biblioteca; así como de la formación o instrucción bibliográfica de sus usuarios, así como el fortalecimiento de la imagen de la Biblioteca como precursor de actividades de fomento a la lectura, cubriendo además las actividades del Asesor de Servicios Básicos.</p>

Responsabilidades del puesto Actividades/Tareas/Responsabilidades	Grado de relevancia (alto-medio-bajo)
a. Recepción y cumplimiento de solicitudes de información a Biblioteca tanto presenciales como a través de cuenta de correo electrónico.	Alto
b. Recepción y generación de cursos, talleres o visitas a Biblioteca para instrucción bibliográfica.	Alto
c. Recepción, seguimiento y cumplimiento de solicitudes de "diseminación selectiva" o investigaciones especializadas por un periodo de tiempo determinado.	Alto
d. Generación, difusión y apoyo en actividades de fomento a la lectura o lectura por placer.	Medio
e. Apoyo en las actividades de promoción de Biblioteca y sus Servicios.	Alto
f. Efectuar actividades definidas en el puesto de Asesor de Servicios Básicos.	Alto
g. Efectuar actividades afines o similares a las anteriores derivadas de su puesto que le sean recomendadas por su jefe inmediato.	Medio
Actividades del Asesor Básico	Medio

Requisitos del puesto

Formación básica: Carrera técnica con experiencia en bibliotecas, centros de información o en instituciones educativas.

Otra formación complementaria: Licenciatura: Biblioteconomía. Licenciaturas en Administración, Ciencias Sociales o Humanidades.

Experiencia requerida: 2 años

Idioma: inglés 75%

PC (detallar): Microsoft Office, Sistema de Administración de Biblioteca - Millennium-

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO ANEXO

Competencias:	Nivel de requerimiento conforme al Diccionario de Competencias
Trabajo en Equipo / Colaboración	Nivel 2
Calidad del Trabajo	Nivel 2
Flexibilidad	Nivel 2
Orientación al Cliente	Nivel 3
Mantenimiento de las Colecciones	Nivel 3
Tecnológica	Nivel 2
Búsqueda especializada de información	Nivel 2

Figura 4.3 Descripción del Puesto del Asesor Referencista

4.4 Propuesta de Evaluación del Desempeño por Competencias

La propuesta de evaluar el desempeño por competencias permitirá tener una herramienta que:

1. Genere información y retroalimentación clara a los integrantes de la Biblioteca acerca de su desempeño conforme al nivel de competencia establecido para el puesto.
2. Sea generadora de cambios motivados por el autoanálisis e impulsora de la mejora continua.
3. Elimine la subjetividad de la evaluación del desempeño del empleado a través de la medición de objetivos establecidos y conductas observables.

Adaptado de varias versiones, principalmente de Alles (2000) se creó un formato para la Biblioteca, con el cual refleja tres momentos durante el periodo de evaluación:

1. **1er Momento:** Entrevista inicial para establecer objetivos, los que a su vez deberán relacionarse con las competencias generales y específicas del puesto, estableciendo el valor en porcentaje que representa con relación a un desempeño al 100%.
2. **2o Momento:** Entrevista de progreso, debiendo efectuarla a la mitad del periodo a evaluar ya que se pretende que en ésta se mida el desarrollo o progreso de los objetivos planteados, y se pueda redefinir el rumbo, detectando si fueran necesario los apoyos requeridos para mejorar el desempeño.
3. **3er Momento:** Entrevista final para evaluación de resultados, cuyo objetivo es obtener el balance final del desempeño durante el periodo establecido. Se Considera que el periodo ideal para evaluar es un año.
 - a. **Análisis del rendimiento,** presenta un resumen de los Objetivos establecidos para el período evaluado, su porcentaje asignado, el cumplimiento alcanzado, la competencia a la que corresponde, el nivel requerido y el alcanzado en la misma. El promedio del análisis del rendimiento da el valor del desempeño.
 - b. **Nivel de consecución,** presenta una tabla que de manera sencilla agrupará el nivel de resultados en una escala que abarca los valores: (1) superado ampliamente, (2) superado, (3) alcanzado, (4) cerca de ser alcanzado, (5) claramente no alcanzado. El objetivo de dicha

tabla es permitir graficar y posteriormente comparar resultados del evaluado en distintos períodos.

- c. **Análisis de los factores de desempeño**, este apartado facilita la determinación del nivel alcanzado en las competencias de Biblioteca, la valuación de las mismas cumplirá con la siguiente escala: (1) altamente satisfactorio, (2) muy satisfactorio, (3) satisfactorio, (4) poco satisfactorio, (5) no satisfactorio. Un aspecto interesante es que permite tanto a evaluador como evaluado reflejar el valor que consideran se alcanzó.
- d. Las **Áreas de mejora prioritarias** serán acordadas entre el evaluador y el evaluado, reflejando los resultados de la evaluación a través de acciones concretas, por ejemplo: capacitación, etc.
- e. Las **Firmas y comentarios** se colocarán de tal forma que den mayor validez al proceso: primero firma el evaluador directo, en segundo lugar firma el superior directo del evaluador, finalmente firma de conocimiento el evaluado, quien debe encontrarse en total libertad para expresar en los comentarios si está de acuerdo o no.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

PERIODO / FECHA:

DATOS DEL EVALUADO

APELLIDO: _____

NOMBRE: _____

PUESTO ACTUAL: _____

DIVISIÓN / COORDINACIÓN: _____

ÁREA: _____

DATOS DEL EVALUADOR

APELLIDO: _____

NOMBRE: _____

PUESTO ACTUAL:

DIVISIÓN / COORDINACIÓN: _____

ÁREA: _____

MOMENTOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1er MOMENTO

FECHA ENTREVISTA DE FIJACIÓN DE OBJETIVOS: ___/___/___

COMPROMISO DE DESEMPEÑO (METAS) PARA EL PERÍODO DE EVALUACIÓN

Anote en orden de importancia sus promesas u objetivos para el periodo A EVALUAR:	Asigne un valor en % [comparado con el 100% del total del desempeño]	Competencia a la que corresponde	Nivel Requerido en la Competencia	Fecha de Compromiso

100%

2º MOMENTO

FECHA REUNIÓN DE PROGRESO ___ / ___ / ___

COMENTARIOS:

COMENTARIOS DEL EVALUADO

¿Qué apoyos requiere para mejorar el Desempeño demostrado al momento?

FECHA ENTREVISTA ANUAL DE EVALUACIÓN ___ / ___ / ___

3er MOMENTO

PERIODO DE OBSERVACIÓN: DEL ___ / ___ / ___ / AL ___ / ___ / ___

OBJETIVOS

Análisis del Rendimiento

Objetivos establecidos para el periodo evaluado:	Peso del Objetivo o Valor Asignado	% de cumplimiento	Competencia a la que corresponde	Nivel Requerido en la Competencia

TOTAL:

Nivel de Consecución de los Objetivos	Comentarios
1 2 3 4 5	
1 2 3 4 5	
1 2 3 4 5	
1 2 3 4 5	

COMPETENCIAS

Análisis de los Factores del Desempeño

COMPETENCIA	VALOR ALCANZADO EN LA COMPETENCIA: EVALUADOR	VALOR ALCANZADO EN LA COMPETENCIA: EVALUADO

Áreas de Mejora Prioritarias

Áreas de mejora	Acción Propuesta

Firmas

EVALUADO Fecha: ___/___/___ Firma: _____	COMENTARIOS
EVALUADOR Fecha: ___/___/___ Firma: _____	COMENTARIOS
SUPERIOR DEL EVALUADOR NOMBRE Y APELLIDO: PUESTO: Fecha: ___/___/___ Firma: _____	COMENTARIOS

Figura 4.4 Formato de Evaluación del Desempeño por Competencias

5. Conclusiones

5.1 Hallazgos

La estructura organizacional de la Biblioteca Campus Cuernavaca ha modificado su forma de trabajo a lo largo de sus 25 años de existencia para lograr mantenerse consistente ante los cambios y exigencias del ambiente; es decir, hoy por hoy, conserva puestos de alto nivel de responsabilidad como el director de departamento o los coordinadores de área, lo que permite definir que existe una estructura lineal; pero en muchas de sus funciones principales, como entidad de información, trabaja con estructuras horizontales, donde los integrantes asumen roles multifuncionales independientemente del nivel organizacional al que pertenecen.

La investigación permitió recuperar información de vital importancia sobre la organización ya documentada, como por ejemplo la misión, los objetivos, las descripciones de puestos del personal en el año 2002, etc., así como identificar información que no se encontraba documentada, tal como son los valores, las competencias principales, entre otros aspectos, generando entonces resultados no esperados de acuerdo con los objetivos específicos del proyecto, enlistados a continuación: documentación de manuales de puestos, creación de descripciones de puestos por competencias, generación del diccionario y propuesta de un modelo de evaluación del desempeño por competencias pero, sin duda, de gran valor para la entidad.

El proyecto realizado ha logrado que la Biblioteca revalore el capital humano que posee, a través del conocimiento de sus integrantes mediante la identificación de las competencias clave para la organización que se tradujeron en resultados concretos: el manual del puesto para el asesor de servicios básicos y para el asesor referencista, así como el diccionario de competencias y el modelo de evaluación del desempeño por competencias.

Además, el área de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos validó los manuales de puesto. Se considera que con esta acción, cualquier proceso futuro de reclutamiento, selección y contratación de personal abarcará ya no sólo conocimientos formales sino habilidades, actitudes y valores requeridos por la Biblioteca.

5.2 Conclusiones

El Tecnológico de Monterrey se presenta como una Institución de valores arraigados que promueve la permanencia de su personal mediante el acceso a programas de capacitación continua en las áreas profesional y laboral, además de que busca la excelencia en todos sus servicios para lograr cumplir con la Misión al 2015 que ha establecido.

A lo anterior, se suma que la Biblioteca del Tecnológico de Monterrey Campus Cuernavaca vive realidades concretas que le han exigido a su personal que adopte nuevas funciones, actitudes y aptitudes; por lo que el valor del

conocimiento tácito y el *expertise* que éstos poseen y que reflejan en el funcionamiento general de la Biblioteca ha crecido exponencialmente.

La propuesta de realizar la gestión por competencias para el personal de la Biblioteca se generó como resultado ante la necesidad de subsanar la falta de respaldo documental en los casos del personal sin formación académica de nivel superior, permitiendo así la generación de medios formales que avalen su capital humano y responder a criterios de evaluación desprendidos del análisis de las mismas bibliotecas del Tecnológico de Monterrey o de organismos acreditadores con la mencionada Southern Association of Colleges and Schools (SACS)

La selección del área se fundamentó en que los puestos base en la operación de la biblioteca por constituir el principal contacto con el usuario recaen en el área de *Servicios*, específicamente en los asesores. No obstante, aunque al interior de la Biblioteca las áreas de *Adquisiciones* y *Catalogación* sean de vital importancia para que los materiales bibliográficos adecuados puedan ponerse a disposición de los usuarios, esta información es transparente para los usuarios.

La elaboración del manual de puestos del asesor referencista y el asesor de servicios básicos permitió tanto a los ocupantes como a la Directora de Biblioteca y la Coordinadora de Reclutamiento y Selección del Campus identificar con toda claridad el nivel real de desempeño de cada persona comparándolo con el nivel ideal o requerido por la Biblioteca, cruzando además la variable de situación del mercado laboral en el Estado, lo que generó un manual actualizado y

factible de ser trasladado a otras Bibliotecas del Tecnológico de Monterrey con número similar de alumnos y características socio-económicas de la región.

El resumen de los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes de los puestos mediante el análisis y constitución del manual de los puestos facilitó la identificación de competencias, lo que, aunado a la asignación de niveles posibles de alcanzar en cada una, genera una nueva forma de evaluar a cada persona, yendo más allá de los conocimientos formales.

Finalmente, varios subsistemas de administración del personal ya se manejaban informalmente o sin validación de Recursos Humanos en la Biblioteca, por ejemplo: la Evaluación del Desempeño, lo que facilitó la conversión de éstos al mundo de las competencias.

5.3 Recomendaciones

Como resultado del proyecto se generan cuatro importantes recomendaciones para la Biblioteca del TECNOLÓGICO DE MONTERREY Campus Cuernavaca:

1. Continuar con la documentación y actualización de los manuales de puestos que integran la biblioteca
2. Crear un manual de Biblioteca que contenga tanto lo ya documentado como lo contenido en el campo del conocimiento tácito, de su personal o de la organización.

3. Trasladar los conocimientos específicos, valores, actitudes y aptitudes de los demás puestos de la Biblioteca a nuevas competencias que se incluyan en el diccionario de competencias desarrollado para la Biblioteca.
4. Terminar la conformación de las descripciones de puestos por competencias y aplicar a prueba el modelo sugerido para evaluar el desempeño.
5. Se sugiere a Recursos Humanos adoptar el modelo de gestión del personal por competencias para Biblioteca y si es posible para otras áreas del Tecnológico de Monterrey Campus Cuernavaca, proceso que al momento cubre la elaboración de: manual de puestos (análisis), diccionario de competencias, descripción de puestos y modelo de evaluación del desempeño por competencias.
6. Se recomienda asignar a una sola persona como responsable de monitorear y actualizar los procesos y documentos generados, por ejemplo: actualización del diccionario de competencias, aplicación y análisis del modelo de evaluación del desempeño, etc.
7. Adoptar el modelo de Alles(2003) por otras Bibliotecas iguales o similares en cuestión de: número de usuarios que se atienden, personal sin estudios de nivel profesional pero con una alta permanencia en la institución y en el área de biblioteca.

5.4 Futuras Investigaciones

Desprendidas de las recomendaciones realmente creo que será benéfico para la Biblioteca el terminar los procesos concernientes a la gestión del personal por competencias, dando la oportunidad de probar los beneficios generados por el sistema de competencias: capacitación y desarrollo del personal.

Dicho sistema como se ha mencionado reiteradamente a lo largo del proyecto va más allá de aspectos objeto de medición como el grado de formación académica y permite tomar a la persona integralmente, considerando sus valores, actitudes y aptitudes, a lo que se suma que mediante la identificación de las competencias de la organización se verán alentados los aspectos deseados, permitiendo así que la subjetividad del desempeño personal sea medida y evaluada.

