

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL, COMO UNA  
HERRAMIENTA PARA MEDIR EL RENDIMIENTO DEL RECURSO HUMANO  
DE LA BIBLIOTECA CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE  
GUATEMALA**

TESIS

Presentada a la Junta Directiva de la  
Facultad de Ciencias Económicas

POR

Manuela Elcira Tzoc Mejía

Previo a Conferírsele el Título de

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

En el grado académico de

**LICENCIADA**

Guatemala, julio de 2006

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Decano	Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Secretario	Lic. Angel Jacobo Meléndez Mayorga
Vocal 1º	Lic. Cantón Lee Villela
Vocal 2º	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 3º	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4º	P.C Efrén Arturo Rosales Alvarez
Vocal 5º	P.C José Abraham González Lemus

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL  
EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Área Matemática-Estadística	Lic. Carlos Humberto Cifuentes Ramírez
Área Administración-Finanzas	Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolia
Área Mercadotecnia-Operaciones	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL  
EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez
Secretario:	Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolia
Examinador:	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León

Guatemala octubre de 2005

Licenciado  
Eduardo Antonio Velásquez Carrera  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Ciudad Universitaria, zona 12

Licenciado Velásquez:

Con base al nombramiento de la Decanatura, atentamente le informo que he procedido a asesorar la tesis de la estudiante Manuela Eicura Tzoc Mejía en la elaboración de su tesis titulada **“Evaluación del Desempeño del personal, como una herramienta para medir el rendimiento del recurso humano de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala”**.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la carrera.

Con base en lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen Privado de Tesis, previo a optar al título de **Administrador de Empresas** en el grado académico de Licenciado.

Atentamente.

F.   
\_\_\_\_\_  
Licenciado Ariel Ubaldo de León Maldonado

Administrador de Empresas


Colegiado No. 1804

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
VEINTE DE JULIO DE DOS MIL SEIS.

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.5, subinciso 6.5.1 del Acta 21-2006 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 4 de julio de 2006, se conoció el Acta ADMINISTRACION 018-2006 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 23 de marzo de 2006 y el trabajo de Tesis denominado: "EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL, COMO UNA HERRAMIENTA PARA MEDIR EL RENDIMIENTO DEL RECURSO HUMANO DE LA BIBLIOTECA CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante MANUELA ELCIRA TZOC MEJIA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

*"DID Y ENSEÑAD A TODOS"*

  
LIC. JUAN ANTONIO GOMEZ MONTERROSO  
SECRETARIO EN FUNCIONES



  
LIC. EDUARDO ANTONIO VELASQUEZ CARRERA  
DECANO



Snp.

*"Todo Por ti Caroliniega Mía"*  
*Dr. Carlos Martínez Quiros*  
*2006: Centenario de su Nacimiento.*

## Acto a quienes dedico

- A Dios A nuestro creador Dios y a su único hijo Jesucristo por permitirme llegar a culminar una de mis metas, gracias, por la sabiduría, por ti soy lo que soy. A quien dedico el éxito alcanzado por estar a mi lado en cada momento y lo estará para siempre.
- A mi abuela Que aunque ya no está entre nosotros la recuerdo con mucho cariño, que en vida me apoyó con un amor incondicional y sus sabios consejos.
- A mis padres Pedro Tzoc y María de Tzoc, gracias por sus sabios consejos, dedicación y el amor incondicional que alegra mi vida, mil gracias sin ustedes no hubiera sido posible consolidarme en lo que hoy soy.
- A mis hermanos Luisa, Teresa, Andrés, Abraham, Jorge, Priscila, María, Pedro, Carlos y José, gracias por su cariño y apoyo incondicional, que además de ser mis hermanos son mis amigos. A todos mis cuñados y especialmente a Benjamín por tenerme en sus oraciones y afectuosamente a mis sobrinos.
- Compañeros y amigos A Clara Luz por compartir sus conocimientos y por su apoyo incondicional y por los momentos agradables y solidaridad cuando fue necesario. Así como a Alejandra, Carlos, Oscar, Nery, Rudy, Marisol, Ana, Alex, William, Silvia, Alicia y Lili.
- A mi asesor Lic. Ariel de León por guiarme en el transcurso de la elaboración del documento y la aportación de su experiencia profesional. Dios lo bendiga.

- Agradecimientos especiales      Licda. Edith Siekavizza, Lic. Nery Guzmán, Lic. Víctor Castro, Lic. Lubeth García, Lic Eduardo Rodríguez, Lic. Otto Solís, por sus valiosos conocimientos y constante apoyo a este trabajo, ya que sin la colaboración de ellos no hubiese sido posible llegar a un resultado satisfactorio. Que Dios los bendiga.
- A la Biblioteca Central      A todo el personal por su colaboración e información en el transcurso de la investigación, especialmente la Licda. Mercedes de Beck, Licda. Nelída de Castellanos, a Odilia y Mayra.
- A la facultad      Por haber tenido el privilegio de aprender en sus aulas.
- A la Universidad      A la tricentenaria Universidad de San Carlos de Guatemala que me albergó como estudiante.

## Índice

Introducción	i
Capítulo I	
Marco Teórico	
	Página
1. Administración de recursos humanos	1
2. Evaluación del desempeño	2
2.1 Definición	2
2.2 Visión	3
2.3 Filosofía	3
2.4 Objetivos	3
2.5 Características	4
2.6 Naturaleza	4
2.7 Beneficios	5
2.8 Responsable	5
2.9 Errores	7
2.10 Métodos	8
3. Desarrollo de un programa de evaluación del desempeño	11
3.1 Usos de la evaluación del desempeño	12
3.2 Ventajas de la evaluación del desempeño	14
3.3 Criterios a utilizar	14
3.4 Tres aspectos claves para el éxito de un programa	15
3.5 Cómo se debe realizar la evaluación del desempeño	16

3.6	Parámetros de desempeño	16
3.7	Medición de desempeño	17
3.8	Pasos de una evaluación del desempeño	17
3.9	Consejos sobre revisiones de desempeño	18
3.10	La entrevista	18
3.11	Cómo realizar la entrevista	19
3.12	Capacitación a los evaluadores	21
3.13	Período de la evaluación del desempeño	22
3.14	Porqué se debe evaluar el desempeño	22
4.	Reseña histórica de la Universidad de San Carlos de Guatemala	23
4.1	Misión	24
4.2	Visión	25
4.3	Objetivos	25
4.5	La Universidad y sus fines	26
4.6	Fundamentos legales de la USAC.	26
4.7	Estructura organizativa de la USAC.	27



## Capítulo II

### Situación actual de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala

1. Reseña histórica de la Biblioteca Central	31
1.2 Definición	32
1.3 Objetivos	32
1.4 Misión	32
1.5 Visión	33
1.6 Funciones	33
1.7 Ubicación y áreas de trabajo	34
1.8 Estructura organizacional	35
1.9 Organigrama oficial de la Biblioteca Central	37
1.10 Personal de la Biblioteca Central	38
1.11 Manuales administrativos	40
2. Análisis de la evaluación del desempeño actualmente en la Biblioteca Central	41
2.1 Formas empleadas de la evaluación	42
2.3 Responsables de la evaluación	42
3. Análisis del recurso humano de la Biblioteca Central	43
3.1 Conocimiento de habilidades y destrezas	43
3.2 Desempeño laboral	45
4. Retroalimentación a los colaboradores	46

	Página
4.1 Información de cómo mejorar el desempeño	47
4.2 Capacitación recibida	48
5. Efectos de no contar con un programa de evaluación del desempeño	49
6. Conocimiento del puesto de trabajo	50
7. Importancia de la implementación de un programa de evaluación del desempeño	51

### Capítulo III

#### Propuesta del programa de Evaluación del Desempeño para la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala

1. Presentación del programa de evaluación del desempeño	58
1.1 En qué consiste el programa de evaluación	58
1.2 Proceso del programa	59
1.3 Objetivos del programa	59
1.4 Misión del programa	60
1.5 Visión del programa	60
1.6 Razones para implementar un programa	60
2. Procedimiento previo a la implementación del programa	61
2.1 Preparación al cambio	62

	Página
3. Designación del personal responsables y aspectos claves para el éxito del programa	65
4. Período de aplicación del programa	68
5. Comunicación del programa	68
6. Descripción del formato de escalas gráficas	69
6.1 Tipos de cuestionarios	69
6.2 Factores utilizados en el formato de evaluación del desempeño	69
6.2.1 Factores para evaluar al personal que ejerce supervisión	70
6.2.2 Factores para evaluar al personal que no ejerce supervisión	71
7. Escalas de puntuación para la evaluación del desempeño	74
8. Normas para la operación del programa	75
8.1 Formatos a utilizar	75
8.2 Envío de formatos	76
8.3 Formas de evaluar	76
8.4 Tiempo para evaluar y devolución de formatos	77
9. Instructivo para llenar el formato del programa de evaluación del desempeño	77
9.1 Instrucciones de llenado en la primera parte	78
9.2 Instrucciones de llenado en la segunda parte	79
9.3 Instrucciones de llenado en la tercera parte	80
9.4 Instrucciones de llenado para el usuario	80

	Página
10. Formatos para la evaluación del desempeño	81
10.1 Formato para el personal que ejerce supervisión	81
10.2 Formato para el personal que no ejerce supervisión	85
10.3 Formato de evaluación del desempeño por parte del usuario	89
11. Procedimiento para la entrevista de resultados	90
11.1 Guía para la entrevista de retroalimentación de los resultados de la evaluación	90
12. Estimación de recursos	92
13. Evaluación y seguimiento	95
14. Determinación del método que se usará en el programa de evaluación del desempeño	96
14.1 Determinación del método a utilizar	96
14.1.1 Determinar la necesidad de una decisión	97
14.1.2 Identificar los criterios de decisión	97
14.1.3 Asignar pesos a los criterios	98
14.1.4 Desarrollo de alternativas	98
14.1.5 Análisis de alternativas	99
14.1.6 Selección de una alternativa	99
14.2 El método seleccionado a utilizar, características y beneficios	99
15. Fijación de medidas de estándares del desempeño	100

	Página
Conclusiones	102
Recomendaciones	104
Bibliografía	107
Anexo.	