Referencias Bibliográficas:

7as Jornadas Catalanas de documentación Barcelona, 4-6 de noviembre de 1999

(marzo 2000) Profesionales de la información en organizaciones El Profesional de la Información, Vol. 9 (No. 3), p.p. 46-50

Alles, Martha. (2002) Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Argentina: Ed. Granica. 3ª ed. 478 p.p.

Alles, Martha. (2002) Gestión por Competencias: El Diccionario. Argentina: Ed. Granica. 1ª ed. 277p.p.

American Association of Law Libraries (2001) Competencies of law librarianship. Recuperado en enero 2005. URL disponible en: <http://biblioteca.vaneduc.edu.ar/bibliotecasJuriRed/AALL.doc>

Aramayo, Susan (6, junio 2001) Labor profesional de bibliotecarios y documentalistas en el siglo XXI. Biblioteconomía y educación. Recuperado el 21 de noviembre de 2005. URL disponible: www.ub.es/biblio/bid/06arama2.htm

Bergenhengouwen, G.J. (1996) Competence development - a challenge for HRM professionals: core competences of organizations as guidelines for the

development of employees. Journal of European Industrial Training, Vol. 20 (No. 9), p.p. 29-35

Biblioteca de Ciencias Matemáticas de la UCM. Recuperado el 21 de noviembre de 2005. URL disponible: www.ucm.es/BUCM/mat/Reglamento.htm

Biblioteca Tecnológico de Monterrey Campus Cuernavaca (2005) Recuperado el 8 de agosto de 2005. URL: <http://www.biblioteca.mor.itesm.mx>

Biblioteca Tecnológico de Monterrey Campus Cuernavaca (2006) Recuperado el 20 de febrero de 2006. URL: <http://www.cva.itesm.mx/biblioteca/index.html>

Bonachera Cano, Francisco J. (septiembre, 2001) El análisis competitivo en la gestión de bibliotecas. El profesional de la información, Vol. 10 (No. 9), p.p. 37-38

Consejo de Directores de la Special Libraries Association (Asociación de Bibliotecas Especializadas) (junio 2003) Competencias para profesionales de la información del siglo XXI (Traductor: Jesús Lau) Recuperado el 21 de noviembre de 2005. URL disponible: http://www.sla.org/documents/competencias_espanol.doc

Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (CINTERFOR) es un servicio técnico de la Oficina Internacional

del Trabajo (OIT) (2003) Recuperado el 30 de agosto de 2005. URL:
<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/about/index.htm>

Centro para el desarrollo de competencias de información de la Biblioteca.
Recuperado el 21 de noviembre de 2005. URL disponible:
http://www.rrp.upr.edu/educa/educacion_files/virtual/bibselles/refp/centro%20desarrollo%20competencias.pdf

Conlon, Thomas J. (2004) .A review of informal learning literature, theory and implications for practice in developing global professional competence. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 28 (No. 2/3/4), p.p. 283 – 295

Cornella, Alfons (octubre, 1999) Medir el conocimiento es medir al “conocedor”. *El Profesional de la Información*, Vol. 8 (No. 10), p.p. 48

Chávez Salcedo, Guillermo (2002) Manual para el diseño de Normas de Competencia Laboral. México: Ed. Panorama. 154p.p.

Cheetham, Graham and Chivers, Geoff (1996) Towards a holistic model of professional competence. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 20 (No 5), p.p. 20-30

Ellström, Per-Erik (1997) The many meanings of occupational competence and qualification. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 21 (No. 6/7), p.p. 266-273

Fernández, Paz (mayo-junio 2002) Certificación de profesionales de información y documentación: un proceso abierto en España y en la Unión Europea *El Profesional de la Información*, Vol. 11 (No. 3), p.p. 190-194

Freeman, Mike (1994) A Sense of Direction: Librarianship and CPD. *Journal of Librarian Career Development*, Vol. 2 (No. 3), p.p. 26-28

Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (2003) *Metodología de la investigación*. México : McGraw-Hill. 3a ed., 705p.p.

IFLA General Conference August 16 - August 21 (1998) Recuperado el 21 de noviembre de 2005. URL disponible: <http://www.ifla.org/IV/ifla64/040-112s.htm>

Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática –INEGI-(2005) Recuperado en agosto 2005. URL disponible en: <http://www.inegi.gob.mx/>

Las competencias profesionales del bibliotecario- documentalista. Recuperado el 21 de noviembre de 2005. URL disponible: http://biblioteca.upc.es/Rebiun/nova/publicaciones/compe_prof.pdf

Lévy-Leboyer, Claude. Gestión de las competencias : cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas (2003) Barcelona : Gestión 2000. 161 p.p.

LEY 10/1989, de 5 de octubre, de Bibliotecas (BOCM del 25 de octubre de 2005)
Recuperado el 21 de noviembre de 2005. URL disponible:
http://gestiona.madrid.org/bpcm/descargas/mad_ley.pdf

Liu, Xiaohong; Ruan, Da y Xu, Yang (2005) A study of enterprise human resource competence appraisalment. *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 18 (No. 3) p.p. 289-315

Manifiesto UNESCO/IFLA sobre la Biblioteca Escolar. Recuperado el 21 de noviembre de 2005. URL disponible:
http://www.unesco.org/webworld/libraries/manifestos/school_manifesto_es.html

Martínez Sánchez, América (1999) *Sistemas de conocimiento. Un modelo de procesos claves de administración del conocimiento*. Recuperado el 18 de septiembre de 2005. Disponible en:
<http://www.mty.itesm.mx/die/ddre/transferecia/Transferencia53/eli5-53.html>

Morelos (2005) *Encyclopedia Britannica*. Recuperado el 15 de noviembre de 2005 de la *Encyclopedia Britannica en Línea*. Disponible en:

<http://0-search.eb.com.millennium.itesm.mx:80/eb/article-9053705>

Notimex (2005, septiembre 1) Destaca 5 informe de gobierno equidad y mejora en calidad educativa. Notimex – General. Recuperado el 2 de septiembre de 2005. URL disponible en:

http://biblioteca.itesm.mx/nav/contenidos_salta2.php?col_id=infolatina

Organización Internacional del Trabajo (OIT) (1996-2005) Recuperado agosto

2005. URL disponible en:

http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/ii_b.htm

Ortoll, Eva (2004, septiembre-octubre) Competencias profesionales y uso de la información en el lugar de trabajo. El profesional de la Información, Vol. 13 (No. 5), p.p. 338-345

Osorio Rodríguez María de los Angeles. (2003, enero-febrero) Profesional de la información versus cambio de época. El Profesional de la Información, Vol. 12 (No. 1), p.p.40-44

Plimmer, Frances (2002) Mutual recognition of professional qualifications. Journal: Property Management, Vol. 20 (No. 2), p.p. 114 - 136

Portal administrativo para el personal del Tecnológico de Monterrey (2005)

Formato para solicitud de vacante. Recuperado en noviembre de 2005. URL disponible en:

https://portal2www.itesm.mx/servlet/page?_pageid=454&_dad=portal30&_sc_hema=PORTAL30

Prep@Net (2006) Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

Universidad Virtual. Recuperado en marzo de 2006. URL disponible en:

<http://www.itesm.mx/prepanet/admisiones/requisitos.htm>

Russell, Ralph E & Stephens, Jerry W. (2002) Principles of Accreditation:

Foundations for Quality Enhancement Submitted to the College Delegate

Assembly: December 2001. Recuperado el 26 de febrero de 2006. URL

disponible en: <http://sacscoc.org/pdf/Proposed Principles of Accreditation.pdf>

Sanz del Rio, E. (2006) Frases en español. Recuperado el 01 de marzo de 2006,

Disponible en:

<http://www.machupicchuschool.org/phrases/index.asp?size=10&page=5>

Secretaría de Educación Pública –SEP- (2005) Indicadores de Universidades del

Estado de Morelos (p.p. 26 a 29) Cuernavaca, Morelos: Instituto de

Educación Básica del Estado de Morelos. Secretaría de Educación Pública.

Secretaría de Educación Pública –SEP- (2004, 13 de agosto) Promueve certificación de competencias laborales desarrollo personal y productivo: Tamez Guerra. Recuperado agosto 2005. URL disponible en: www.sep.gob.mx/wb2/sep/sep_Bol3270804

Seminario "Competencias Informacionales: claves del éxito académico y profesional" (2005) Recuperado octubre 2005. URL disponible en: <http://biblioteca.duoc.cl/S-Comp-Infor/Presentacion.htm>

Serra, Eugènia y Ceña, Margarita (2004) Las competencias profesionales del bibliotecario documentalista en el siglo XXI. Recuperado el 21 de noviembre de 2005. URL disponible:

http://bibliotecnica.upc.es/Rebiun/nova/publicaciones/compe_prof.pdf

Special Libraries Association (1996) Competencias para bibliotecarios especiales del siglo XXI. Recuperado el 28 de febrero de 2006. Disponible en: <http://www.sla.org/content/SLA/professional/meaning/compsp.cfm?style=text>

Southern Association of Colleges and Schools (2004) Accrediting Standards. Recuperado el 21 de agosto de 2005. URL: <http://www.sacs.org>

Subsecretaría de la Gestión Pública de Argentina (2005) Recuperado agosto 2005. URL disponible en:
<http://www.sgp.gov.ar/sitio/innovacion/docs/competencias.pdf>

Tardón, Eugenio (abril, 1999) Bibliotecas Universitarias y gestión del conocimiento. El Profesional de la Información, Vol. 8 (No 4), p.p. 22-28

Tecnológico de Monterrey Campus Cuernavaca: 2005 aniversario 1980-2005 (2005) Cuernavaca, Morelos: Tecnológico de Monterrey Campus Cuernavaca. 96 p.p.

Tecnológico de Monterrey (2005) Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Recuperado el 07 de noviembre de 2005. URL disponible en:
<http://www.Tecnológico de Monterrey.mx/2015/index.html>

Tecnológico de Monterrey (2005) Centro de Investigación Educativa del Tecnológico de Monterrey. Recuperado el 15 de agosto de 2005. URL:
http://www.ruv.itesm.mx/portal/especiales/cie/lineas_inv/homedoc.htm

Tejada Artigas, Carlos y Rodríguez Yunta, Luis (enero-febrero2003) Sistematizaciones de competencias de los profesionales de la información. Valoración de Decidoc por los asociados de CEDIC. El Profesional de la Información, Vol. 12 (No 1), p.p. 10-16

Vargas, F.; Casanova, F. y Montanara, L. (2001) El enfoque de competencia laboral: manual de formación. OIT CINTERFOR (ed.). Recuperado en febrero de 2006. Disponible en: <http://www.oit.com>

Wiley, John & Sons (1997) Information Technology for Management Glossary. Recuperado el 24 de marzo de 2006. URL disponible en: www.wiley.co.uk/college/turban/glossary.html

Anexo 1 Principios de Acreditación para el fortalecimiento de la calidad en Bibliotecas Universitarias de la Southern Association of Colleges and Schools Commission on Colleges [SACS]

**Southern Association of Colleges and Schools
Commission on Colleges**

Principles of Accreditation: Foundations for Quality Enhancement
Submitted to the College Delegate Assembly: December 2001

Section II. CORE REQUIREMENTS

9. The institution, through ownership or formal arrangements or agreements, provides and supports student and faculty access and user privileges to adequate library collections as well as to other learning / information resources consistent with the degrees offered. These collections and resources are sufficient to support all its educational, research, and public service programs.

Section III.

COMPREHENSIVE STANDARDS

Library and Other Learning Resources

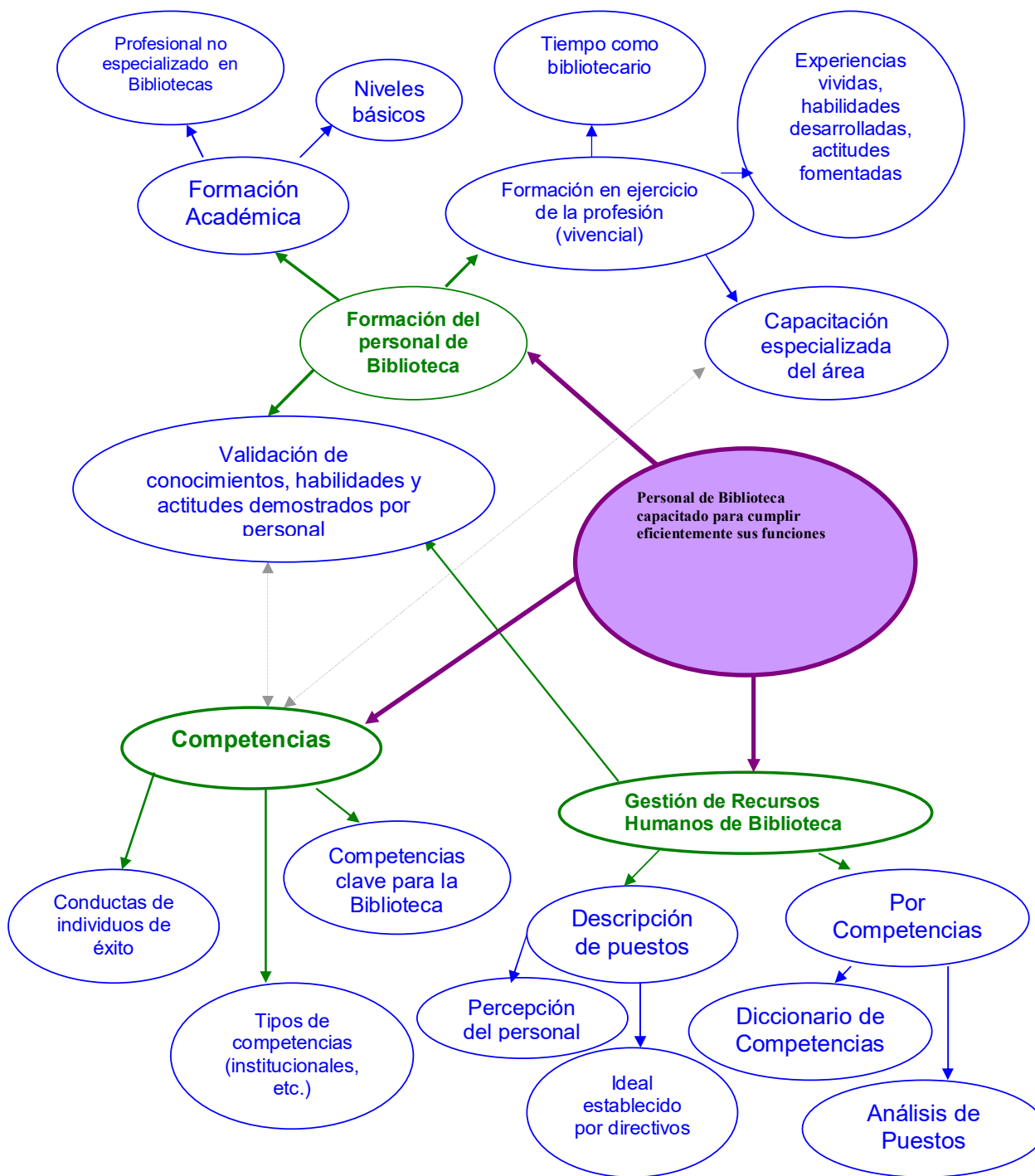
25. The institution provides facilities, services, and other learning / information resources that are appropriate to support its teaching, research, and service mission.