## Índice de gráficas

	Página
1. Organigrama general de la Biblioteca Central de la USAC.	37
2. Organigrama nominal de la Biblioteca Central de la USAC.	39
3. Conocimiento de habilidades y destrezas de los colaboradores	43
4. Calificación del desempeño laboral según los colaboradores	45
5. Se le informa al colaborador cómo mejorar su rendimiento laboral	47
6. Conocimiento sobre las deficiencias laborales de los colaboradores	49
7. Necesidad de implementar el programa de evaluación del desempeño	52
8. Personal dispuesto a colaborar en la implementación del programa	53
9. Personal que se esforzaría para mejorar su calificación en cada período de la evaluación del desempeño	54

## Índice de cuadros

1. Ejemplo de factores que pueden ser tomados en cuenta en una evaluación del desempeño	56
2. Estimación de costos de recursos de materiales	94
3. Estimación de costos de recursos humanos	95

## Introducción

Uno de los elementos fundamentales en una organización es el recurso humano, para lograr los objetivos que ésta pretenda alcanzar. La administración de recursos humanos se aplica en cualquier clase y tamaño de empresas, ya que por su importancia les debe incentivar a ser personas productivas y motivarlos a ofrecer lo mejor de sí mismos.

Por esta razón, se orientó un estudio respecto de como ayudar a los empleados, y a la vez mejorar su rendimiento laboral y que vean en su jefe, no a un verdugo sino alguien que le interese el bienestar de sus colaboradores. Como un factor fundamental en la comunicación entre el trabajador y el jefe, se encuentra la herramienta de evaluación del desempeño que permite ver en forma técnica la manera en que el empleado ha cumplido sus tareas.

La Biblioteca Central es un centro de documentación de servicio, por lo tanto el recurso humano es el que realiza las actividades, lo que hace necesario evaluar su desempeño, mediante un instrumento administrativo que ayude a determinar el rendimiento obtenido en un tiempo determinado.

Por lo anterior, se presenta el trabajo de tesis que tiene como finalidad proporcionar a la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos, una herramienta administrativa, es decir un programa de evaluación del desempeño que permita medir el rendimiento del recurso humano que tiene a su servicio, de acuerdo a las necesidades de la biblioteca así como proporcionar información objetiva y actualizada del rendimiento del personal.



En el primer capítulo se presenta el Marco teórico; la reseña histórica de la Universidad de San Carlos de Guatemala, base teórica de la evaluación del desempeño.

El segundo capítulo contiene el Diagnóstico de la situación actual de la Biblioteca Central, la investigación que se realizó para justificar el presente trabajo de investigación y al mismo tiempo presentando los resultados obtenidos.

El tercer capítulo trata la propuesta del programa de evaluación del desempeño que contiene la presentación, en qué consiste y el proceso del programa, procedimiento de implementación, formatos, instructivo para llenar los formularios y otros de interés para el programa.

Por último, se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y un glosario.

## Capítulo I

# MARCO TEÓRICO

### 1. Administración de recursos humanos

“Es la utilización de los recursos humanos para alcanzar los objetivos organizacionales.”(11:4)

“Una de las funciones efectivas de la administración de recursos humanos, es el desarrollo de recursos humanos: diseñado para ayudar a los individuos grupos y a toda la organización a volverse más efectivo. Está contiene la evaluación del desempeño que: proporciona a los empleados la oportunidad de sacar provecho de sus puntos fuertes y vencer las deficiencias identificadas, lo que les permite convertirse en empleados más satisfechos y productivos.”(11:8)

“En la actualidad es frecuente que la función administrativa de integración de personal reciba el nombre de “administración de recursos humanos”: que consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.”(8:378)

## 2. Evaluación del desempeño

En la administración, el recurso humano ha sido un elemento esencial para el progreso de las empresas y, por lo tanto, su desempeño laboral es esencial para su desarrollo. La evaluación del desempeño es un factor fundamental en las relaciones laborales y, por ende, en todo tiempo ha existido, en empresas de diferentes tamaños. Esta herramienta se basa en encontrar lo positivo en el empleado, lo cual, debe estar relacionado exclusivamente con el trabajo. La evaluación se debe basar en el perfil del puesto, a partir de esto se realizará la evaluación al cargo. Es decir, que la evaluación del desempeño como técnica es un instrumento que consiste: en evaluar el desempeño de los empleados, comunicar esta información a ellos y encontrar la forma de ayudar al evaluado.

### 2.1 Definición de evaluación del desempeño

Por lo anterior se puede determinar que la evaluación del desempeño es:

“Proceso de determinar, en la forma más objetiva posible como ha cumplido el empleado las responsabilidades del puesto.”(7:556)

“Es un sistema formal de revisión y evaluación periódica del desempeño de un individuo de un equipo de trabajo”. (11:326)

“Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial del desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de una persona.”(2:357)

## 2.2 Visión general de la evaluación del desempeño

“Proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera que el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades.”(7:198)

## 2.3 Filosofía de la evaluación del desempeño

“Hace una generación los programas de evaluación tendían a enfatizar los rasgos, deficiencia y capacidades de los empleados, pero la moderna filosofía de la evaluación pone el acento en el desempeño presente y las metas futuras. Así las características distintivas de la filosofía moderna de la evaluación son las siguientes”:(7:188)

- Orientación al desempeño: es decir que no es suficiente que el empleado dé todo su esfuerzo para realizar una actividad si no se obtiene el producto o servicio requerido.
- Atención particular a metas u objetivos: esta característica dice que el empleado debe saber realmente en que consiste su trabajo y como también conocer el grado de prioridad de las tareas asignadas en su puesto de trabajo.

## 2.4 Objetivos de la evaluación del desempeño

Los objetivos que se deben perseguir al realizar la evaluación del desempeño son los siguientes:

- Aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

- Capacitación adecuada al personal para obtener una ventaja competitiva.
- Proporciona incentivos económicos y no económicos.
- Mejora las relaciones humanas entre superiores y subordinados.

## 2.5 Características de la evaluación del desempeño

- Sistemática: es un estudio de combinaciones de procedimientos, aplicados mediante la teoría y la práctica para llegar a un resultado, por lo tanto su proceso es continuo.
- Revisión formal: esta evaluación debe ser autorizada y comunicada por la alta gerencia de la organización o por el Departamento de Recursos Humanos de la empresa o por la persona responsable de la evaluación.
- Periódica: la evaluación, no se realiza una sola vez, o sea que se repite ya sea diario, mensual, o anualmente.
- Juzga: aprecia el valor de la excelencia y las cualidades de los empleados, todo lo relacionado con su desempeño laboral.
- Estimula: proporciona al colaborador, ya sea alternativas para mejorar su desempeño, capacitación y desarrollo, ubicación de puestos y otros.

## 2.6 Naturaleza de la evaluación del desempeño

Una de las funciones programadas del Departamento de Recursos Humanos, es que al coordinar las evaluaciones respecto al desempeño laboral, alcance a proporcionar oportunidades de desarrollo y condiciones de efectiva participación

a todos los miembros de la organización, tomando en cuenta los objetivos tanto de la organización como de manera individual. La evaluación será revisada por el responsable autorizado y, por ende, se deberán tomar las decisiones consideradas.

## 2.7 Beneficios de la evaluación del desempeño

Los beneficios que se obtienen al realizar la evaluación a los empleados son trascendentes en el progreso de la administración de recursos humanos, si es utilizado correctamente basándose en los requerimientos de la institución, por consiguiente, se obtendrán beneficios para el colaborador, beneficios para el jefe y beneficios para la organización.

## 2.8 Responsables de la evaluación del desempeño

En muchas organizaciones los responsables de juzgar el comportamiento del personal de su desempeño laboral, es el Departamento de Recursos Humanos o alguien idóneo para realizar la evaluación respecto al trabajo, quienes pueden definir diferentes elecciones de evaluadores directos, como los mencionados a continuación:

### a. Supervisor inmediato

Es la persona que posee el conocimiento del avance del empleado, acerca del desempeño de las responsabilidades de su puesto.

#### b. Subordinados

En este enfoque para que tenga éxito, los evaluadores deben realizar su trabajo en el anonimato, para que no sufran represalias de parte del evaluado. Porque en esta evaluación, el subordinado es quién califica el desempeño de sus superiores.

#### c. Autoevaluación

Es donde se le permite al empleado, realizar la propia evaluación del desempeño de su puesto, pero con medidas establecidas por el gerente o la organización.

#### d. Evaluación de grupo

En este proceso los empleados son evaluados por dos o más gerentes, por lo tanto, el resultado es más objetivo, al obtener diferentes opiniones sobre el evaluado. Las desventajas principales de esta evaluación son:

- Reduce el papel del jefe inmediato.
- Es difícil reunir a los jefes para una evaluación en grupo.

#### e. Multifuentes ( Evaluador de 360° o Combinaciones)

Este enfoque es donde intervienen varios evaluadores porque reciben opiniones de diferentes puntos de vista. Este método puede ser más costoso pero el más efectivo, con resultados de confiabilidad y credibilidad del personal, ya que es evaluado en todo su entorno en el que ejerce sus funciones.

#### f. Evaluación de 180° Feedback (Evaluación de 180°)

“Es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y eventualmente los clientes.” (1: 213)

Las ventajas del método son las siguientes:

- La información que se adquiere es amplia pues se obtiene desde varios puntos de vista.
- Reduce el sesgo y prejuicios por la información que se obtiene de varios evaluadores, aunque la calidad de la información será más importante que la cantidad que se obtenga.

Al igual como todo método posee sus desventajas que son:

- El procedimiento es más difícil, en términos administrativos, para acordar todas las respuestas.
- Los empleados pueden realizar un acuerdo en sus respuestas, ya sea a favor o en contra del colaborador.

### 2.9 Errores en la evaluación del desempeño

Para que estas evaluaciones sean efectivas se tendrá que tomar en cuenta que el evaluador sea responsable y capaz, principalmente para ser imparcial y otros aspectos relacionados, de esa forma lograr resultados reales y, por ende, evaluaciones justas. Entre los errores que comúnmente se comete están:



- Error de halo

Este tipo de error se presenta cuando el evaluador no es imparcial y relaciona elementos con los demás factores evaluados y al colaborador lo evalúa a base de los demás, dándole una valorización alta o baja.

- Error de indulgencia o rigor

Esta evaluación se presenta cuando el evaluador al realizar sus evaluaciones puede confundir las opciones, proporcionando información opuesta a los resultados encontrados, al ser tolerantes otorgando evaluaciones satisfactorias a quienes no lo merecen e inflexible al evaluar, llegando al punto de bajar la autoestima y motivación del colaborador.

- Prejuicios personales

Esto ocurre cuando el evaluador posee ciertos prejuicios de alguna persona que vaya a evaluar, ya sea respecto a religión, sexo, raza, país u otros, en ese caso la información puede ser errada acerca de la veracidad del desempeño.

## 2.10 Métodos para la evaluación del desempeño

En toda organización han surgido diferentes problemas que han provocado que se encuentren soluciones aptas para la resolución de cada uno de ellos, que se han convertido en métodos, entre los cuales se tienen:

- Método de las escalas gráficas

Este método evalúa el trabajo de los empleados mediante factores de evaluación previamente determinados y reconocidos, es uno de los más utilizados y el más simple, aunque es solo apariencia, ya que su aplicación requiere múltiples cuidados y evitar subjetividad y prejuicios, ya que la calificación se representa sobre la base de la opinión del evaluador ” Utiliza un formulario de doble entrada en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.”(2:367)

- Método de elección forzada

Este método radica en la labor de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. “En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza sólo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado.”(2: 373)

- Método de investigación de campo

“Desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus

subordinados, buscando las causas, orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones.”(2:375)

- Métodos de incidente crítico

Este método se relaciona con la conducta del colaborador, cuando esta origina un éxito o un fracaso. Es una práctica sencilla que fue creada y desarrollada por especialistas de las fuerzas armadas estadounidenses.

- Método de comparación por pares

Este método efectúa una comparación de los empleados de dos en dos; en la columna de la derecha se anota al empleado cuyo desempeño se considera el mejor.

- Método de comparación de par

“Clasificación a los subordinados mediante una tabla de todos los pares posibles de individuos, para cada característica, para indicar cuál es el mejor empleado de ese par”(3:332)

- Método de evaluación por objetivos

“La base de este método es la fijación de objetivos cuantitativos, acordados entre el evaluado y el evaluador, así como las actividades a desarrollar para alcanzarlos, lo que es la parte complicada de este método.”(19:23)

### 3. Desarrollo de un programa de evaluación del desempeño

Generalmente el departamento de personal es quién tiene la responsabilidad de supervisar y coordinar un programa de evaluación, tanto los gerentes y supervisores deben participar al declarar los objetivos del programa, así como el empleado, sí tiene la oportunidad de participar en el desarrollo del programa hay una probabilidad de aceptación y satisfacción hacia la evaluación.

Es importante que se declaren cuáles serán las normas en que se va a valorar todo desempeño, el cual deberá relacionarse con los requerimientos del puesto y que sean comunicados a los empleados para que tengan el conocimiento de qué se les está evaluando. Como también toda “evaluación del desempeño requiere estándares que constituyen los parámetros que permitan mediciones más objetivas. Para ser efectivos deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto: No pueden fijarse abiertamente; por el contrario, se desprenden de forma directa del análisis de puestos. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y que deben ser evaluados en todos los casos. Al no encontrar dicha información también se puede recurrir a la observación directa sobre el puesto o de conversaciones directas con el supervisor inmediato.” (7:232)

### 3.1 Usos de la evaluación del desempeño

Al hacer uso de esta herramienta se obtiene información importante que proporciona a las organizaciones acerca de cómo mejorar el desempeño de sus empleados, como también es útil para determinar compensaciones e identificar problemas que provocan insatisfacción en el desempeño deseado.

Es importante que éste sea informado y diseñado correctamente para alcanzar los objetivos esperados, tanto como en la productividad organizacional y el buen desempeño del empleado, el cual deberá poseer ciertas características como la confiabilidad, validez, efectividad, aceptación y otros, siempre y cuando se adapte a las necesidades de la organización u empresa.

Entre los usos más destacados de la evaluación del desempeño que han proporcionado información y beneficios se encuentran los siguientes:

- “Mejora el desempeño: mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal realizan acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
- Políticas de compensación: las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones de determinar quiénes deben recibir y qué tasas de aumento.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto.

- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede señalar la presencia de un potencial latente que aún no se aprovecha.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información de análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal. Al confiar en información que no es precisa pueden tomarse decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede señalar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
- Desafíos externos: en ocasiones el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas y otros. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.” (7:296)

### 3.2 Ventajas de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un instrumento valioso en el desarrollo de la administración de recursos humanos, sí se utiliza adecuadamente basándose en la necesidad que requiere la empresa, para mejorar los resultados tanto del empleado como la empresa en general.

### 3.3 Criterios a utilizar

Los factores que se hayan decidido evaluar son importantes ya que estas deben estar relacionadas con los objetivos, tanto con el puesto de trabajo y de la empresa, los criterios se determinan por lo general, a través del análisis o descripción del puesto.

Existen tres características independientemente del criterio que se utilice en la evaluación del desempeño:

- “Pertinente: deberá concentrarse en características objetivas y confiables, de acuerdo al tipo de trabajo que realice el empleado.
- Práctico: la medición debe evaluarse de modo eficaz y eficiente.
- No prejuiciado: el elemento que se mida debe basarse en la característica del trabajo y no en el individuo evaluado.”(4:6)

### 3.4 Tres aspectos claves para el éxito de un programa de evaluación del desempeño

Un programa diseñado con relación al personal, para obtener el éxito esperado es necesario que éste, este fundamentado principalmente en la confianza y credibilidad.

Para poder implementar un programa adecuado es recomendable reunir tres aspectos claves que deberá contener el programa de evaluación de desempeño y lograr así, un programa con éxito mediante los siguientes:

- Herramienta: se deberá utilizar una adecuada herramienta de evaluación, y por consiguiente se deberá buscar el apropiado para el negocio y el tamaño de la empresa.
- Instructivo: el documento deberá proporcionar información con claridad todo lo relacionado con la evaluación, con respecto de qué y cómo se va a evaluar, los formularios que se deberán completar o llenar y otros relacionados con ella.
- Entrenamiento a evaluadores: trata de explicar que no es suficiente realizar solamente la entrega de formularios e instructivos, sino que es necesario que el evaluador este preparado en el momento de dicha evaluación, especialmente cuando se modifica una herramienta o se incorporan nuevos evaluadores, y por ende para una correcta aplicación de la herramienta se requiere la capacitación de todas las personas que



de alguna forma participen en la evaluación; de que ellos tengan en claro el objetivo que se persigue de dicha evaluación, como estar familiarizado con las técnicas que se utilizarán, tener comunicación entre ambas partes, entre otros.

### 3.5 Cómo se debe realizar la evaluación del desempeño

Es el momento cuando se decide quién o quienes, serán las personas que efectuarán la evaluación respecto al desempeño del empleado. “Es importante que el empleado, considere justa la evaluación, y a este respecto hay que hacer cuatro cosas: evaluar su desempeño frecuentemente, asegurarse de que el supervisor está familiarizado con el desempeño de la persona, asegurarse que hay un acuerdo entre supervisor y el empleado con respecto a las responsabilidades de su puesto y, finalmente, solicitar la ayuda de la persona cuando se formulen planes para eliminar debilidades en el desempeño”.(3:358)

### 3.6 Parámetros de desempeño

“La evaluación de desempeño, requiere de parámetros que constituyan los estándares o mediciones que permiten tomar decisiones más objetivas. Para que estos sean efectivos deben guardar relación estrecha con los resultados que se deseen en cada puesto. Estos no pueden fijarse arbitrariamente sino desprenderse en forma directa del análisis de puesto, con base a las responsabilidades y labores listados en la descripción de puesto. El analista

puede decidir que elementos son esenciales y deberán evaluarse en todos los casos los cuales deberán ser definidos claramente e informado al evaluado. Cuando se carece de esta información o la misma no es procedente, por haberse modificado en el puesto, los parámetros pueden establecerse a partir de observaciones directas sobre el puesto o de conversaciones con el supervisor inmediato”.(7:299)

### 3.7 Medición de desempeño

“En la evaluación del desempeño se requiere también disponer de mediciones del desempeño, que son los sistemas de calificación de cada labor.

La medición de su desempeño se logra al comparar los resultados individuales con los establecidos para la actividad, para que resulten útiles, las mediciones deben ser de uso fácil, confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Cuando es posible, el desempeño se mide en forma directa y objetiva.”(7:300)

### 3.8 Pasos de una evaluación de desempeño

- “Definir el puesto: asegurarse de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto.”(3:330)

Como ya se dijo, una evaluación sólo puede realizarse con relación al puesto; es necesario que el evaluador y el evaluado comprendan su contenido.