26. The institution ensures that users have access to regular and timely instruction in the use of the library and other learning / information resources.

27. The institution provides a sufficient number of qualified staff--with appropriate education or experiences both in library or other learning / information resources – to accomplish the mission of the institution.

<http://sacscoc.org/pdf/Proposed Principles of Accreditation.pdf>

Anexo 2 Mapa Conceptual de la Problemática



Anexo 3 Perfil y Descripción del puesto de Asesor de Biblioteca 2002

En ese momento en Biblioteca sólo se tenía identificado un puesto en el que las funciones se asignaban acorde a las habilidades personales.

Perfil y Descripción del Puesto

1. Generalidades

Nombre del puesto: Asesor de biblioteca

Puesto genérico: _____

División/Dirección: DSAA - Biblioteca

Unidad Organizacional: Clave: 14 00 Nombre: 1401

Ubicación Física: Biblioteca

Elaborada por: Asesores de biblioteca

Clave del puesto: _____ Última revisión: 2002

Horarios: De lunes a viernes de 15:00 a 20:00 hrs. con posibilidad de rotarse, incluyendo los días sábados.

Requerimientos del puesto en cuanto a las características generales de la persona:

Rango de Edad 18 a 40 **Sexo:** F M

Indistinto

Estado Civil: Soltero Cdo **Indistinto**

Grado académico requerido **Mínimo** Preparatoria o equivalente. **Deseado:** Licenciatura

Especialidad Biblioteconomía (ideal)Otras: Administración o Ciencias Sociales (Humanísticas)

2. Propósitos

Propósito general del puesto
Pregúntese ¿Qué fin tiene?

Proporcionar con eficiencia y calidad los servicios de biblioteca para satisfacer las necesidades de información de los usuarios en el menor tiempo posible.

Resultados esperados del puesto:

Especificar cuáles son los resultados cuantitativos que se esperan de este puesto, de tal manera que pueda identificarse con base en qué se va a medir el desempeño del ocupante. Ej., un puesto de chofer: Número de infracciones, puntualidad en entrega de paquetes, condiciones del vehículo asignado, presentación, accidentes automovilísticos, etc.

* Desempeño impecable en las funciones asignadas
* Puntualidad
* Satisfacción de los usuarios atendidos
* Asesorías impartidas, personales, telefónicas y de grupo.
* Cumplimiento de libros intercalados correctamente
* Cumplimiento de mantenimiento preventivo y encuadernación de libros

3. Conocimientos

Idioma	No aplica para el desempeño del rol	Lee información técnica útil para sus funciones, con ayuda del diccionario.	Lee información de documentos técnicos de su área de conocimiento y/o de negocio sin ayuda del diccionario. Entabla conversaciones básicas que le permiten participar en juntas de trabajo y/o conversar con un cliente., Redacta correspondencia básica de su área de negocios.	Traduce información técnica y/o de negocios dentro de su área de responsabilidad. Se expresa con soltura, fluidez y precisión mostrando una organización de ideas aceptable ya sea de forma oral o escrita. Elabora correspondencia y reportes de negocios.	Maneja la información escrita y oral de cualquier índole. Se comunica de manera que puede coordinar reuniones de trabajo, realizar entrevistas y negociaciones.	Realiza traducciones simultáneas en juntas y presentaciones. Realiza indistintamente sus funciones en este idioma y español.
Inglés			X			

Experiencia:

Área	Razón	Años
Entidad de Servicios dentro o fuera de biblioteca	El personal debe ser capaz de interactuar con los usuarios.	1 año

¿Qué tipo de capacitación adicional (cursos, conocimientos, etc.) requiere el puesto antes de que se ocupe?

Operaciones básicas del sistema de automatización que está operando en Biblioteca
Conocer los servicios y recursos que se ofrecen en la biblioteca
Taller de intercalado de materiales bibliográficos (clasificación LC)
Cursos de Calidad en el servicio
Curso de relaciones interpersonales
Conocimiento en búsquedas de información tanto en bases de datos locales como en línea.
Herramientas básicas de computación
Cultura general

4. Personalidad

Personalidad requerida para el puesto:

Jerarquice cada una de las siguientes características del 1 al 8 según sean requeridas para el puesto.

Prioridad	El puesto requiere que la persona...
5	Sea de un estilo tranquilo donde sea posible mantener un orden, constancia y enfoque analítico para cuidar cada uno de los detalles.
2	Mantenga un ritmo de actividad donde sobresalga la perseverancia y el sentido de compromiso para satisfacer las exigencias del trabajo.
3	Esté orientado hacia el planteamiento de retos y la consecución de metas superando todo tipo de objeciones mediante un carácter firme.
1	Sea hábil para interactuar, desenvolverse con soltura y convencer a diferentes tipos de personas respecto de sus ideas, proyectando amabilidad, simpatía y gentileza.
4	Genere ideas originales partiendo de una visión ideal de las cosas y del interés para modificar el estado actual de los procedimientos propios del puesto.
7	Sea de baja energía física para reaccionar a pocas demandas de las tareas, deseando en breve cambiar de posición dentro o fuera de la empresa.
8	Tenga poca satisfacción en el desempeño de las tareas, deseando en breve cambiar de posición dentro o fuera de la empresa.
6	Mantenga mínima participación con su jefe, compañeros y usuarios debido lo rutinario de las tareas.

Inteligencia requerida para el puesto:

Para cada factor de inteligencia marque con una "X" en la casilla que aplique más con relación a lo requerido para el puesto.

Factor	Su requerimiento es casi nulo	Se requiere ocasionalmente	50% del trabajo lo requiere	Se requiere siempre
Memoria				x
Sentido común				x

Expresión				x
Organización				x
Habilidad numérica		x		
Comprensión				x
Vocabulario				x
Síntesis				x
Conceptualización				x
Atención				x

5. Manejo de recursos

Mencionar que recursos (monetarios, físicos, etc.) es responsable el titular del puesto.

Descripción del recurso. Ej. Presupuestos, dinero, cheques, cómputo, mobiliario, etc.	Cantidad aproximada de administración durante un semestre
* Equipamiento del área de servicios (desmagnetizador de libros, lectores, computadoras)	
* Material bibliográfico de Reserva	
* Papelería y material de oficina (engrapadoras, máquina sacapuntas, hojas, plumones, borradores, etc.)	
* Periódicos	
* Material y herramientas de encuadernación (taladro, broca, tijeras, cutter, plegadera, pegamento, cartón, hojas de papel bond de 80 kg., Keratol)	

6. Funciones del puesto

Señale cada una de las funciones del puesto, iniciando con un verbo en infinitivo que denote la esencia de la acción de cada función y anote el tiempo aproximado que dedica a cada una. Recordar: Qué, Cómo, Dónde, Cuándo y Con qué?

Frecuencia	Tiempo dedicado en horas
a) Diarias * Atender a los usuarios en consultas respecto al manejo del catálogo público, al uso de las obras y en la localización del material bibliográfico, documental o audiovisual. * Registrar en el sistema de las diferentes operaciones (préstamos, renovaciones, reservas, registro de usuarios, etc.) * Intercalar del material de las colecciones. * Depurar la colección de reserva * Aplicar las multas a los usuarios de acuerdo con el reglamento de la biblioteca. * Realizar recorridos para vigilar el orden y disciplina dentro de la Biblioteca * Revisar correo electrónico	

<p>TM1: Abrir biblioteca, encender equipos y alumbrado, recorrido general, ordenar mesas y sillas. TM1: Colocar los periódicos en las varillas TM1 y TV1: Conteo de entrada de usuarios TM2: Recoger el periódico de la Agencia. TM2: Recoger el periódico en caseta principal. TM2: Elaboración de listado de errores (en clasificación y en etiquetas) encontrados en materiales las diferentes áreas de la biblioteca. TM2: Elaborar y pegar etiquetas en mal estado, de las diferentes colecciones. TM3: Apoyo a la coordinación de Servicios y a la Dirección de Biblioteca en trabajos administrativos. TV2: Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de materiales bibliográficos. TV2: Apagar el equipo de cómputo del área y el aire acondicionado, revisar las salas de estudio individual y cerrar la biblioteca.</p>	
<p>b) Semanales</p> <p>TM1: Ordenar el periódico de la semana TM2: Elaborar vales de taxis para recoger el periódico. TM2: Elaborar reporte de errores en clasificación y entregarlo a la Coordinadora de Catalogación con copia a Coordinadora de Servicios. TM2: Reportar número de libros intercalados para indicadores. TV1: Apoyar en el mantenimiento de libros dos veces por semana. TV2: Separar y reportar a Coordinadora de Adquisiciones los materiales bibliográficos que deban ser repuestos y colocar estatus "en reposición" en el sistema.</p>	
<p>c) Mensuales y/o periódicas</p> <p>TM1: Separar el periódico por quincena y enfajillarlo TM1: Apoyar en reparación de libros TM2: Dar visitas guiadas. TM2: Revisar que el intercalado esté correctamente ordenado alfanuméricamente de acuerdo con la clasificación LC. TM3: Generar reporte de multas de personal y enviarlo a Recursos Humanos los días 1° y 16 de cada mes TM3: Generar reporte de multas de alumnos y enviarlo a Tesorería según calendario enviado por ellos. TM3: Apoyo en generación de indicadores mensuales. TM3: Actualización semestral de convenios interbibliotecarios. TV1: Apoyar en mantenimiento de equipo de cómputo de biblioteca y configuración de software. TV1: Realizar búsquedas de información TV1: Compilar los indicadores de Servicios y entregarlos a coordinadora. TV2: Reportar la cantidad de libros reparados para las</p>	

estadísticas del mes.	
d) Ocasionales y/o eventuales	
<ul style="list-style-type: none"> * Separar de la colección los materiales en mal estado para su reparación, encuadernación, reposición y descarte. Colocar estatus "en encuadernación" en el sistema. * Participar en la realización de inventarios. * Reacomodar mobiliario cada semestre. * Recorrer los materiales bibliográficos para optimizar espacios en estantería. 	

<p>Otras actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> * Efectuar actividades afines o similares a las anteriores derivadas de su puesto que le sean encomendadas por su jefe inmediato <p>TM1 y TV1: Apoyar a las demás áreas en diferentes actividades.</p>	
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

TM: Turno Matutino, TV: Turno Vespertino

La numeración corresponde al número del Asesor

Ubicación del puesto en el organigrama

De acuerdo a la estructura organizacional y responsabilidades, a continuación se le pide que complete el organigrama, siguiendo las instrucciones.

Ejemplificar el tipo más ordinario de problemas que enfrentan diariamente

Las quejas de los usuarios por no encontrar el material que buscan.

Problemas con los usuarios que tienen multas por retraso en la entrega de material solicitado

en préstamo.

Conflictos al solicitarles buen comportamiento dentro de biblioteca y el buen uso de las instalaciones.

Cuando los usuarios no hacen la investigación completa del material que solicitan o no copian bien la clasificación.

Cuando los alumnos no encuentran los libros en el lugar que les corresponde.

¿Qué hace que el puesto sea excepcional?

Se requiere tener una actitud de servicio, actitud de apertura ante nuevos conocimientos. Actitud de aprendizaje

El atender a diferentes tipos de usuarios con necesidades diversas de información, ser empático

M.A. Ofelia Antuña

Lic. Citlalli Mora

Vo Bo Director de Biblioteca

Vo Bo Jefe Inmediato



Campus Cuernavaca

CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE PUESTOS

El presente cuestionario es un medio a través del cual usted describirá detalladamente las funciones que realiza en su puesto, que con otros documentos será una valiosa ayuda para diferentes fines tales como: elaboración e impartición de programas de capacitación, elaboración de manuales de organización, entre otros.

El mismo se basa en los “Principios, Misión, Organización y Estatuto General” del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, los cuales nos rigen desde 1998.

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente todas las preguntas hechas a continuación y contéstelas en forma clara y verídica, recuerde que esta haciendo una descripción del puesto y no de su persona. Si tiene alguna duda hágaselo saber al facilitador que está aplicando el cuestionario.

GENERALIDADES

Nombre del puesto:	
División a la que pertenece:	
Departamento de:	
Localización en la Institución:	

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Propósito del Puesto

En las siguientes líneas escriba de acuerdo a su opinión cuál es la razón de ser del puesto. El por qué y para qué existe en la estructura del Instituto.

Piense su respuesta hacia el resultado que se logra mediante la función de este puesto, hágalo en forma concreta.

--

FUNCIONES DEL PUESTO

Enliste de 4 a 6 obligaciones de importancia dirigidas a producir determinados resultados e indique la frecuencia con que las realiza.