- Evaluar el desempeño en función del puesto: significa comparar el rendimiento real del subordinado con los criterios de desempeño determinados en el paso uno.” (3:330)

Incluye algún tipo de calificación con una escala definida previamente.

- Retroalimentación: comentar el desempeño y los progresos del subordinado y se hacen planes para cualquier desarrollo que se requiera.”(3:330)

### 3.9 Consejos sobre revisiones de desempeño

- Ser cordial
- Hablar claro
- Marcar los aspectos positivos.
- Indicar los aspectos negativos.
- Presentar las posibilidades de desarrollo.
- Hablar de salario
- Darle un cierre.
- Evitar las emociones y planear la reunión de evaluación.

### 3.10 La entrevista

Es una actividad importante que se realiza entre el evaluado y el evaluador, del proceso de la evaluación, pues es donde se informa el resultado obtenido al

interesado respecto a su desempeño y en las áreas que él pueda mejorar y obtener una solución a los problemas.

“El supervisor debe tomar en cuenta tres propósitos básicos al planear una entrevista de evaluación: analizar el desempeño del empleado, ayudarle a fijar objetivos y sugerirle medios para alcanzarlos.

La entrevista debe programarse poco después de la terminación del período de evaluación, ésta exige tanto tacto y paciencia de parte del supervisor, se debe concentrarse en la eficiencia y no en la personalidad, siempre que sea posible se minimiza las amenazas a la autoestima del empleado, ya que el proceso de la evaluación del desempeño debe ser una experiencia positiva para el empleado.”(11:345)

“Es aconsejable que la entrevista sea dividida entre dos o tres partes, para no recargarle al subordinado y que él pueda concentrarse en el tema, ya que la entrevista de la evaluación puede ser la parte más importante en la evaluación del desempeño. Además es una oportunidad de mejorar la comunicación entre ambas partes y por ende el entrevistador sea capacitado para realizar la entrevista, para aplicar con habilidad la entrevista con el fin de encontrar cooperación y armonía.”(12:243)

### 3.11 Cómo realizar la entrevista

En la evaluación del desempeño la comunicación es un factor fundamental para obtener los resultados requeridos, ya que estos deberán ser comunicados a los

empleados, ya sea para conocer como están desempeñando su labor, qué aspectos tienen sobresalientes y en qué otros aspectos deben mejorar.

Es importante que ambas partes se preparen para la entrevista de retroalimentación, para lo cuál deberá informarse con anticipación de la misma y el propósito. La entrevista debe ser individual y privada.

A continuación se sugiere los pasos siguientes, que el evaluador debe llevar a cabo para que la entrevista sea un éxito.

- Establecer el propósito de la entrevista de manera que el trabajador lo haya comprendido (que el empleado obtenga la información sobre sus fortalezas y debilidades.)
- Demostrar aprecio, proporcionando al empleado participación, no interrumpirlo en su colaboración, mostrándole un genuino interés en lo que dice.
- Enfocarse a la solución de los problemas, el entrevistador deberá resaltar los aspectos positivos.
- Minimizar la crítica: es importante que el evaluador mantenga siempre una crítica constructiva. Debe de tener en mente que el propósito de la entrevista es ayudar al empleado a ser un miembro más efectivo.
- Mantener en todo momento un ambiente de cordialidad y armonía.
- Establecer metas.

### 3.12 Capacitación a los evaluadores

“Una de las debilidades de muchos programas de evaluación del desempeño es que los gerentes y supervisores no tienen la capacidad adecuada para la tarea y brindan poca retroalimentación significativa a los subordinados, debido a que carecen de normas precisas para evaluar el desempeño de sus subordinados y no han desarrollado las habilidades necesarias de observación y retroalimentación, muchas evaluaciones no son directas y son carentes de significado. Por lo tanto, los evaluadores de capacitación pueden mejorar inmensamente el proceso de evaluación del desempeño.”(12:271)

“Algunas organizaciones proporcionan a los evaluadores un manual que describe con detalle los métodos y políticas en vigor. Esos manuales a menudo incluyen pautas para la conducción de las evaluaciones o para que el evaluador pueda obtener retroalimentación, así como definiciones de parámetros esenciales como “muestra iniciativa” o “proporciona ayuda oportuna”. Por lo común las sesiones de capacitación para evaluadores se proponen explicar el procedimiento, la mecánica de las aplicaciones, los posibles errores o fuentes de distorsión y las respuestas de las preguntas que puedan surgir.

Cuando el período de capacitación concluye puede iniciarse la fase de aplicación de las evaluaciones. Los resultados de estas últimas, sin embargo, ejercen escaso influjo en la mejora del desempeño de los empleados a menos que se les

proporcione retroalimentación. Esa retroalimentación se suministra durante la entrevista de evaluación.”(7:320)

### 3.13 Período de la evaluación del desempeño

Las evaluaciones del desempeño, no se deben realizar únicamente una sola vez y por consiguiente, podrá establecerse periódicamente como se considere conveniente.

En este período es determinada en un programa, las explicaciones de los pasos que tendrá la evaluación del desempeño a realizarse, será un medio de información donde se identificará: los responsables y los evaluados de la evaluación programada especialmente como las fechas y períodos en que se realicen dichas evaluaciones serán programados y notificadas por la administración al personal en general en una reunión informativa y pueda establecerse periódicamente como se considere conveniente a la organización.

### 3.14 Por qué se debe evaluar el desempeño

Existen muchas razones para evaluar el desempeño, ya que esta herramienta proporciona información de la cual se puede tomar decisiones fundamentadas respecto a promoción y renumeración, permite comunicación entre el empleado y supervisor respecto a su trabajo a través de una reunión y revisión de su actividad realizada, ya sea para informarle al empleado la forma en que está trabajando, como lograr un acuerdo de cómo mejorar las deficiencias que se

hayan descubierto y planificar la manera de reforzarlo para realizarlas correctamente, y a la vez la evaluación puede y debe ser parte esencial del proceso de planes de desarrollo de la carrera de la empresa, ya que éste permite obtener información sobre las fortalezas y debilidades que haya demostrado el empleado, siempre y cuando se haya hecho la evaluación relacionado con el perfil del puesto y se haya informado el desempeño que se espera que el empleado realice, es decir que el colaborador sepa hacia dónde se dirige. En síntesis la evaluación del desempeño se debe realizar porque sirve para mejorar el rendimiento del empleado y mejorar los resultados de la organización.

#### 4. Reseña histórica de la Universidad de San Carlos de Guatemala

“La Universidad de San Carlos de Guatemala, es una institución con personalidad jurídica, y fue fundada por medio de la Real Cédula de Carlos II, el 31 de enero de 1676. Los estudios universitarios aparecen en Guatemala desde mediados del siglo XVI, cuando el primer obispo del reino de Guatemala, Licenciado Francisco Marroquín, funda el colegio universitario de Santo Tomás, en el año 1562, para becados pobres, con cátedras de filosofía, derecho y teología. La USAC logró categoría internacional, al ser declarada Pontificia por la Bula del Papa Inocencio XI, emitida el 18 de junio de 1687, que además de sus estudios, de medicina, filosofía y teología incluyó los estudios la docencia de lenguas indígenas. La Universidad estuvo abierta para todos sin discriminación



alguna, así que entre sus primeros graduandos se encuentran nombres de indígenas y personas de extracción popular y que actualmente sigue funcionando de la misma manera y ha aumentando sus cátedras de estudio a fin de que el estudiante tenga la posibilidad de emprender una de ellas. La Universidad de San Carlos de Guatemala, luchó por su autonomía, que había perdido a fines del siglo pasado, y la logró con fecha 9 de noviembre del año 1944, decretada por la Junta Revolucionaria de Gobierno, en esta fecha se restableció con el nombre que actualmente lleva, y se le asignaron rentas propias para lograr su respaldo económico. Actualmente la institución mantiene su carácter autónoma y tiene capacidad de crear sus propios estatutos y reglamentos. Le incumbe asimismo organizar, dirigir y desarrollar la enseñanza estatal superior de la nación y la educación profesional universitaria como también posee facultades de elegir sus propias autoridades y personal docente, libertad administrativa y ejecutiva para que puedan trabajar de acuerdo a sus propias leyes o acciones que exponga, seleccionar su personal, participación de los profesionales catedráticos y no catedráticos en las elecciones de autoridades. La finalidad fundamental de la USAC es elevar el nivel espiritual de los habitantes de la República, promoviendo, guardando, difundiendo y transmitiendo la cultura.”(17:1)

#### 4.2 Misión

Según como esta descrito en la constitución de la República de Guatemala, en el artículo 82. “Autonomía de la Universidad de San Carlos de Guatemala. La

Universidad de San Carlos de Guatemala, es una institución autónoma con personalidad jurídica. En su carácter de única universidad estatal le corresponde con exclusividad dirigir, organizar y desarrollar la educación superior de estado y la educación profesional universitaria estatal, así como la difusión de la cultura en todas sus manifestaciones. Promoverá por todos los medios a su alcance la investigación en todas las esferas del saber humano y cooperará al estudio y solución de los problemas nacionales.” (10:13)

#### 4.3 Visión

“La universidad de San Carlos de Guatemala, es la institución de educación superior estatal, autónoma, con cultura democrática, con enfoque multi e intercultural, vinculada y comprometida con el desarrollo científico, social y humanista, con una gestión actualizada, dinámica, efectiva y con recursos óptimamente utilizados para alcanzar sus fines y objetivos, formadora de profesionales con principios éticos y excelencia académica.”(9:6)

#### 4.4 Objetivos

- “Mantener la autonomía
- Fortalecer una cultura democrática
- Fortalecer su vinculación y compromiso con la sociedad guatemalteca
- Alcanzar la excelencia académica
- Obtener los recursos adecuados para el cumplimiento de su misión

- Transformar la estructura administrativa en una gestión actualizada, dinámica y eficiente.”(14:6)

#### 4.5 La Universidad y sus Fines

“La Universidad de San Carlos de Guatemala, es una institución con personalidad jurídica; mantiene su carácter de institución autónoma y tiene capacidad de crear sus propios estatutos y reglamentos. Le corresponde organizar, dirigir y desarrollar la enseñanza estatal superior de la nación y la educación profesional universitaria.

El fin fundamental de la Universidad de San Carlos de Guatemala, es elevar el nivel espiritual de los habitantes de la República, promoviendo, conservando, difundiendo y transmitiendo la cultura en todas sus manifestaciones.”(17:1)

#### 4.6 Fundamentos legales de la Universidad de San Carlos de Guatemala

Para que la USAC pueda cumplir con su función se fundamenta en lo siguiente:

- “La Constitución Política de la República de Guatemala, artículo 82. Decretada el 31 de mayo de 1985.”(10:13)
- “Ley Orgánica de la USAC, que está contenida en el Decreto 325 del Congreso de la República del 17 de enero de 1947.”(10:17)
- “Reglamento de Apelaciones ante el Concejo Superior Universitario, aprobado por el Consejo Superior Universitario, en el punto Décimo del acta No. 831 de la sesión del 16 de marzo de 1963.”(10:93)

- “Reglamento Interior del Consejo Superior Universitario, aprobado por el Punto Doce del acta No.218 de la sesión del 7 de julio de 1948.” (10:85)
- “Los estatutos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, emitidos en 1945 por el Consejo Superior Universitario.”(14:12)
- “Plan de prestaciones de la Universidad de San Carlos de Guatemala, fue fundado en enero de 1966, por el Consejo Superior Universitario, y otros.”(14:16)

#### 4.7 Estructura organizativa de la Universidad de San Carlos de Guatemala

“La estructura orgánica de la Universidad de San Carlos, está compuesta por los siguientes órganos: Órganos de Decisión Superior, Órganos de Apoyo Funcional y Órganos de ejecutores de las funciones básicas de la Universidad de San Carlos.”(14:12)

##### a. Órganos de Decisión Superior

“Los órganos de mayor jerarquía dentro de la estructura orgánica de la Universidad de San Carlos de Guatemala son los siguientes:

- Consejo Superior Universitario: es el máximo órgano de decisión superior de la institución.
- Rectoría: Órgano de decisión superior a quien conjuntamente con el Consejo Superior Universitario, le corresponde el gobierno de la Universidad. El Rector es el representante legal de la Universidad y

único medio de comunicación entre la Institución y el Gobierno de la República.

b. Órganos de Apoyo Funcional

Lo integran los siguientes: Dirección General Financiera, Dirección General de Investigación, Dirección General de Extensión y Dirección General de Administración, quienes dependen jerárquicamente de Rectoría y fungen como enlace de comunicación entre Rectoría y las unidades ejecutoras que están bajo su autoridad.”(14:13)

c. Órganos ejecutores de las funciones básicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Las funciones básicas son docencia, investigación y extensión y los órganos que la ejercen son:

- “Facultades: Cada facultad es administrada por una Junta Directiva, integrada de la siguiente forma: por el decano que la preside, un secretario y cinco vocales, de los cuales dos son catedráticos, un profesional no-catedrático y dos estudiantes, quienes dependen jerárquicamente del Consejo Superior Universitario y el Rector tiene autoridad para ejercer sobre ellas inspección superior.

- Escuelas: Cuenta con un máximo organismo de dirección conformado por los siguientes: catedráticos, estudiantes y el director de la escuela quien lo preside.“(14:15)

Las funciones se agrupan en tres grandes áreas:

- “Área Médica: está integrada por tres facultades y dos escuelas que son: Facultad de Ciencias Médicas, Facultad de Odontología y La Facultad de Medicina Veterinaria Zootecnia, Escuela De Ciencias Psicológicas y Escuela de Ciencia y Tecnología de la Actividad Física y el Deporte.
- Área Social Humanística: La integran tres facultades: La Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Facultad de Humanidades, Facultad de Ciencias Económicas y cinco Escuelas que son: Escuela de Ciencia Política, Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media, Escuela de Historia y Escuela de Trabajo Social, Escuela de Ciencias de la Comunicación.
- Área Técnica: está conformada por: Facultad de Arquitectura, Facultad de Ingeniería, Facultad de Agronomía y la Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia.”(16:9)

d. Asesoría Específica de Centros Regionales

Entre las atribuciones que le corresponden están las siguientes:

- “Asesorar al Rector en todos los asuntos relacionados con los centros regionales.

- Representar al Rector cuando él lo solicite ante las autoridades de centros.
- Regionales y de las escuelas facultativas.
- Proporcionar elementos de juicio que fundamenten la toma de decisiones por parte del Rector, relacionadas con el quehacer de los centros regionales y otros.”(14:16)

e. Centros Regionales Universitarios

“Los centros regionales universitarios se encuentran ubicados en distintas regiones del país. Actualmente están funcionando los siguientes:

- Centro Universitario de San Marcos. CUSAM.
- Centro Universitario de Suroriente, Jalapa. CUNSORORI.
- Centro Universitario del Norte, Cobán, Alta Verapaz. CUNOR.
- Centro Universitario de Oriente, Chiquimula. CUNORI.
- Centro Universitario de Noroccidente, Huehuetenango. CUNOROC.
- Centro Universitario del Sur, Escuintla. CUNSUR.
- Centro Universitario de Izabal. CUNIZAB.
- Centro de Estudios del Mar y Acuicultura Guatemala. CEMA.
- Centro Universitario de Petén. CUDEP.
- Centro Universitario de Occidente –CUNOC- Quetzaltenango.
- Centro Universitario, Suroccidente, Mazatenango, suchitepéquez. CUNSUROC.” (16:17)

## Capítulo II

# SITUACIÓN ACTUAL DE LA BIBLIOTECA CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.

### 1. Reseña histórica de la Biblioteca Central

“La Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos, es una unidad administrativa, encargada de elegir, obtener, catalogar, fichar, preservar y poner a disposición del usuario, la bibliografía y documentos que respondan a las necesidades del proceso enseñanza-aprendizaje, la investigación y otros programas propios de la Universidad de San Carlos.

La Biblioteca Central se inició con las secciones de bibliotecas generales contando con 2,368 volúmenes en el año 1967. En agosto de 1974 se integró a la colección los documentos de las unidades académicas de Ciencias Económicas, Humanidades, Ciencias Jurídicas y Sociales, Medicina, Odontología, Arquitectura y Agronomía. En noviembre de 1979, por resolución del Consejo Superior Universitario en acta No. 43-29 se resolvió descentralizar las colecciones y que se crearan bibliotecas especializadas en cada unidad académica. Actualmente la Biblioteca Central cuenta con una colección de material bibliográfico multidisciplinario de 160,552 ejemplares, 1,500 títulos de revistas, 250 videos, 80 audio casetes. En 1994 se inició la automatización y ahora se cuenta con varias bases de datos, red interna de biblioteca, catálogo



electrónico, salas especialmente acondicionadas para el servicio de audiovisuales.” (16:23)

### 1.2 Definición de la Biblioteca Central

“Es el órgano encargado de seleccionar, adquirir, catalogar, clasificar, preservar y poner a disposición del usuario, la bibliografía y documentos que respondan a las necesidades del proceso enseñanza-aprendizaje, la investigación y otros programas propios de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

### 1.3 Objetivos

- a) Construir un fondo bibliográfico que responda a los programas de estudio e investigación.
- b) Dar tratamiento técnico a materiales bibliográficos para su correcta distribución en los diferentes servicios bibliotecarios.
- c) Organizar y desarrollar los servicios por medio de los cuales los usuarios encuentren estímulo y facilidad para el estudio, lectura e investigación.”(16:22)

### 1.4 Misión

“Coadyuvar a la formación, actualización y especialización de profesionales, estudiantes y usuarios externos, mediante la prestación de servicios de alta tecnología, calidad y eficiencia, brindando recursos y materiales impresos,

audiovisuales y digitales que promuevan la investigación científica y contribuyan al desarrollo de la Universidad y del país, mediante el cumplimiento de sus funciones: docencia, investigación, extensión y servicio.

### 1.5 Visión

Constituirse como el Centro Líder de Información de la Universidad, con el apoyo de las nuevas tecnologías de la información, establecer redes de vínculos entre las Unidades de Información a nivel regional y mundial, para el almacenamiento, recuperación y difusión de la información. Implementar políticas y desarrollando planes estratégicos que coadyuven al desarrollo de las colecciones, cumpliendo con los estándares regionales e internacionales.

Administrar y reinvertir en forma eficiente y eficaz los recursos que genera la biblioteca.“(15:1)

### 1.6 Funciones

- a) “Prestar servicios orientados al logro de los objetivos señalados en los programas de estudios de las diferentes unidades académicas.
- b) Fomentar y orientar el uso de la biblioteca y sus recursos a estudiantes, catedráticos e investigadores.
- c) Seleccionar, adquirir, organizar, conservar, poner en uso y divulgar materiales informativos que ofrezcan una visión completa de la cultura universal.

- d) Velar por la conservación del patrimonio bibliográfico nacional.
- e) Proporcionar ambiente y espacio físico adecuado a los usuarios.”(17:22)

### 1.7 Ubicación y áreas de trabajo

La Biblioteca Central se encuentra en el edificio de Recursos Educativos de la Ciudad Universitaria ocupan cuatro niveles distribuidos así:

#### Segundo nivel

- Dirección Biblioteca
- Catálogos manuales y electrónicos
- Sección administrativa.