OBLIGACIONES GENERALES	
1	
2	
3	
4	
5	
6	

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DEL PUESTO

Señale detalladamente las actividades principales del puesto, ordenándolas de forma diaria (D), semanal (S), mensual (M), semestral (SE), anual(A) y eventual (E); intente englobar las actividades comunes en una sola frase, por ejemplo: Envío de cartas, memorándums y documentos importantes vía correo o por mensajería interna.

Actividades	D	S	M	SE	A	E
Hacer préstamos y devoluciones						
Intercalado de libros						
Búsqueda de libros						
Apagar el aire acondicionado						
Apagar el alumbrado						
Apagar equipo						
Reparación de libros						
Hacer revisión de sillas que necesiten reparación						
Hacer recorridos en todas las áreas para poner orden						

Enliste los 4 ó 6 retos principales que enfrenta el puesto.

RETOS PRINCIPALES	
1	
2	
3	

RELACIONES INTERPERSONALES Y DE COMUNICACIÓN

Menciona el nombre del director divisional al que reporta el puesto:	
¿A quién le reporta usted directamente?	

¿Cuántas personas existen en su departamento o división además de usted, con el mismo puesto?	
-----------------------------------------------------------------------------------------------	--

Llene por favor la siguiente tabla con los contactos la siguiente tabla con la información de los contactos con los que el puesto tiene relación, ya sean personas, departamentos o empresas. En el apartado de motivos le pedimos que pueda ser lo más específico posible y que nos señale si el contacto es un superior, subordinado, homólogo, etc.

Contacto (nombre)	Motivo	Superior	Subordinad o	Homólog o	Cliente	Proveedor	Frecuencia (diaria, semanal, etc.)	Tipo de contacto	
								Interno	Extern o
Asesor de Servicios									
Asesor de Procesos Técnicos									
Asesor de Servicios									
Proveedor de extintores									

MANEJO DE RECURSOS

Enliste los muebles que están bajo su cargo (escritorios, libreros, sillas, etc....)

*

Enliste el equipo de cómputo y oficina a su cargo (computadoras, impresoras, teléfonos, etc....)

*

Enliste las herramientas a su cargo (todo material de mantenimiento)

*

¿Está encargado(a) de manejo de presupuesto? Sí No

¿Maneja valores monetarios? Sí No

En caso afirmativo, qué tipo de valores y a cuánto asciende su valor

Tipo de bien	Ascendencia del valor

¿Usa Uniforme? **Sí** **No**

AMBITO LABORAL Y DE SEGURIDAD

¿Cuál es la frecuencia en días al semestre en que usted debe abandonar las instalaciones para realizar alguna actividad referente al trabajo?

¿Con cuánta frecuencia al semestre sale de viaje fuera de la Ciudad por

¿En sus actividades diarias utiliza herramientas punzo cortantes como cuchillos, serruchos, podadoras o similares?

¿En sus actividades diarias se encuentra cerca de fuentes de calor como estufas, parrillas o similares?

Menciona si ocupas algún equipo o accesorio de seguridad como son: fajas, guantes aislantes, lentes especiales, tapabocas, redes para el cabello, etc.

¿En sus actividades diarias maneja sustancias peligrosas como ácidos, venenos o sustancias consideradas como tóxicas?

¿Por la naturaleza de su trabajo está expuesto a contagios y/o al contacto con elementos biológicos?

¿Por la naturaleza de su trabajo está expuesto a sufrir descargas eléctricas o de otro

Sí	No	Describalo

tipo?

¿Por la naturaleza de sus actividades está sometido a un trabajo físico intenso?

Sí	No	Describalo

Nombre de la persona que ocupa el puesto analizado:

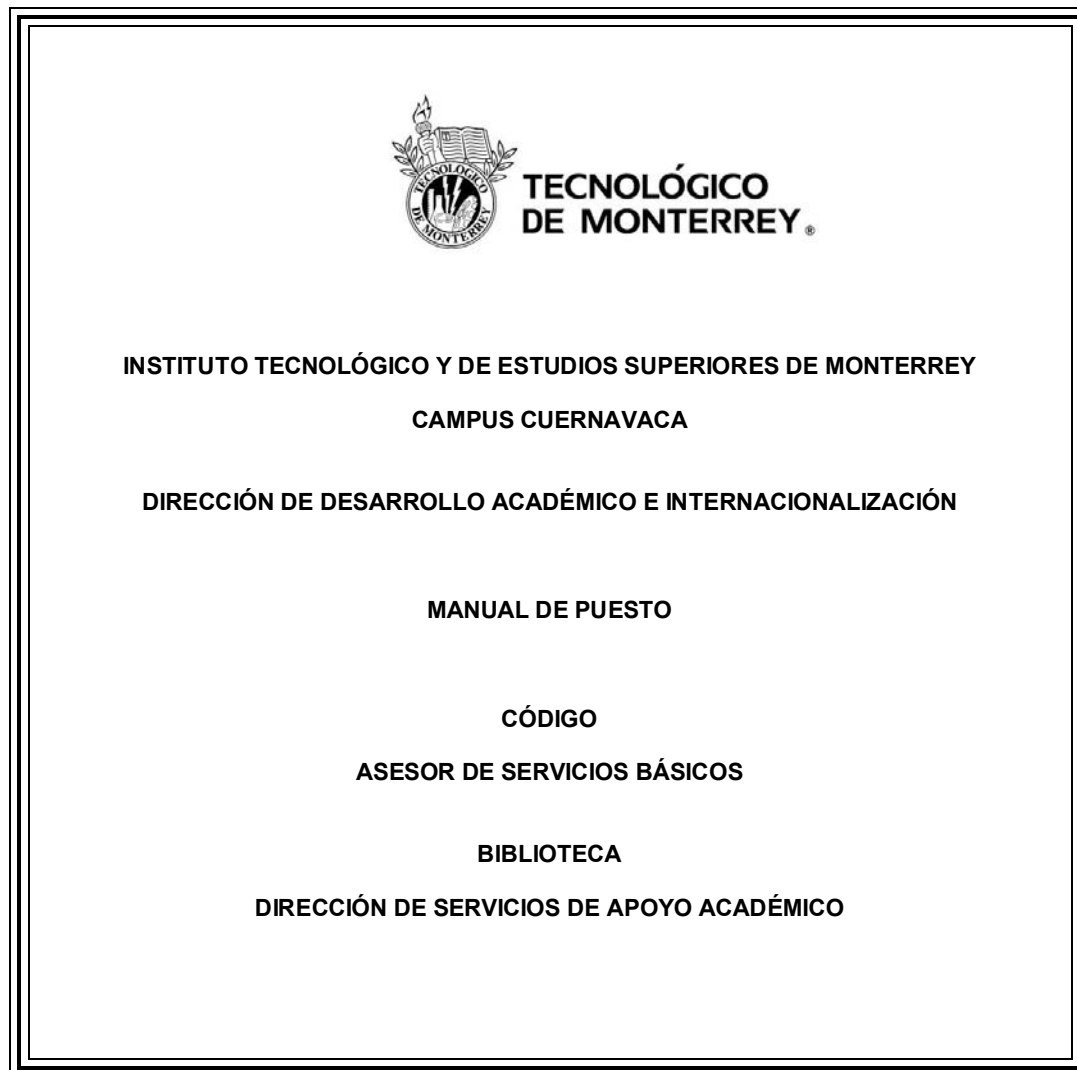
No de nómina _____

Tiempo en el ITESM _____

Tiempo en el puesto _____

Fecha de elaboración _____

Anexo 6 Manual de Puesto Asesor de Servicios Básicos



1. Generalidades del Puesto

Localización: Edificio 1, planta baja

Posición en el organigrama: Sexto nivel de responsabilidad

Relación de autoridad:

Director: Director de la Biblioteca

Jefe inmediato: Coordinador de servicios al usuario

Colegas: 2 asesores de servicio

Subordinados: Sin subordinados

Ámbito de operación: Alumnos, profesores y personal administrativo

2. Descripción Genérica

Objetivo General: Atender, orientar e inducir a los clientes en los servicios ofrecidos por la Biblioteca del Campus Cuernavaca.

Principales Funciones:

- Atención directa de clientes de Biblioteca
- Inducción a los servicios de Biblioteca
- Organización y conservación de los materiales de Biblioteca.
- Seguimiento a los procesos de préstamo bibliotecario

Deberes y obligaciones:

- Hacer un uso adecuado de los emblemas que distinguen a la institución; así como de sus instalaciones.
- Respetar y promover los diferentes reglamentos internos.
- Promover entre los clientes el uso de las políticas de orden, respeto y disciplina.
- Portar con decoro el uniforme.

3. Descripción Específica³

Actividades Diarias y Semanales

- Verificar el estado óptimo de las áreas de servicio antes de la apertura de la biblioteca
- Préstamo, renovación y devolución de materiales en sus diferentes formatos (libros, revistas, periódicos, videos, CD'S, tarjetas inalámbricas, etc.)
- Revisión del estado óptimo de los materiales ofrecidos.
- Realizar el intercalado de los materiales que son devueltos.
- Apoyar al coordinador de servicios a responder a las peticiones de búsqueda en Biblioteca Digital.
- Reservación de salas de estudio.
- Asesorar a los clientes en el uso de las bases de datos de la biblioteca.
- Dar seguimiento a los reportes de multas.
- Realizar recorridos de supervisión dentro de las áreas de servicios de biblioteca.
- Elaboración de cartas de no adeudo y de cancelación de multas.
- Apoyar en el envío de material dentro del proceso de préstamo intercampus.
- Solicitud de apoyo para la búsqueda de información a miembros del ISTECA para convenios PIB internacionales.
- Cerrar y preparar las áreas de servicio al cierre de la biblioteca.

Actividades Mensuales

³ La distribución de las actividades mencionadas estará a cargo del coordinador de servicios de biblioteca, así como la temporalidad en que las mismas cambiarán de responsable.

- Revisar los equipos de televisión y audio.
- Solicitud de papelería interna.
- Apoyo y participación en las actividades organizadas por la dirección de biblioteca.

Actividades Semestrales

- Actualización de las bases de datos de la biblioteca.
- Revisión y actualización de los equipos informáticos y de oficina.
- Colocación de sellos al material de la biblioteca.
- Revisión detallada de las etiquetas, sellos y código de barras del material de la biblioteca.
- Encuadernación de libros maltratados.
- Revisión de la clasificación y reorganización del material de biblioteca.
- Depuración de material en mal estado.
- Inducción a los servicios de biblioteca a los alumnos de nuevo ingreso.

Actividades Anuales

- Elaboración de cartas de solicitud de renovación de convenios PIB nacional.

Actividades Periódicas

- No existen.

4. Semejanzas con otros puestos

- Ejecutivos de Servicios del Centro de Atención y Servicios a Alumnos (CASA)
- Asesores de Servicios Informáticos.

5. Complejidad y retos del puesto

- Conocer al 100% la información del material con que cuenta la biblioteca.
- Manejo de clientes difíciles e inconformidades.
- Anticipar las necesidades del cliente.
- Dar servicios a clientes no nativos del español.

6. Relaciones de servicio y de Comunicación

Clientes Externos:

CONTACTO	MOTIVO	FRECUENCIA
Alumnos y exalumnos	Cliente Uso de los servicios de biblioteca	Diaria
Profesores	Cliente Uso de los servicios de biblioteca	Diaria
Personal administrativo	Cliente Uso de los servicios de biblioteca	Diaria
Visitantes	Cliente Uso de los servicios de biblioteca	Diaria
Instituciones de préstamo	Cliente	Diaria

interbibliotecario	Uso de los servicios de biblioteca	
--------------------	------------------------------------	--

Clientes Internos:

CONTACTO	MOTIVO	FRECUENCIA
Coordinador de servicios al usuario	Superior Reportes diversos	Diaria
Coordinador de administrador del conocimientos y vínculo académico	Cliente Adquisiciones	Diaria
Asesores de servicio	Homólogos Control de servicios, organización de actividades, apoyo en la solución de problemas. Bitácora diaria.	Diaria
Director de la Biblioteca	Búsqueda de material	Diaria
Tesorería	Cliente Reporte de estatus de multas de los alumnos	Diaria y mensual
Nóminas	Cliente Reporte de estatus de multas de los profesores y el personal administrativo	Mensual

Proveedores Internos:

CONTACTO	MOTIVO	FRECUENCIA
Servicios de software	Proveedor Soporte del equipo de biblioteca para uso de los usuarios.	Diaria
Servicios de computo	Proveedor Servicio de Cómputo	Diaria
Planta física	Proveedor Mantenimiento Eléctrico Mantenimiento General	Semanal
CASA	Proveedor Estatus de los alumnos	Semanal
Recursos Humanos	Proveedor Estatus de los profesores y empleados	Semanal
Compras	Proveedor Surtido de material de oficina	Semanal

Proveedores Externos:

CONTACTO	MOTIVO	FRECUENCIA
Proveedor de extintores	Proveedor Compra y cambio de extintores	Diaria

7. Manejo de Recursos

Muebles: 2 sillas de mostrador
2 escritorios de mostrador

Equipo y Herramientas:

- Material bibliográfico en sus diferentes formatos (libros, periódicos, revistas, videos, DVD´S)
- Tarjetas de red.
- Llaves
- Plumones y pizarrones
- 1 taladro de banco
- 1 segueta
- 1 martillo
- 2 cutter
- 1 pinza metálica
- 3 computadoras de servicios
- Impresora
- 5 televisores
- 6 Video caseteras
- 1 Desmagnetizador

Equipo de Oficina: • 3 teléfonos

Monetarios: N/A

Uniforme: Sí

8. Especificaciones del Puesto

Educación: Licenciatura: Biblioteconomía.
Licenciaturas en Administración, Ciencias Sociales o Humanidades.
Carrera técnica con experiencia en bibliotecas, centros de información o en instituciones educativas,

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS	A	B	C	D
Búsqueda de información en bases de datos		X		
Administración de la información		X		
Certificación en el módulo de servicios (Millenium)	X			
Cultura general	X			
Conocimientos legales (derechos de autor)			X	
Atención a usuarios	X			
Organización conforme a la Library of Congress e intercalado	X			

A: Muy necesario	B: Necesario	C: Mínimo Necesario	D: De Preferencia
-------------------------	---------------------	----------------------------	--------------------------

HABILIDADES Y CAPACIDADES	A	B	C	D
Habilidades para acceder y seleccionar información		X		
Organización	X			
Interacción efectiva y eficiente con usuarios	X			
Toma de decisiones		X		
Trabajo bajo presión	X			
Vocabulario	X			
Negociación		X		
Orientación a resultados		X		
Sentido común		X		

A: Muy necesario	B: Necesario	C: Mínimo Necesario	D: De Preferencia
-------------------------	---------------------	----------------------------	--------------------------

ACTITUDES	A	B	C	D
Flexibilidad	X			
Proactividad	X			
Empatía	X			
Mejora continua	X			
Asertividad	X			
Trabajo en equipo	X			

A: Muy necesario	B: Necesario	C: Mínimo Necesario	D: De Preferencia
-------------------------	---------------------	----------------------------	--------------------------

VALORES	A	B	C	D
Responsabilidad	X			
Puntualidad	X			
Honestidad	X			
Respeto	X			
Compromiso	X			
Perseverancia	X			
Honradez	X			
Impecabilidad	X			

A: Muy necesario	B: Necesario	C: Mínimo Necesario	D: De Preferencia
-------------------------	---------------------	----------------------------	--------------------------

COMPETENCIAS TECNOLÓGICAS E IDIOMÁTICAS	A	B	C	D
Office	X			
Internet		X		
Correo electrónico	X			
Inglés			X	
Francés				X

A: Muy necesario	B: Necesario	C: Mínimo Necesario	D: De Preferencia
-------------------------	---------------------	----------------------------	--------------------------

Experiencia Previa

- Un año en atención a usuarios
- Un año de trabajo en bibliotecas, centros de información o documentación

9. Condiciones de Trabajo y de Seguridad

Condiciones de Trabajo: Contar con un espacio iluminado y acondicionado para la atención directa de público. Con sillas altas para atención de mostrador.

Trabajo bajo presión: Por temporadas.

Frecuencia de viajes o salidas: No hay salidas.

Exposición a accidentes laborales: Baja.

Exposición a enfermedades contagiosas: No existen riesgos de contagio.

Uso de equipo de seguridad: No.

10. Parámetros de Desempeño

- Medirlo en cuanto a parámetros oficiales, SACS, Indicadores de Biblioteca, Evaluación anual y evaluación semestral de desempeño, Sistema de Evaluación por Objetivos.
- Encuesta de servicios.

11. Actualización

Elaborado por: Claudia Elena Escobar Salgado
Francisco Armenta Jaimés
Rocío Hernández Urías
Juan Carlos Salgado Martínez

Responsable del análisis: Lic. Laura Elena Bravo Cárdenas

Supervisor: Sr. Juan Carlos Salgado Martínez

Fecha: 14 noviembre 2005

Revisión: 14 noviembre 2007

12. Firmas de Recepción

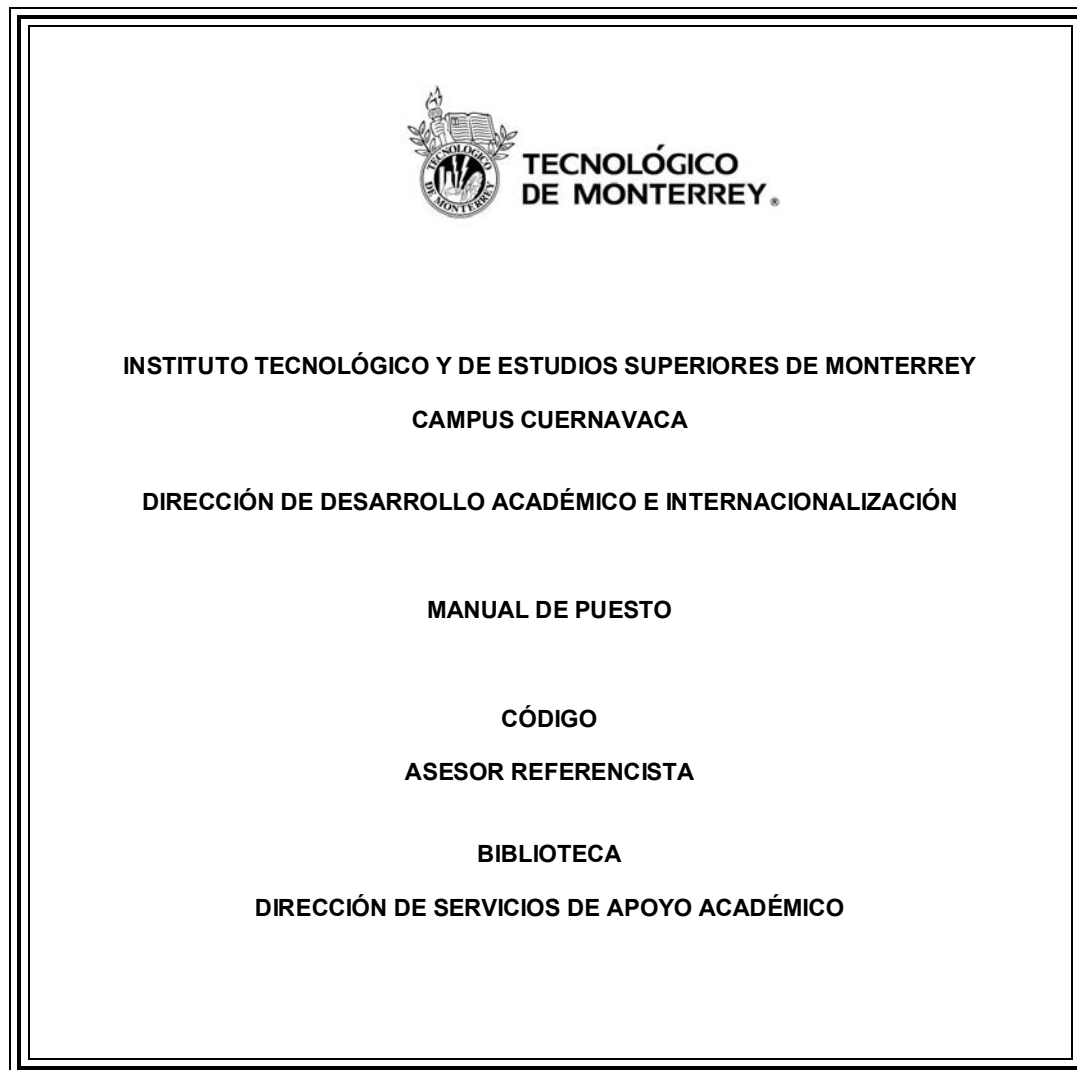
Recibí manual de puesto
El _____ de _____ del año _____

Nombre y firma del empleado

Sr. Juan Carlos Salgado Brito
Coordinador de Servicios a Usuarios

Lic. Laura Elena Bravo Cárdenas
Coordinador de Reclutamiento y Selección

Anexo 7 Manual de Puesto Asesor Referencista



2. Descripción Genérica

Objetivo General:

Cubrir y cumplir en forma eficiente con las solicitudes, presenciales o virtuales, de localización de información, obtención de información especializada, seguimientos a investigaciones, actividades de promoción de los distintos materiales y colecciones de Biblioteca y fortalecimiento de la imagen de la Biblioteca como precursor de actividades de fomento a la lectura y formación o instrucción bibliográfica de sus usuarios; además de cubrir las actividades del Asesor de Servicios Básicos.

Principales Funciones:

- Atención directa y virtual de clientes de Biblioteca
- Inducción a los servicios de Biblioteca
- Generación, difusión y apoyo en actividades de fomento a la lectura o lectura por placer.
- Apoyo en las actividades de promoción de Biblioteca y sus Servicios.
- Efectuar actividades definidas en el puesto de Asesor de Servicios Básicos.

3. Descripción Específica⁴**Actividades Diarias y Semanales**

Apoyar al coordinador de servicios a responder a las peticiones de búsqueda en Biblioteca Digital. Asesorar en un nivel avanzado a los clientes en el uso de las bases de datos de la biblioteca. Solicitud de apoyo para la búsqueda de información a miembros del ISTECS para convenios Préstamos Interbibliotecarios internacionales.

Actividades Mensuales

Generación, apoyo y participación en las actividades organizadas por la dirección de biblioteca (fomento a la lectura, formación de usuarios, etc.)

Actividades Semestrales

Conocimiento general sobre la actualización de las bases de datos de la biblioteca. Inducción a los servicios de biblioteca a los alumnos de nuevo ingreso.

Educación:

Aceptable: Técnicos en biblioteconomía con especialización en servicios de referencia; con experiencia en bibliotecas, centros de información o en instituciones educativas.

Recomendable: Licenciaturas en Administración, Ciencias Sociales o Humanidades.

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS	A	B	C	D
Búsqueda de información en bases de datos	X			
Administración de la información	X			
Certificación en el módulo de servicios (Millenium)		X		
Cultura general	X			
Conocimientos legales (derechos de autor)		X		
Atención a usuarios	X			
Organización conforme a la Library of Congress e intercalado	X			

A: Muy necesario	B: Necesario	C: Mínimo Necesario	D: De Preferencia
-------------------------	---------------------	----------------------------	--------------------------

⁴ La distribución de las actividades mencionadas estará a cargo del coordinador de servicios de biblioteca, así como la temporalidad en que las mismas cambiarán de responsable.

HABILIDADES Y CAPACIDADES				
	A	B	C	D
Habilidades para acceder y seleccionar información	X			
Organización	X			
Interacción efectiva y eficiente con usuarios	X			
Toma de decisiones	X			
Trabajo bajo presión	X			
Vocabulario	X			
Negociación	X			
Orientación a resultados	X			
Sentido común	X			

A: Muy necesario	B: Necesario	C: Mínimo Necesario	D: De Preferencia
-------------------------	---------------------	----------------------------	--------------------------

ACTITUDES				
	A	B	C	D
Flexibilidad	X			
Proactividad	X			
Empatía	X			
Mejora continua	X			
Asertividad	X			
Trabajo en equipo	X			

A: Muy necesario	B: Necesario	C: Mínimo Necesario	D: De Preferencia
-------------------------	---------------------	----------------------------	--------------------------

VALORES				
	A	B	C	D
Responsabilidad	X			
Puntualidad	X			
Honestidad	X			
Respeto	X			
Compromiso	X			
Perseverancia	X			
Honradez	X			
Impecabilidad	X			

A: Muy necesario	B: Necesario	C: Mínimo Necesario	D: De Preferencia
-------------------------	---------------------	----------------------------	--------------------------

COMPETENCIAS TECNOLÓGICAS E IDIOMÁTICAS				
	A	B	C	D
Office	X			
Internet	X			
Correo electrónico	X			
Inglés		X	X	
Francés				

A: Muy necesario	B: Necesario	C: Mínimo Necesario	D: De Preferencia
-------------------------	---------------------	----------------------------	--------------------------

Experiencia Previa

- Un año en atención a usuarios
- Dos años como referencista
- Un año de trabajo en bibliotecas, centros de información o documentación

Anexo 8 Formato de Encuestas sociodemográficas aplicadas a Asesores de Biblioteca / Campus Cuernavaca



Fecha: nov/2005

Encuesta para Bibliotecarios del ITESM Campus Cuernavaca

Aspectos socioculturales

Instrucciones para contestar:	
Se le pide otorgar respuestas con la mayor sinceridad posible a las preguntas abiertas. Para las preguntas que contienen opciones de respuesta se pide por favor marcar con una "X" en el recuadro anterior a la selección realizada.	
Nombre completo:	
Lugar de nacimiento:	
Edad:	
Sexo:	
Estado civil:	
Domicilio Actual	*Calle y número: * Colonia: * Ciudad: * Municipio/Delegación: * Estado: * País: * Código Postal: * Teléfono Particular: Lada [] y Teléfono []: Teléfono Oficina: Lada [], Teléfono [] y Extensión []: Teléfono móvil / celular (Lada [] y Teléfono []):
Vive en casa:	Propia
	Rentada

		De los padres o con familiares
		Otro: _____
Dependientes económicos:		1
		2
		3
		Más, ¿cuántos? _____
Ingresos promedio:		
En caso de tener hijos o dependientes económicos, qué porcentaje de sus ingresos destina a su manutención		
Nivel de estudios concluido:		
Certificados o constancias de estudio con los que cuenta:		
¿Concluyó su formación académica a nivel profesional?		Sí, ¿carrera de especialización?
		No
Motivo por el que concluyó o no sus estudios profesionales:		
Estudios que cursa actualmente:		

Anexo 9 Entrevistas datos sociodemográficos



Fecha: nov/2005

Encuesta para Bibliotecarios del ITESM Campus Cuernavaca

Aspectos socioculturales

Instrucciones para contestar:		
Se le pide otorgar respuestas con la mayor sinceridad posible a las preguntas abiertas. Para las preguntas que contienen opciones de respuesta se pide por favor marcar con una "X" en el recuadro anterior a la selección realizada.		
Nombre completo:		Salgado Martínez Juan Carlos
Lugar de nacimiento:		Cuernavaca Morelos
Edad:		36
Sexo:		Masculino
Estado civil:		Casado
Domicilio Actual		Manzana 14 casa 21 Unidad Habitacional la misión Emiliano Zapata Morelos México 62760 Tel. particular 773 3685451 Teléfono Oficina 3297100 Extensión [7091]
Vive en casa:	<input checked="" type="checkbox"/>	Propia
	<input type="checkbox"/>	Rentada
	<input type="checkbox"/>	De los padres o con familiares
	<input type="checkbox"/>	Otro: _____
Dependientes económicos:	<input type="checkbox"/>	1
	<input type="checkbox"/>	2
	<input checked="" type="checkbox"/>	3