#### Tercer nivel: Departamento de Servicios al Usuario

##### Circulación de libros:

- Préstamo interno y externo
- Devolución y renovación
- Catálogos manuales y electrónicos
- Sala de estudios
- Sección de referencia (donde se ubica la información en enciclopedias, diccionarios, manuales, directorios, catálogos y otros)
- Reprografía
- Atención al público

Cuarto nivel: Departamento de Servicios Especiales

Circulación de tesis:

- Préstamo interno y externo
- Material cartográfico
- Sala de estudio
- Audiovisuales y sala de audiovisuales para proyección de videos y desarrollo de actividades científicas, técnicas y culturales.
- Laboratorio de computación (impartición de cursos y arrendamiento de equipo de cómputo).

Quinto nivel: Departamento de Procesos Técnicos

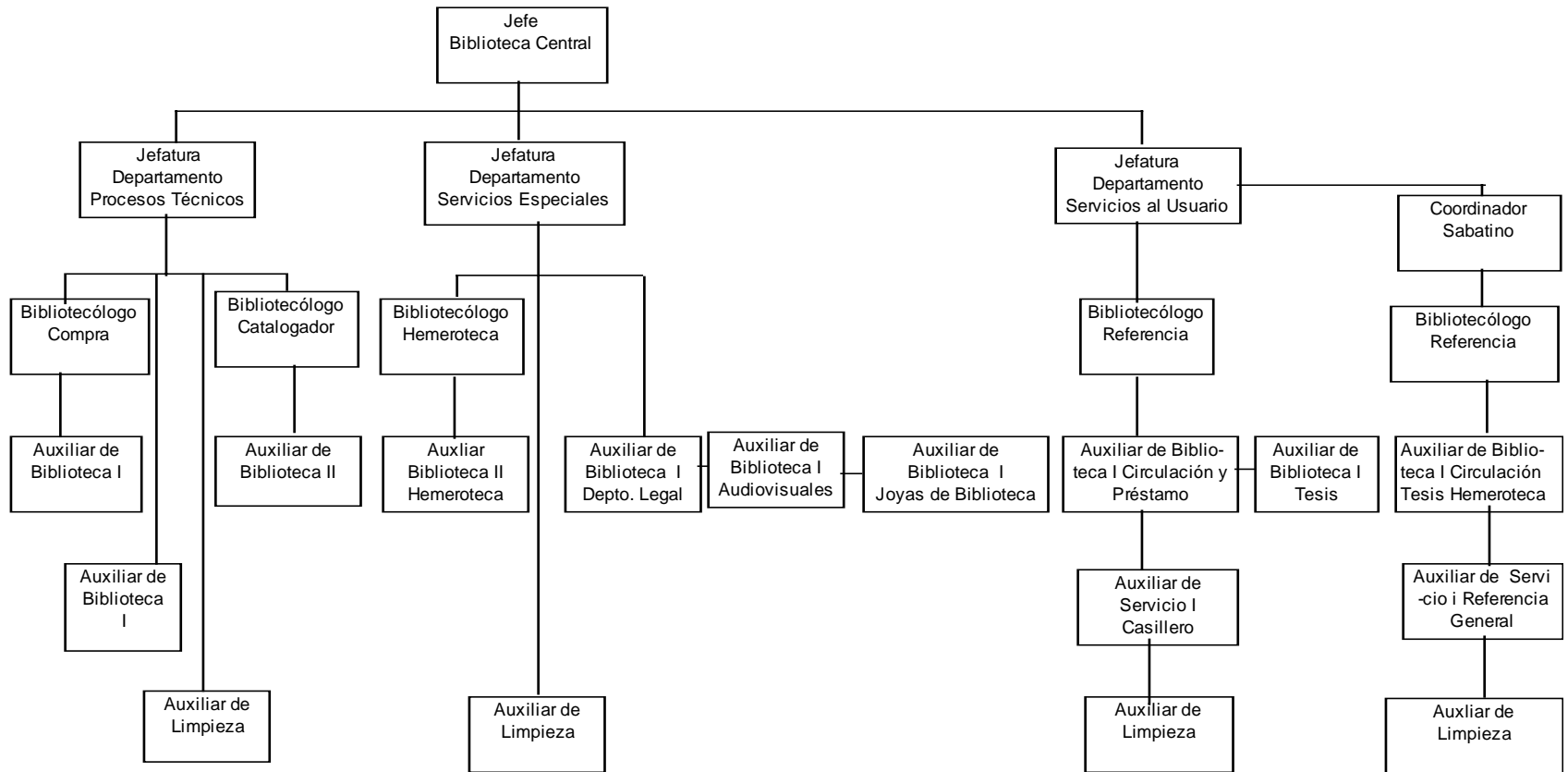
- Selección, adquisición, catalogación, clasificación y preparación físicos de los materiales, ya sea libros, tesis u otros.
- Hemeroteca
- Biblioteca de la Paz
- Bibliocafé
- Sala de lectura
- Cubículos para estudio.

## 1.8 Estructura organizacional

“La Biblioteca Central se encuentra formada con los siguientes departamentos y secciones: jefatura, departamento de procesos técnicos: sección de selección, adquisición, catalogación, clasificación y sección de computo. Departamento de

servicios especiales: hemeroteca, mapoteca, audiovisuales, bibliografía nacional.  
Departamento de servicios al usuario: sección circulación y préstamos, sección de referencia, colección general. Y la Coordinación de la Jornada Sabatina.”(17:23)

Gráfica 1  
Organigrama General  
Biblioteca Central  
Universidad de San Carlos de Guatemala



Fuente: Biblioteca Central. Año 2005

Organigrama: es la representación gráfica que se tiene de la Biblioteca Central, es un organograma que no presenta la información correcta, porque refleja lo que se cree que es y no como es, no muestra precisión ya que las relaciones formales e informales no están definidas como los son. Y por ende este instrumento no presenta la información necesaria ya sea por la forma en que está elaborado o por los cambios que se han realizado en la estructura orgánica de la misma. El organigrama actual de la Biblioteca Central esta siendo actualizado conforme se han realizado los cambios de parte de la dirección de la Biblioteca Central.

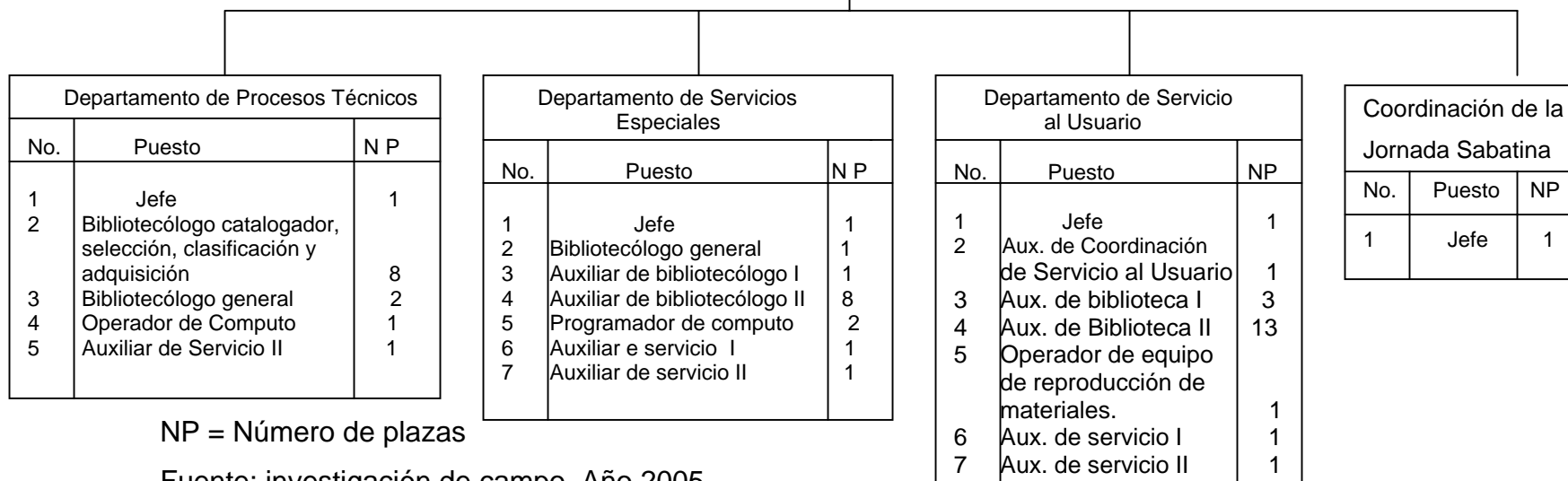
#### 1.10 Personal de la Biblioteca Central

La Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala, cuenta con 57 personas laborando en 18 puestos. Este personal está distribuido en tres departamentos: de Procesos Técnicos, Servicios Especiales y Servicio al usuario y la Coordinación de la Jornada Sabatina que solo existe un puesto de trabajo, ya que es quien coordina a todo el personal que trabaja el día sábado, que son los mismos que trabajan de lunes a viernes y no completan su jornada, de los tres departamentos de la Biblioteca.