	Más, ¿cuántos? _____																								
Ingresos promedio:																									
En caso de tener hijos o dependientes económicos, qué porcentaje de sus ingresos destina a su manutención	90%																								
Indique el último nivel de estudios que terminó:	Ejemplo: Profesional, Maestría , Doctorado Otro Técnico																								
Certificados o constancias de estudio con los que cuenta:	Certificado secundaria, certificado ultimo semestre en CONALEP																								
¿Concluyó su formación académica a nivel profesional?	Sí, ¿carrera de especialización?																								
	X No																								
Motivo por el que concluyó o no sus estudios profesionales:	Familia y economía																								
Estudios que cursa actualmente:	Preparatoria																								
Conocimientos en Idiomas	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Inglés:</th> <th>Francés</th> <th>Alemán</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Lee</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Habla</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Escribe</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Traduce</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Comprensión</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Inglés:	Francés	Alemán	Lee				Habla				Escribe				Traduce				Comprensión			
	Inglés:	Francés	Alemán																						
Lee																									
Habla																									
Escribe																									
Traduce																									
Comprensión																									
Edad en la que empezó a trabajar:	11 años																								
Número de empresas en las que ha trabajado:	2																								
Puestos que ha ocupado:	Seguridad, bibliotecario																								
Tiempo trabajando en el ITESM:	12																								

Puestos que ha desempeñado para el ITESM:	Guardia de seguridad, Bibliotecario
Tiempo trabajando en la Biblioteca:	7 años
Puestos que ha desempeñado dentro de la Biblioteca:	Vigilante, auxiliar, asesor, supervisor de servicios
Conocimientos que ha adquirido al trabajar en Biblioteca:	Básicos de clasificación, intercalación de materiales, básicos en depuración de colecciones, básicos en reparación de material impreso, básicos en organización de eventos, selección y adquisición de material.
Habilidades que ha desarrollado con el trabajo desempeñado en Biblioteca:	Manejo de conflictos, interpretación de necesidades de los usuarios.
Áreas de oportunidad que considera tener en su formación académica:	Concluir estudios de preparatoria
Áreas de oportunidad que considera tener en su desarrollo profesional como bibliotecario:	En el futuro iniciar y concluir con una licenciatura en el área de humanidades

Portal administrativo para el personal del Tecnológico de Monterrey

https://portal2www.itesm.mx/servlet/page?_pageid=303&_dad=portal30&_schema=PORTAL30&p_portal=8

Fecha: nov/2005

Encuesta para Bibliotecarios del ITESM Campus Cuernavaca

Aspectos socioculturales

Instrucciones para contestar:	
Se le pide otorgar respuestas con la mayor sinceridad posible a las preguntas abiertas. Para las preguntas que contienen opciones de respuesta se pide por favor marcar con una "X" en el recuadro anterior a la selección realizada.	
Nombre completo:	Francisco Armenta Jaimes
Lugar de nacimiento:	Terrero Vista Hermosa Gro.
Edad:	50
Sexo:	Masculino
Estado civil:	Cazado
Domicilio Actual	*Calle y número: Tamaulipas #11 * Colonia: 3 de mayo * Ciudad: Cuernavaca * Municipio/Delegación: Emiliano Zapata * Estado: Morelos * País: México * Código Postal: 62760 * Teléfono Particular: Lada [] y Teléfono []: Teléfono Oficina: Lada [], Teléfono [] y Extensión []: Teléfono móvil / celular (Lada [] y Teléfono []):
Vive en casa:	Propia <input checked="" type="checkbox"/>
	Rentada
	De los padres o con familiares
	Otro:

Dependientes económicos:	1			
	2			
	3			
	Más, ¿cuántos? _____			
Ingresos promedio:				
En caso de tener hijos o dependientes económicos, qué porcentaje de sus ingresos destina a su manutención				
Indique el último nivel de estudios que terminó:	Ejemplo: Profesional, Maestría , Doctorado Otro			
Certificados o constancias de estudio con los que cuenta:				
¿Concluyó su formación académica a nivel profesional?	Sí, ¿carrera de especialización?			
	No			
Motivo por el que concluyó o no sus estudios profesionales:				
Estudios que cursa actualmente:				
Conocimientos en Idiomas		Inglés:	Francés	Alemán
	Lee			
	Habla			
	Escribe			
	Traduce			
	Comprensión			
Edad en la que empezó a trabajar:				
Número de empresas en las que ha trabajado:				
Puestos que ha ocupado:				
Tiempo trabajando en el ITESM:				

Puestos que ha desempeñado para el ITESM:	
Tiempo trabajando en la Biblioteca:	11 años
Puestos que ha desempeñado dentro de la Biblioteca:	
Conocimientos que ha adquirido al trabajar en Biblioteca:	
Habilidades que ha desarrollado con el trabajo desempeñado en Biblioteca:	
Áreas de oportunidad que considera tener en su formación académica:	
Áreas de oportunidad que considera tener en su desarrollo profesional como bibliotecario:	

Portal administrativo para el personal del Tecnológico de Monterrey

https://portal2www.itesm.mx/servlet/page?_pageid=303&_dad=portal30&_schema=PORTAL30&p_portal=8

Fecha: 11 nov 2005

Encuesta para Bibliotecarios del ITESM Campus Cuernavaca

Aspectos socioculturales

Instrucciones para contestar:	
Se le pide otorgar respuestas con la mayor sinceridad posible a las preguntas abiertas. Para las preguntas que contienen opciones de respuesta se pide por favor marcar con una "X" en el recuadro anterior a la selección realizada.	
Nombre completo:	José Juan Álvarez Ramírez
Lugar de nacimiento:	Cuernavaca, Morelos
Edad:	36 años
Sexo:	Masculino
Estado civil:	Casado
Domicilio Actual	*Calle y número: Oaxaca No. 69 * Colonia: 3 de Mayo * Ciudad: Morelos * Municipio/Delegación: Emiliano Zapata * Estado: Morelos * País: México * Código Postal: 62760 * Teléfono Particular: Lada [777] y Teléfono [3 26 42 82] Teléfono Oficina: Lada [777], Teléfono [3297138] y Extensión [7093] Teléfono móvil / celular (Lada [] y Teléfono []):
Vive en casa:	<input type="checkbox"/> Propia
	<input type="checkbox"/> Rentada
	<input checked="" type="checkbox"/> De los padres o con familiares
	<input type="checkbox"/> Otro:

Dependientes económicos:	1			
	2			
	X 3			
	Más, ¿cuántos? _____			
Ingresos promedio:	\$5000.00 (Mensual)			
En caso de tener hijos o dependientes económicos, qué porcentaje de sus ingresos destina a su manutención	90%			
Indique el último nivel de estudios que terminó:	Ejemplo: Profesional, Maestría , Doctorado Otro *Secundaria			
Certificados o constancias de estudio con los que cuenta:	Primaria Secundaria			
¿Concluyó su formación académica a nivel profesional?	Sí, ¿carrera de especialización?			
	No			
Motivo por el que concluyó o no sus estudios profesionales:				
Estudios que cursa actualmente:	Preparatoria en línea			
Conocimientos en Idiomas		Inglés:	Francés	Alemán
	Lee	70%		
	Habla	10%		
	Escribe	75%		
	Traduce	15%		
	Comprensión	20%		
Edad en la que empezó a trabajar:	16 años			
Número de empresas en las que ha trabajado:	3			
Puestos que ha ocupado:	1.Encargado de departamento 2.Ayudante en “servicios generales, vestiduras y carrocías”. 3.Auxiliar bibliotecario			

Tiempo trabajando en el ITESM:	12 años 9 meses
Puestos que ha desempeñado para el ITESM:	Auxiliar de biblioteca Responsable de Hemeroteca
Tiempo trabajando en la Biblioteca:	12 años 9 meses
Puestos que ha desempeñado dentro de la Biblioteca:	Auxiliar de biblioteca Responsable de Hemeroteca
Conocimientos que ha adquirido al trabajar en Biblioteca:	Conocer varios temas y materias educativos; para dar un servicio adecuado de referencia, además de ayudar al usuario en la recuperación de la información. Distinguir los diferentes tipos de revistas "científicas, de divulgación, comerciales, especializadas" para ubicar a los usuarios en sus investigaciones correspondientes.
Habilidades que ha desarrollado con el trabajo desempeñado en Biblioteca:	La comunicación y trato con los diferentes tipos de usuarios(alumnos, profesores, empleados, directivos, etc.) y también los clientes difíciles; además del público en general.
Áreas de oportunidad que considera tener en su formación académica:	El terminar de estudiar la preparatoria en línea, para mí sería un gran logro.
Áreas de oportunidad que considera tener en su desarrollo profesional como bibliotecario:	Reforzar más los conocimientos adquiridos con los diferentes cursos referentes a catalogación, publicaciones periódicas, etc.

Portal administrativo para el personal del Tecnológico de Monterrey

https://portal2www.itesm.mx/servlet/page?_pageid=303&_dad=portal30&_schema=PORTAL30&p_portal=8

Fecha: nov/2005

Encuesta para Bibliotecarios del ITESM Campus Cuernavaca

Aspectos socioculturales

Instrucciones para contestar:	
Se le pide otorgar respuestas con la mayor sinceridad posible a las preguntas abiertas. Para las preguntas que contienen opciones de respuesta se pide por favor marcar con una "X" en el recuadro anterior a la selección realizada.	
Nombre completo:	Barragán Razo Juan Martin
Lugar de nacimiento:	Cuernavaca Morelos
Edad:	40 años
Sexo:	Masculino
Estado civil:	Casado
Domicilio Actual	*Calle y número: Pri San Nicolas Pantitlan #3 * Colonia: Tlaltenango * Ciudad: Cuernavaca * Municipio/Delegación: Cuernavaca * Estado: Morelos * País: México * Código Postal: 62175 * Teléfono Particular: Lada [] y Teléfono []: 3234951 Teléfono Oficina: Lada [], Teléfono [] y Extensión []: 3297100 ext. 7091 Teléfono móvil / celular (Lada [] y Teléfono []):
Vive en casa:	Propia <input checked="" type="checkbox"/>
	Rentada
	De los padres o con familiares
	Otro:

Dependientes económicos:	1		
	2		
	3		
	Más, ¿cuántos? <u>5</u>		
Ingresos promedio:	\$5600		
En caso de tener hijos o dependientes económicos, qué porcentaje de sus ingresos destina a su manutención	90%		
Indique el último nivel de estudios que terminó:	Ejemplo: Profesional, Maestría, Doctorado Otro 4 Semestre de Licenciatura		
Certificados o constancias de estudio con los que cuenta:	Certificado de Preparatoria		
¿Concluyó su formación académica a nivel profesional?	Sí, ¿carrera de especialización?		
	No X		
Motivo por el que concluyó o no sus estudios profesionales:	Estoy estudiando actualmente,		
Estudios que cursa actualmente:	Licenciado en Intervención Educativa (UPN)		
Conocimientos en Idiomas	Inglés:	Francés	Alemán
	Lee		
	Habla		
	Escribe		
	Traduce		
	Comprensión		
Edad en la que empezó a trabajar:	18 AÑOS		
Número de empresas en las que ha trabajado:	3		
Puestos que ha ocupado:	ARCHIVO (NOTARIA 9), BIBLIOTECARIO (CSES-CTM), TECNOLÓGICO DE MONTERREY		
Tiempo trabajando en el ITESM:	12 AÑOS CON 9 MESES		

Puestos que ha desempeñado para el ITESM:	AUXILIAR DE BIBLIOTECARIO
Tiempo trabajando en la Biblioteca:	12 AÑOS 910 MESES
Puestos que ha desempeñado dentro de la Biblioteca:	BIBLIOTECARIO, ENCUADERNADOR,
Conocimientos que ha adquirido al trabajar en Biblioteca:	PAQUETERÍA DE COMPUTACIÓN, USO DE INTERNET, CAPACITACION PARA ENCUADERNAR,
Habilidades que ha desarrollado con el trabajo desempeñado en Biblioteca:	CONOCER LA BIBLIOGRAFÍA BASICA EN LA ESTANTERÍA, POR AUTOR TITULO Y CLASIFICACIÓN.
Áreas de oportunidad que considera tener en su formación académica:	PODER CONOCER TODO EL PROCESO QUE TIENEN LOS COMPAÑEROS EN SUS DISTINTAS FUNCIONES, (ADQUISICIONES, CATALOGACIÓN, HEMEROTECA, PRESTAMOS INTEBIBLIOTECARIOS, USO DE LOS RECURSOS DE BIBLIOTECA DIGITAL.
Áreas de oportunidad que considera tener en su desarrollo profesional como bibliotecario:	ADQUISICIONES,

Portal administrativo para el personal del Tecnológico de Monterrey

https://portal2www.itesm.mx/servlet/page?_pageid=303&_dad=portal30&_schema=PORTAL30&p_portal=8

Fecha: nov/2005

Encuesta para Bibliotecarios del ITESM Campus Cuernavaca

Aspectos socioculturales

Instrucciones para contestar:		
Se le pide otorgar respuestas con la mayor sinceridad posible a las preguntas abiertas. Para las preguntas que contienen opciones de respuesta se pide por favor marcar con una "X" en el recuadro anterior a la selección realizada.		
Nombre completo:		CLAUDIA ELENA ESCOBAR SALGADO
Lugar de nacimiento:		CUERNAVACA MORELOS
Edad:		30 AÑOS
Sexo:		FEMENINO
Estado civil:		SOLTERA
Domicilio Actual		*Calle y número: Priv. Guayacán #30 * Colonia: Arboledas Chipitlán Ampliación Lázaro Cárdenas * Ciudad: CUERNAVACA * Municipio/Delegación: MORELOS * Estado: MORELOS * País: MEXICO * Código Postal: * Teléfono Particular: Lada [73] y Teléfono [3140415]: Teléfono Oficina: Lada [], Teléfono [] y Extensión []): Teléfono móvil / celular (Lada [] y Teléfono []):
Vive en casa:	X	Propia
		Rentada
		De los padres o con familiares

		Otro: _____	
Dependientes económicos:	X	1	
		2	
		3	
		Más, ¿cuántos? _____	
Ingresos promedio:		3600 MENSUAL	
En caso de tener hijos o dependientes económicos, qué porcentaje de sus ingresos destina a su manutención		90%	
Indique el último nivel de estudios que terminó:		Ejemplo: Profesional, Maestría, Doctorado Otro CARRERA TECNICA	
Certificados o constancias de estudio con los que cuenta:		CERTIFICADO DE CARRERA TECNICA	
¿Concluyó su formación académica a nivel profesional?	X	No	
Motivo por el que concluyó o no sus estudios profesionales:		INGRESAR A TRABAJAR	
Estudios que cursa actualmente:			
Conocimientos en Idiomas		Inglés: Francés Alemán	
	Lee	20%	
	Habla	10%	
	Escribe	10%	
	Traduce	15%	
	Comprensión	20%	
Edad en la que empezó a trabajar:		A LOS 17 AÑOS	
Número de empresas en las que ha trabajado:		6	
Puestos que ha ocupado:		RECEPCIONISTA, CREDITO Y COBRANZA, CAJERA, ASESOR FINANCIERO, ATENCION A USUARIOS EN AREAS DE SERVICIO, ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS.	