El personal, actualmente se encuentra distribuido como se muestra en el siguiente organigrama:

**Gráfica 2**  
**Organigrama Nominal**  
**Biblioteca Central**  
**Universidad de San Carlos de Guatemala**

Dirección de la Biblioteca Central		
No.	Puesto	Plazas
1	Jefe de Biblioteca Central	1
2	Secretaría	1
3	Tesorera	1
4	Vigilancia	2



NP = Número de plazas

Fuente: investigación de campo. Año 2005



### 1.11 Manuales administrativos

Los instrumentos que posee actualmente la Biblioteca Central, y que son utilizados como un medio de comunicación entre la Jefatura y colaboradores que sirve para orientar el desempeño de las actividades a realizar, son:

- Manual de organización: presenta información detallada respecto a las relaciones de la organización como antecedentes, legislación, funciones y estructura. Niveles jerárquicos grado de autoridad y responsabilidad, descripción de puestos de trabajo que incluye los requisitos del mismo, y delimita atribuciones y funciones. Una guía para que el empleado realice bien su actividad y para alcanzar los objetivos de la Biblioteca Central. El manual de organización esta siendo actualizado, donde hace falta únicamente la aprobación de las autoridades de la Biblioteca Central y el Consejo Superior Universitario.
- Manual de normas y procedimientos: este instrumento informa la secuencia procedimental para realizar las actividades propias de las funciones de la unidad administrativa o la organización, las normas de aplicación general ( la razón y objeto de la empresa: qué, para, donde) y normas de aplicación específica (quién, cuándo, con qué) normatizando obligaciones y limitando área de aplicación, como también la toma de decisiones en el desarrollo de las actividades. Éste material también se está renovando.

- Reglamento Interno de la Biblioteca Central: este instrumento especifica los lineamientos necesarios para el comportamiento del personal dentro de la Biblioteca Central.
- Instructivos (trifoliales, guías): éstos son utilizados como un medio informativo tanto para el personal de Biblioteca como para personas que requieran información sobre Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala, contienen: misión, visión, servicios, horarios de atención, requisitos para su uso y otros.

## 2. Análisis de la evaluación del desempeño actual en la Biblioteca Central

Actualmente en la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala, existe la evaluación del desempeño de forma empírica, ya que no se planifica ni se conocen los objetivos y estrategias, para llevar a cabo dicha evaluación.

Al cuestionar a los colaboradores acerca de ¿Sí alguna vez se le ha evaluado el desempeño de su trabajo? El 16% respondió que siempre se le ha evaluado su trabajo, el 27% indicó que a veces le evaluaban el desempeño pero que en realidad no corresponde a un programa de evaluación del desempeño. Indican los que han sido evaluados siempre y a veces, que ha sido a través de estadísticas para verificar la cantidad de personas y el número de préstamo interno y externo de libros u otro documento en un día de labores. El 55% respondió que nunca se ha evaluado el resultado de su trabajo, es el personal

que ha trabajado durante tres años o más en la Biblioteca Central, esto confirma que no a todo el personal se evalúa, ya que solo el 50% de los jefes, respondió que a veces han evaluado el desempeño y el resto nunca lo ha realizado.

### 2.1 Formas empleadas de evaluación

No existe una actividad programada para obtener información sobre el rendimiento laboral, necesidad de capacitación, o conocer el potencial del empleado: ya que se evalúa por medio de estadísticas, supervisión directa, donde el 75% de la dirección y jefes inmediatos contestaron y el resto no respondió. Solamente el 18% de los colaboradores confirman la forma de ser evaluados por parte de la Biblioteca Central y el mayor porcentaje (82%) no respondió al ser cuestionado, porque no han sido evaluados en su desempeño.

### 2.3 Responsables de la evaluación

La información obtenida respecto quienes son los responsables de la evaluación del desempeño como se mencionó que se realiza empíricamente ya que no utiliza ningún método formal y se basa en la opinión del jefe inmediato a través de la observación directa, el 31% de los colaboradores informó que son el jefe inmediato, el 69% indicó que no se le ha efectuado ninguna evaluación.

El resultado obtenido establece que no existe un programa sistematizado que permita medir el rendimiento laboral del recurso humano ya que no se planifica ni

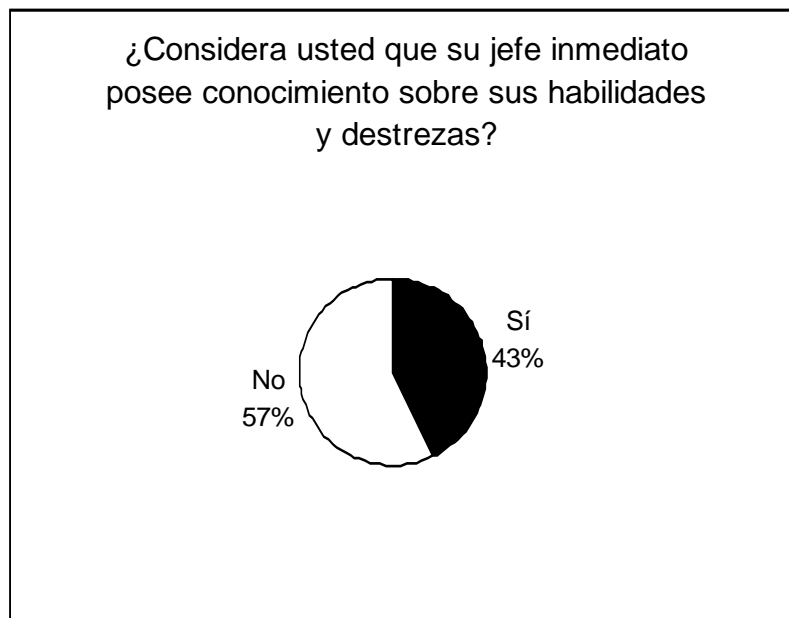
se dan a conocer los resultados de dichas evaluaciones, lo anterior señala la necesidad de crear un programa para la evaluación del desempeño del personal de la Biblioteca Central.

### 3. Análisis del recurso humano de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala

#### 3.1 Conocimiento de habilidades y destrezas

Al cuestionar a los empleados sobre sí su jefe inmediato posee conocimiento sobre sus habilidades y destrezas, se obtuvo la siguiente información.

Gráfica 3  
Conocimiento de habilidades y destrezas de los colaboradores de la Biblioteca Central de la USAC



Fuente: investigación de campo. Año 2005

Al analizar la gráfica se observa que el 43% consideró que su jefe inmediato tiene conocimiento de sus habilidades y destrezas, por que se concreta por medio de traslado de puesto con el objetivo de que el colaborador demuestre su capacidad y a la vez obtenga nuevos conocimientos. Generalmente se ubican donde se considera que realizará un buen trabajo lo que se verifica por medio de la observación directa. El 57% cree que su jefe inmediato no tiene conocimiento de sus habilidades y destrezas lo que se evidencia por el tiempo que lleva laborando en Biblioteca Central que es de tres años o más en el mismo puesto. Esto demuestra que no a todo el personal se le ofrece la misma oportunidad de desarrollarse profesionalmente.

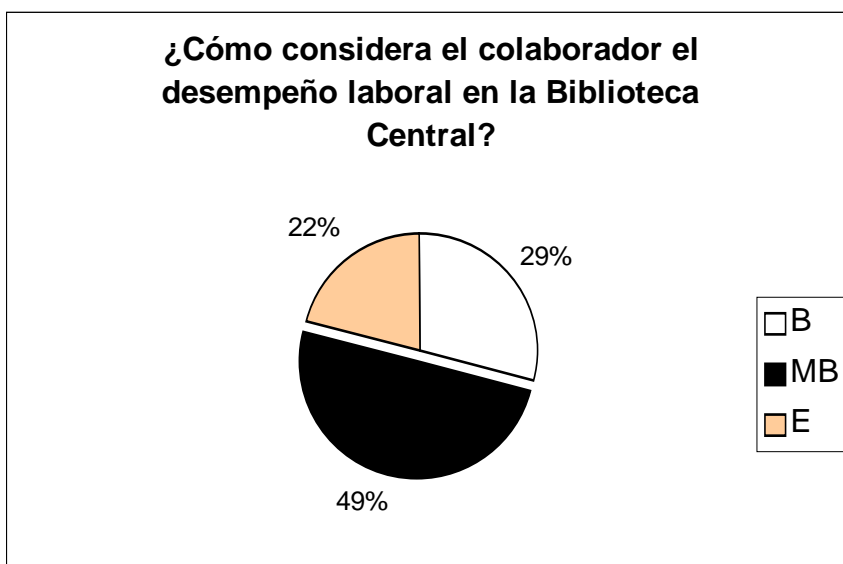
Al consultar al jefe inmediato, el 83% de jefes indicó conocer las habilidades y destrezas, pero solo el 33% del porcentaje anterior respondió la forma en que identificaban las habilidades y destrezas que es a través de la observación y rotando al personal a puestos diferentes y el 17% no respondió.

### 3.2 Desempeño laboral

Al consultar a todo el personal de la Biblioteca Central sobre ¿cómo califica el desempeño laboral?, se obtuvo lo siguiente:

Gráfica 4

Calificación del desempeño laboral según los colaboradores de la Biblioteca Central de la USAC



Fuente: investigación de campo. Año 2005

Se puede observar, que los trabajadores consideran que su rendimiento en el mayor porcentaje es muy bueno y excelente ya que tratan de cumplir con sus responsabilidades y superar el número de usuarios atendidos diariamente, catalogar y clasificar libros, tesis u otro documento de utilidad en la Biblioteca.

En cuanto a los jefes no otorgan la misma calificación al desempeño, ya que ninguno de sus trabajadores ha alcanzado la excelencia porque requieren

constante supervisión para cumplir con sus deberes asignados y por ende el resultado está entre las escalas bueno y muy bueno porque el rendimiento según su opinión no supera lo requerido en el puesto, y que no hay esfuerzo que valga si no se obtiene la labor deseada. Por consiguiente se observa la necesidad de establecer un programa de evaluación del desempeño que proporcione información fidedigna en cuanto a los resultados esperados.