Tiempo trabajando en el ITESM:	LA PRIMERA VEZ 1 AÑO, ESTA VEZ 2 AÑOS
Puestos que ha desempeñado para el ITESM:	EJECUTIVA SE SERVICIO EN VENTANILLA DE ATENCION A USUARIOS (INFORMATICA Y C.A.S.A) ASESOR DE SERVICIOS EN BIBLIOTECA (ACTUAL)
Tiempo trabajando en la Biblioteca:	2 AÑOS
Puestos que ha desempeñado dentro de la Biblioteca:	ASESOR DE SERVICIOS
Conocimientos que ha adquirido al trabajar en Biblioteca:	MANEJO DEL SISTEMA MILLENIUM, MANEJO DE COLECCIONES, BUSQUEDAS EN BIBLIOTECA DIGITAL, REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS,
Habilidades que ha desarrollado con el trabajo desempeñado en Biblioteca:	ATENCION A USUARIOS, BUSQUEDAS EN BASES DE DATOS DIGITALES Y DE MATERIAL BIBLIOGRAFICO,
Áreas de oportunidad que considera tener en su formación académica:	DESARROLLARME PROFESIONALMENTE
Áreas de oportunidad que considera tener en su desarrollo profesional como bibliotecario:	DESARROLLARME PROFESIONALMENTE

Portal administrativo para el personal del Tecnológico de Monterrey

https://portal2www.itesm.mx/servlet/page?_pageid=303&_dad=portal30&_schema=PORTAL30&p_portal=8

Fecha: nov/2005

Encuesta para Bibliotecarios del ITESM Campus Cuernavaca

Aspectos socioculturales

Instrucciones para contestar:	
Se le pide otorgar respuestas con la mayor sinceridad posible a las preguntas abiertas. Para las preguntas que contienen opciones de respuesta se pide por favor marcar con una "X" en el recuadro anterior a la selección realizada.	
Nombre completo:	Rocío Hernández Urías
Lugar de nacimiento:	Cuernavaca, Morelos
Edad:	30 años
Sexo:	Femenino
Estado civil:	Soltera
Domicilio Actual	*Calle y número: Otilio Montaña #105 Edif. R Depto. 403 * Colonia: Alta Vista * Ciudad: Cuernavaca * Municipio/Delegación: Cuernavaca * Estado: Morelos * País: México * Código Postal: 62010 * Teléfono Particular: Lada [] y Teléfono []): Teléfono Oficina: Lada [01777], Teléfono [3 29 70 00] y Extensión [7091]): Teléfono móvil / celular (Lada [01777] y Teléfono [1 90 12 85]):
Vive en casa:	Propia
	X Rentada

	De los padres o con familiares			
	Otro: _____			
Dependientes económicos:	1 Linda Hdez. Urías			
	2 Evangelina Urías Covarrubias			
	3			
	Más, ¿cuántos? _____			
Ingresos promedio:	\$ 6, 000 mensuales aprox.			
En caso de tener hijos o dependientes económicos, qué porcentaje de sus ingresos destina a su manutención	100%			
Indique el último nivel de estudios que terminó:	Ejemplo: Profesional, Maestría , Doctorado Otro Profesional			
Certificados o constancias de estudio con los que cuenta:	Titulo Profesional			
¿Concluyó su formación académica a nivel profesional?	Sí, ¿carrera de especialización? Licenciatura en Ciencias de la educación			
	No			
Motivo por el que concluyó o no sus estudios profesionales:	Motivación personal, deseo de superación.			
Estudios que cursa actualmente:	Italiano			
Conocimientos en Idiomas		Inglés:	Francés	Alemán
	Lee	X		
	Habla	X		
	Escribe	X		
	Traduce	X		
	Comprensión	X		
Edad en la que empezó a trabajar:	19 años			
Número de empresas en las que ha trabajado:	8			

Puestos que ha ocupado:	Bibliotecaria, Secretaria, Coordinadora de Biblioteca, Directora de Biblioteca, Jefa de Oficina de Planeación y seguimiento, Profesora de inglés, Coordinadora Académica, Directora de Escuela de Inglés.
Tiempo trabajando en el ITESM:	11 meses
Puestos que ha desempeñado para el ITESM:	Asesora de Servicios en Biblioteca
Tiempo trabajando en la Biblioteca:	11 meses
Puestos que ha desempeñado dentro de la Biblioteca:	Asesora de Servicios en Biblioteca
Conocimientos que ha adquirido al trabajar en Biblioteca:	Atención al usuario, funciones de catalogación, funciones del departamento de adquisiciones
Habilidades que ha desarrollado con el trabajo desempeñado en Biblioteca:	Atención al usuario
Áreas de oportunidad que considera tener en su formación académica:	Ampliar un poco más sobre el uso del sistema Millenium.
Áreas de oportunidad que considera tener en su desarrollo profesional como bibliotecario:	Ampliar un poco más sobre el proceso de catalogación y diversos procesos que se llevan a cabo en la institución, los cuales debido al poco tiempo que llevo laborando en ella, no me he familiarizado con ellos.

Portal administrativo para el personal del Tecnológico de Monterrey

https://portal2www.itesm.mx/servlet/page?_pageid=303&_dad=portal30&_schema=PORTAL30&p_portal=8

Anexo 10 Escalamiento Tipo Likert

Escalamiento Tipo Likert

A continuación se presenta una serie de afirmaciones para las que se pide elegir sólo la opción que responda a las opiniones expresadas de acuerdo a como usted cree que se debe actuar:

Objeto de actitud medido	Afirmación	Escala
Servicio	Atender a los usuarios de biblioteca en sus necesidades de información es la prioridad de los bibliotecarios...	(<input type="checkbox"/>) Totalmente de acuerdo (<input type="checkbox"/>) De acuerdo (<input type="checkbox"/>) Neutral (<input type="checkbox"/>) En desacuerdo (<input type="checkbox"/>) Totalmente en desacuerdo
Ante la Calidad	Satisfacer las necesidades de información de los usuarios en el menor tiempo y con eficiencia es responsabilidad de los bibliotecarios...	(<input type="checkbox"/>) Totalmente de acuerdo (<input type="checkbox"/>) De acuerdo (<input type="checkbox"/>) Neutral (<input type="checkbox"/>) En desacuerdo (<input type="checkbox"/>) Totalmente en desacuerdo
Capacidad de adaptación (multifuncional)	Un bibliotecario debe realizar múltiples funciones, ejemplo: dar servicio, cuidar las colecciones, actividades de fomento a la lectura, etc.	(<input type="checkbox"/>) Totalmente de acuerdo (<input type="checkbox"/>) De acuerdo (<input type="checkbox"/>) Neutral (<input type="checkbox"/>) En desacuerdo (<input type="checkbox"/>) Totalmente en desacuerdo
Proactividad	El trabajo de los bibliotecarios debe ser rutinario, sin novedades y dedicado a prestar materiales.	(<input type="checkbox"/>) Totalmente de acuerdo (<input type="checkbox"/>) De acuerdo (<input type="checkbox"/>) Neutral (<input type="checkbox"/>) En desacuerdo (<input type="checkbox"/>) Totalmente en desacuerdo
Empatía	Los bibliotecarios deben dedicarse a sus labores sin detenerse a	(<input type="checkbox"/>) Totalmente de acuerdo

	identificar las necesidades o estado de ánimo de los usuarios...	() De acuerdo () Neutral () En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo
Mejora continua en el ámbito personal /profesional	El desarrollo personal y profesional son importantes para desempeñar la función de bibliotecario...	() Totalmente de acuerdo () De acuerdo () Neutral () En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo
Amabilidad, gentileza	El trato amable y gentil son aspectos que deben cuidar los bibliotecarios...	() Totalmente de acuerdo () De acuerdo () Neutral () En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo
Capacidad de escuchar	Cuando se atiende a un usuario debe hacerse de forma rápida aunque él mismo nos esté hablando...	() Totalmente de acuerdo () De acuerdo () Neutral () En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo
Sentido común	Los bibliotecarios deben tomar decisiones continuamente para cumplir eficientemente con su trabajo...	() Totalmente de acuerdo () De acuerdo () Neutral () En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo
Capacidad para el trabajo en equipo	Establecer redes de ayuda y colaboración entre los bibliotecarios se considera importante para el adecuado desempeño de sus funciones...	() Totalmente de acuerdo () De acuerdo () Neutral () En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo

La primer columna se eliminará para la aplicación de la escala.

Anexo 11 Formato de Entrevista sobre Competencias Laborales para aplicar a Directora de Biblioteca y Coordinadora de Reclutamiento y Selección

1. ¿Qué son las competencias laborales?
2. ¿Qué función o efectos tiene las competencias laborales en la gestión de personal?
3. ¿En la Biblioteca ITESM Campus Cuernavaca se ha considerado la implementación de gestión de recursos humanos por medio de competencias laborales?
4. En caso afirmativo, ¿qué tipos de competencias laborales se identifican para el personal de la Biblioteca ITESM Campus Cuernavaca?
5. ¿En qué nivel de implementación se encuentra la gestión por competencias en la Biblioteca del ITESM Campus Cuernavaca?
6. Para las Bibliotecas del ITESM ¿qué efectos se ha generado por dicha implementación?
7. ¿Hasta dónde visualiza llegar con la gestión por competencias?
8. ¿Qué beneficios se podrán generar para la Biblioteca?
9. Comentarios adicionales:

Anexo 12 Entrevista sobre Competencias Laborales a la Psicóloga Laura Bravo Cárdenas / Coordinadora de Reclutamiento y Selección

1. ¿Qué son las competencias laborales?

Es un conjunto de conocimientos, habilidades, valores y actitudes que caracterizan a un individuo y lo hacen especialista en una actividad concreta; además este conjunto debe estar ligado a un estándar de medición.

2. ¿Qué función o efectos tiene las competencias laborales en la gestión de personal?

Es un impacto integral, ya que las competencias se deben comenzar a considerar desde el reclutamiento del personal hasta la compensación del mismo. Este nuevo sistema ha permitido una administración más integral y humana del recurso humano, logrando estándares de evaluación más claros y, por ende, más justos.

3. ¿En el ITESM se ha considerado la implementación de gestión de recursos humanos por medio de competencias laborales?

Se está trabajando en ello, aún nos falta camino por recorrer.

4. En caso afirmativo, ¿qué tipos de competencias laborales se identifican para el personal del ITESM?

Principalmente las que se encuentran en la Misión al 2005:

- Cultura de trabajo y de exigencia.
- Trabajo Colaborativo.
- Adaptación y evaluación de los cambios.
- Innovación tecnológica

Entre otras.

5. ¿En qué nivel de implementación se encuentra la gestión por competencias en el ITESM?

Aún se encuentra en la revisión del proyecto.

6. Para las Bibliotecas del ITESM ¿qué efectos se ha generado por dicha implementación?

Se han comenzado a actualizar las descripciones de puestos, como el cimiento para poder pasar al análisis funcional.

7. Hasta dónde visualiza el área de recursos humanos llegar con la gestión por competencias

El plan es poder hacer una gestión integral, aunque la implementación se hará gradual.

8. ¿Qué beneficios se podrán generar para la Biblioteca?

Un mayor conocimiento del candidato adecuado para la misma.

Un plan de desarrollo y crecimiento claro.

Mejor identificación de áreas de oportunidades.

10. Comentarios adicionales:

Anexo 13 Entrevista sobre Competencias Laborales a la Maestra Ofelia Antuña Rivera / Directora de Biblioteca

1. ¿Qué son las competencias laborales?

Son las capacidades (habilidades, actitudes, aptitudes) que permiten a una persona desempeñar una función en su ámbito de trabajo.

2. ¿Qué función o efectos tiene las competencias laborales en la gestión de personal?

La identificación de competencias permite ubicar a las personas en donde se desempeñen mejor, logrando con ello una mejora de los procesos pero también un desarrollo del empleado, tanto a nivel profesional como personal.

3. ¿En la Biblioteca ITESM Campus Cuernavaca se ha considerado la implementación de gestión de recursos humanos por medio de competencias laborales?

Sí, de una manera muy básica, aún sin una metodología muy desarrollada, se consideran estos aspectos al realizar cambios en la estructura organizacional y por supuesto, en la evaluación del personal. Asimismo, se está realizando actualmente una documentación de perfiles por competencias para poder empezar con este proceso de manera formal.

4. En caso afirmativo, ¿qué tipos de competencias laborales se identifican para el personal de la Biblioteca ITESM Campus Cuernavaca?

Existen competencias diferentes dependiendo del puesto al que nos refiramos, sin embargo, a nivel general, algunas competencias deseables en el personal de la biblioteca son:

- Escuchar con atención al usuario

- Trato amable y empático
- Habilidades para el acceso y selección de información significativa
- Capacidad de trabajo bajo presión
- Adaptabilidad al medio
- Proactividad
- Impecabilidad en procesos, documentos y en la presentación personal

5. ¿En qué nivel de implementación se encuentra la gestión por competencias en la Biblioteca del ITESM Campus Cuernavaca?

Como se comentó anteriormente, actualmente se está realizando la documentación de perfiles por competencias para poder empezar con este proceso de manera formal.

6. Para las Bibliotecas del ITESM ¿qué efectos se ha generado por dicha implementación?

Al momento no se puede hablar de un efecto en todas las bibliotecas, sólo puedo hablarles de nuestro caso particular.

7. ¿Hasta dónde visualiza llegar con la gestión por competencias?

Hasta la posibilidad de trabajar colaborativamente con el personal en el diseño de planes de vida y carrera.

8. ¿Qué beneficios se podrán generar para la Biblioteca?

Sin duda alguna, esto permite identificar con claridad qué personas son deseables en un contexto laboral determinado y con ello asegurar una operación impecable pero también un crecimiento para el personal con un adecuado plan de capacitación.

9. Comentarios adicionales:

Es fundamental además considerar que los requerimientos cambian con el tiempo (por ejemplo con la incorporación de nuevas tecnologías de información a las bibliotecas hemos tenido muchos cambios) por esto es importante que se considere que esta documentación no es para siempre y se debe actualizar de acuerdo con las necesidades que marque la época, por supuesto sin dejar de considerar a los usuarios.

Anexo 14 Información sobre Competencias y Aptitudes para Bibliotecarios avalados por el proyecto Decidoc de la Unión Europea.

El proyecto Decidoc, financiado por la Comisión Europea tuvo como objetivo ser un instrumento de referencia aceptado en el marco europeo, que permite la evaluación objetiva de las competencias de los profesionales de la información y documentación.

Se muestran 25 competencias y 15 aptitudes que fueron reconocidas por organismos europeos de bibliotecarios a los que asignaron un valor entre 1 y 5, siendo 5 los más deseados que posean los profesionistas de la información. Las competencias con mayor grado de requerimiento para un bibliotecario se resaltaron en negrillas.

Valoración de **competencias** del proyecto Decidoc (evaluados del 1 al 5 de acuerdo a su valoración):

1. Todos los conocimientos útiles para la gestión de la información, 4.05
2. Comunicación visual y sonora, 3.14
- 3. Interacción con los usuarios y clientes, 4.62**
4. Telecomunicaciones, 4.11
5. Técnicas de gestión de recursos humanos, 3.87
6. Técnicas de producción y edición, 3.42
7. Técnicas de planificación y gestión de proyectos, 3.99
8. Práctica de una lengua extranjera, 3.82
9. Comunicación oral, 3.9
10. Técnicas de gestión micro-económica, 3.48
11. Técnicas de marketing, 3.44

12. Conocimiento del marco jurídico y administrativo europeo de la gestión de la información, 3.08
13. Comunicación interpersonal, 3.74
14. Comunicación institucional, 3.73
15. Técnicas de instalación, acondicionamiento y equipamiento, 3.56
16. Informática, 4.37
17. Identificación y validación de fuentes de información, 4.25
18. Técnicas de gestión administrativa, 3.21
19. Técnicas de formación, 3.88
20. Tratamiento físico de documentos, 3.62
21. Comunicación escrita, 3.89
22. Conocimiento del entorno profesional de la información y documentación, 3.63

23. Elaboración y difusión de la información, 4.5

24. Técnicas de diagnóstico y evaluación, 3.87
25. Técnicas comerciales, 3.15
26. Gestión de colecciones y fondos, 4.31

27. Búsqueda de información, 4.71

28. Análisis y representación de la información, 3.91
29. Organización y almacenamiento de la información, 4.29
30. Técnicas de adquisición, 3.48

Valoración de **aptitudes**:

1. Rigor, 4.32
2. Capacidad para el trabajo en equipo, 4.42

3. Sentido de anticipación, 4.02
4. Capacidad de síntesis, 4.42
5. Perseverancia, 4.02
6. Sentido pedagógico, 3.69
7. Sentido de organización, 4.53
8. Capacidad de iniciativa, 4.27
9. Espíritu crítico, 3.94
10. Capacidad de escuchar, 4.36
11. Capacidad de decisión, 4.18
12. Curiosidad intelectual, 4.34
13. Capacidad de comunicación, 4.37
14. Capacidad de análisis, 4.44
15. Capacidad de adaptación, 4.15

Anexo 16 Carta solicitud de autorización para efectuar investigación en la organización

Cuernavaca, Morelos a 01 de agosto de 2005.

Mtra. Ofelia Antuña R
Directora de Biblioteca
ITESM Campus Cuernavaca
P R E S E N T E

Por este medio se solicita autorización a la Dirección de Biblioteca para trabajar con los asesores integrantes del área de servicios al usuario con el fin de realizar el proyecto de investigación denominado:

Definición y análisis de las Competencias Laborales de los puestos que integran la estructura de la Biblioteca ITESM Campus Cuernavaca:

diseñando un modelo de que pueda ser implementado por otras Bibliotecas ITESM con realidades similares

Para el estudio se pretende: entrevistar, aplicar encuestas, observar y emplear sobre la marcha de la investigación otras herramientas que generen información sobre las competencias.

Así mismo, se pide permiso para consultar documentos internos de la Biblioteca.
Generando en contraparte el compromiso de manejar confidencialmente la información obtenida y presentar el estudio como aportación a la organización de la Biblioteca.

Autorización

Mtra. Ofelia Antuña R
Directora de Biblioteca
Biblioteca ITESM

Anexo 17 Entrevistas elaboradas al personal con mayor antigüedad para determinar la Historia de la Biblioteca Campus Cuernavaca (Transcripción literal de las mismas)

Testimonio de **Lorena Macías** (laborando 15 años en la biblioteca)

Desde mi punto de vista en los inicios de los 90's comenzó a organizarse la biblioteca, principalmente en tareas de conservación de la documentación y catalogación, ya que en este momento sólo se contaba con materiales impresos. La manera de recuperar la información consistía en el catálogo de tarjetas perforadas. Uno de los retos a los cuales se enfrentó en ese tiempo Patricia Ávila (directora en ese momento) fue que el personal que laboraba era autodidacta por falta de enseñanzas oficiales. Fue en este momento donde se ve la necesidad de especializar al personal con cursos.

La dirección de biblioteca, ahora a cargo de la Lic. Enedina Ortega comienza a dar un giro, comienza la era de la transformación, de cambios ya que entramos a "la era digital", con esto se ve la necesidad de adquirir un sistema automatizado para bibliotecas que sea administrado por el propio personal. Ahora es de vital importancia que el rol del bibliotecario se torne más dinámico. En este momento hay una reestructuración del personal donde los coordinadores deben ser personal con estudios profesionales y el personal de apoyo debe capacitarse con cursos especializados.

A inicios del año 2000 nos enfrentamos al reto de además de conocer y cubrir el perfil del bibliotecario tradicional, interactuamos y manejamos nuevas tecnologías y nos volvimos multifuncionales, ya que el personal es reducido. Nuestra colección cuenta con materiales diversos, tanto impresos como digitales, y nuestro sistema es más inteligente y poderoso, el cual nos lleva a capacitarnos constantemente. Como directora en estos tiempos la Lic. Ofelia Antuña ha contribuido notablemente en hacer de esta una biblioteca más unida con la academia, mas especializada en cada una de las áreas de apoyo académico cubriendo sus necesidades primordiales.

Testimonio de **José Juan Álvarez** (laborando 13 años en la biblioteca)

En el año que ingresé a laborar a la biblioteca (1993), la directora en esa época era la Lic. Enedina Ortega G. misma que dio el visto bueno para mi ingreso a su equipo de trabajo, ya que en ese tiempo era necesario que creciera el equipo; por las necesidades del trabajo. El equipo de trabajo se conformó con los siguientes integrantes:

Directora de Biblioteca y responsable de Adquisiciones

Lic. Enedina Ortega Gutiérrez

Secretaria

Irene Arcos

Procesos Técnicos (Catalogación)

Coordinador

Lic. Emilio García E.

Auxiliar

Lorena Macías G.

CIN (Centro de Información de Negocios)

Ing. Silvia M. Gaona

Servicios al usuario

Coordinadora

Lic. Felicitas Fuentes

Asesores

Turno matutino

Antonieta Basilio

Andrea N

Josefina De León A.

Turno mixto

José Juan Álvarez R.

Turno vespertino

Marco Antonio Alvarado R.

David González A.

Martín Barragán R.

Vigilantes

Turno matutino

Francisco Armenta

Turno vespertino

Jorge Peralta

Posteriormente se reestructuró el equipo; en cuanto al cambio de algunos de los integrantes y las funciones de algunos de los mismos. Quedando de la siguiente manera:

Directora de Biblioteca

Lic. Enedina Ortega Gutiérrez

Responsable de Adquisiciones

Lic. Josefina De León A.

Procesos Técnicos (Catalogación)**Coordinador**

Lic. Jesús López L.

Lorena Macías G.

CIV (Centro de Información Virtual) anteriormente CIN (Centro de Información de Negocios)

Lic. Ofelia Antuña

Felicitas Fuentes

Servicios al usuario

Coordinadora

Lic. Olimpia Torres O.

Asesores**Turno matutino**

Marco Antonio A.

José Juan Álvarez R.

Hemeroteca

Ernesto Hernández

Turno vespertino

Jorge Peralta

Martín Barragán R.

Vigilantes

Turno matutino

Francisco Armenta

Turno vespertino

Juan Carlos Salgado

Más adelante se volvió a reestructurar el equipo de trabajo; pero eso se lo dejo a los demás compañeros para que también aporten su información.

Solamente menciono los nombres y áreas en donde se dieron los cambios de integrantes con una nota frente a las personas que ya no están en el Tecnológico de Monterrey o en el área citada:

Directora de Biblioteca

Lic. Ofelia Antuña R.

Procesos Técnicos (Catalogación)

Lic. Celso Martínez M (fuera del Tecnológico de Monterrey)

Lic. Sergio Arreguín (fuera del Tecnológico de Monterrey)

Lic. Zila Martínez (fuera del Tecnológico de Monterrey)

Lic. Isabel N (fuera del Tecnológico de Monterrey)

Lorena Macías G.

Adquisiciones

Lic. Josefina De León A. (fuera del Tecnológico de Monterrey)

Erica Limón (fuera del Tecnológico de Monterrey)

CIV (Centro de Información Virtual)

Víctor Rebollar (fuera del Tecnológico de Monterrey)

Hemeroteca

Lic. Guadalupe Bastida (actualmente en Adquisiciones)

José Juan Álvarez R.

Servicios al usuario**Coordinación**

Lic. Felicitas Fuentes (fuera del Tecnológico de Monterrey)

Lic. Citlalli Mora (actualmente en Adquisiciones)

Juan Carlos Salgado

Asesores

Francisco Armenta

José Juan Álvarez R. (actualmente en Hemeroteca)

Juan Carlos Salgado (actualmente como Supervisor de Servicios)

Martín Barragán R. (fuera del Tecnológico de Monterrey)

Víctor Rebollar (fuera del Tecnológico de Monterrey)

Yuri Martínez (fuera del Tecnológico de Monterrey)

Ramiro Alarcón (en otra área del Tecnológico de Monterrey)

Claudia Escobar

Rocío Hernández U.

Testimonio de Juan Carlos Salgado Martínez (laborando 7 años en la biblioteca)

Mi antigüedad en la Biblioteca del ITESM Campus Cuernavaca es de siete años, recuerdo como estaba organizada en esos días.

Cada una de las colecciones que conforman el acervo quiero comentar, que ninguna de ellas se observa en ese lugar de origen, pues conforme el tiempo avanza y los directivos cambian las colecciones se mueven pensando siempre en el beneficio de los usuarios, los materiales en sus diferentes formatos se actualizan constantemente: un ejemplo muy claro es en la Videoteca paso del famoso casete Beta al VHS y ahora el DVD: en los libros las ediciones y en las enciclopedias los usuarios muchas veces prefieren en CD que de forma impresa.

Por otro lado los avances tecnológicos nos van llevando de la mano, anteriormente se tenía un catalogo muy sencillo llamado UNICORNIO en este momento MILLENIUM nos ofrece cosas que no imaginábamos podríamos consultar como: quien tiene cierto materiales, información estadística etc.

Los usuarios no sabían encontrar información y casi todo lo consultaban directamente en mostrador con el Bibliotecario, en estos días existe la capacitación en los salones no solo para encontrar libros se les instruye también en bases de datos a través de la página de Biblioteca Digital con la intención de que sean autosuficientes.

La comodidad es importante, se han tenido remodelaciones en las que podemos mencionar: mejoras en la iluminación, creación de salas equipadas (TV, video casetera, DVD) aire acondicionado y la red alámbrica como inalámbrica.

Anexo 18 Prep@Net para el desarrollo social de la comunidad ¿Quiénes son?

Prepanet es un programa de preparatoria en línea ofrecido por el Tecnológico de Monterrey con el propósito de ayudar a combatir el rezago educativo en el país. Apoyado por el Servicio Social Comunitario de los estudiantes del Tecnológico de Monterrey. Los cursos se basan en un modelo educativo mixto, donde el proceso de enseñanza-aprendizaje en línea se conjuga con actividades de reforzamiento presencial. Programas y cursos diseñados por profesores del Tecnológico de Monterrey.

Misión

Impulsar el desarrollo humano, social y económico, por medio de un proceso de educación en línea al alcance de todos los ciudadanos. Contribuir a la creciente demanda de educación media superior en el País. Formar personas que estén preparadas para integrarse a la sociedad, cumpliendo con la Misión del Tecnológico de Monterrey. Formar a los alumnos del Tecnológico de Monterrey como ciudadanos que contribuyan a mejorar la educación de México.

Visión

Ser la institución de educación media superior en línea en México de alcance para todas aquellas personas que deseen obtener educación preparatoria haciendo uso de la tecnología.

Campus que ofrecen **Prep@Net**:

Campus Monterrey

Campus Ciudad de México

Campus Puebla

Campus Cuernavaca

Campus Hidalgo

Campus Veracruz

NOTA: Si el interesado vive en una comunidad o municipio donde no existe un Campus de Prepanet, favor de seleccionar la opción Campus Monterrey donde se te atenderá.