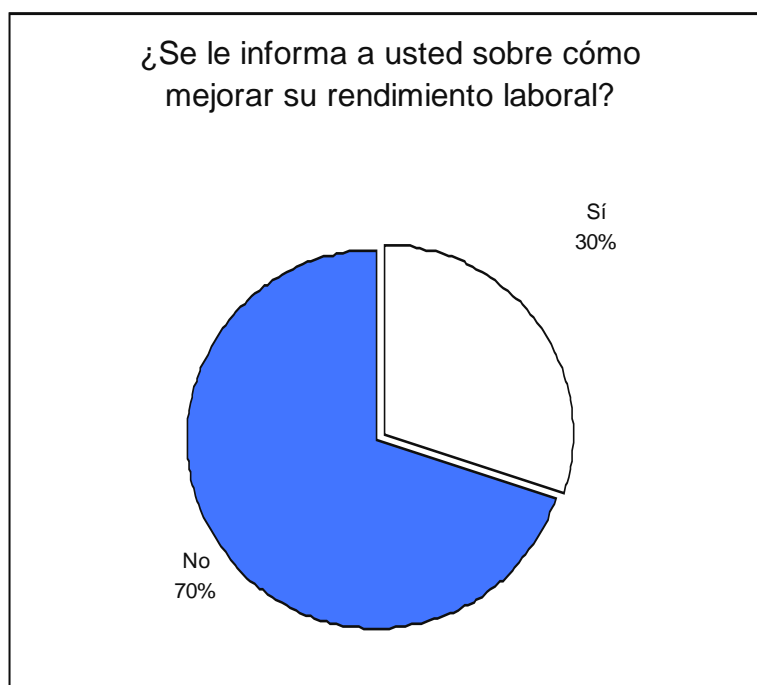
#### 4. Retroalimentación a los colaboradores

Los resultados de la investigación realizada a los colaboradores de la Biblioteca Central sobre si se brindaba información de su rendimiento laboral indicaron que el 49% les proporcionaban información sobre lo bueno y lo malo de los resultados de su trabajo ya sea verbalmente o por escrito (a través de memorandum), pero que ésta evaluación del desempeño no se planifica ya que la mayor parte se basa en la observación directa sin documento que respalde la opinión del jefe. El 51% afirma que no es informado sobre su desempeño sea éste satisfactorio e insatisfactorio los resultados del desempeño que realice. Y el 100% de jefes indicó que proporcionaban información de la calidad del trabajo, pero no proporciona medios para mejorarlos, ni verifica si se alcanzó o no el objetivo.

4.1 La respuesta de los colaboradores acerca de la manera que se informa de ¿cómo mejorar su rendimiento? , se muestra en la siguiente gráfica.

Gráfica 5

Se le informa al colaborador cómo mejorar su rendimiento laboral de la Biblioteca Central de la USAC



Fuente: investigación de campo. Año 2005

La gráfica anterior, muestra que al 30% se le indica como mejorar su rendimiento a través de reuniones donde se habla sobre el desempeño del personal y se dan a conocer los resultados obtenidos mediante la observación o propuestas del usuario a través del buzón de quejas y sugerencias. Se le



proporciona capacitación aunque muchas veces éstas no son aplicables al trabajo para superar la deficiencia por lo que no demuestra progreso en su trabajo. El 70% respondió que nunca se le ha brindado información del desempeño porque no le han evaluado su trabajo, ni ha recibido queja por parte del usuario; por lo tanto la retroalimentación que recibe el personal no corresponde a la necesidad, ya que no se realiza ninguna evaluación del desempeño sistemática de como esta realizando sus actividades, si necesita mejorar o no, para prestar el servicio con excelencia al usuario.

#### 4.2 Capacitación recibida en la Biblioteca Central

Referente a capacitación recibida por parte de la Biblioteca, un 69% respondió que si han recibido algunos cursos de motivación, planificación estratégica, citas y referencias bibliográficas, servicio al cliente, inteligencia emocional, catalogación y otros, haciendo énfasis en que los cursos recibidos es porque se le presentó la oportunidad al departamento de Recursos Humanos y no porque se haya detectado la necesidad. El resto respondió que nunca le han proporcionado capacitación. Por lo tanto el 57% considera que no ha sido aplicado al trabajo, pues no son relacionados con su labor y el resto no respondió, como tampoco ha ayudado a mejorar mucho en su desempeño laboral.

Esto resalta la importancia de un programa de evaluación del desempeño que proporcione retroalimentación e identifique la capacitación de acuerdo a las

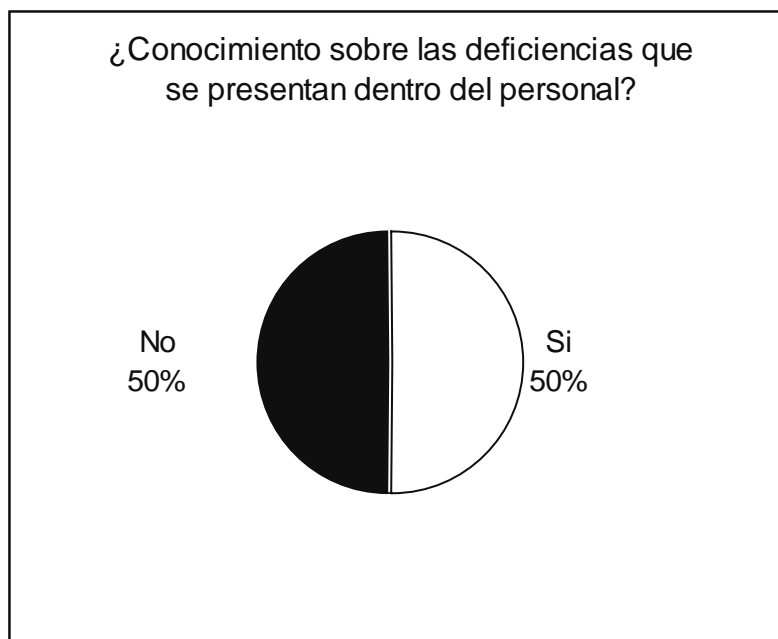
necesidades laborales relacionadas a su trabajo y en el tiempo deseado para ayudar a mejorar su desempeño.

#### 5. Los efectos de no contar con una evaluación del desempeño

Los principales efectos de no contar con un sistema de evaluación del desempeño según la dirección y el jefe inmediato se observa en la siguiente gráfica:

Gráfica 6

Conocimiento sobre las deficiencias laborales de los colaboradores de la Biblioteca Central de la USAC



Fuente: investigación de campo. Año 2005

El 50% de los cuestionados respondió tener conocimiento sobre las deficiencias laborales y la capacidad del personal, lo que no se considera información verídica porque esta se hace únicamente por medio de la supervisión directa y el buzón de quejas y sugerencias, lo que puede ser positivo o negativo para el colaborador. El 50% contestó desconocer los efectos de la inexistencia del programa de evaluación del desempeño, ya que nunca se ha medido el rendimiento laboral y por lo tanto no se conoce la calidad del trabajo, ni la capacidad para ejercer dicha actividad.

#### 6. Conocimiento del puesto de trabajo

Al preguntarles a los jefes referente a la existencia de la descripción técnica de puestos, el 100% respondió que si existe esa descripción en el Manual de Organización. Al ser consultados los colaboradores acerca del conocimiento sobre las funciones de su puesto de trabajo, el 77% respondió en conocer todas las funciones asignadas a su puesto, aunque el tiempo de trabajar en el puesto es un factor que ha ayudado al personal especializarse en su cargo, el 22% respondió saber solo algunas de sus funciones, y el 2% no sabe realmente como ejecutar sus actividades. El jefe cree el 100% que sus colaboradores posee el conocimiento de sus funciones por el tiempo en que llevan trabajando en el puesto y no por medio de la descripción técnica del puesto.

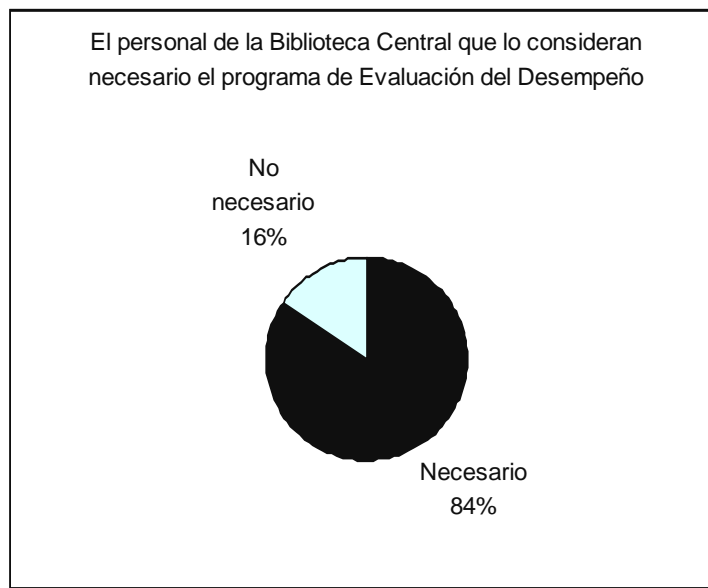
## 7. Importancia de la implementación de un programa de evaluación del desempeño

Al preguntar a los colaboradores sobre ¿Sí conocen o han escuchado en que consiste el programa de evaluación del desempeño? El 63% del personal respondió que si ha escuchado o sabe que es el programa de evaluación del desempeño, mientras que el 37% afirma no conocer dicho programa ni ha escuchado acerca del mismo. El mayor porcentaje conoce el sistema de evaluación del rendimiento lo que ayudaría al implementar dicho programa, pues los colaboradores ya estarían familiarizado.

Al preguntarle al personal de la Biblioteca Central sobre la necesidad de implementar el sistema de evaluación del desempeño respondió lo siguiente:

Gráfica 7

La necesidad de implementar el programa de evaluación del desempeño  
en la Biblioteca Central de la USAC



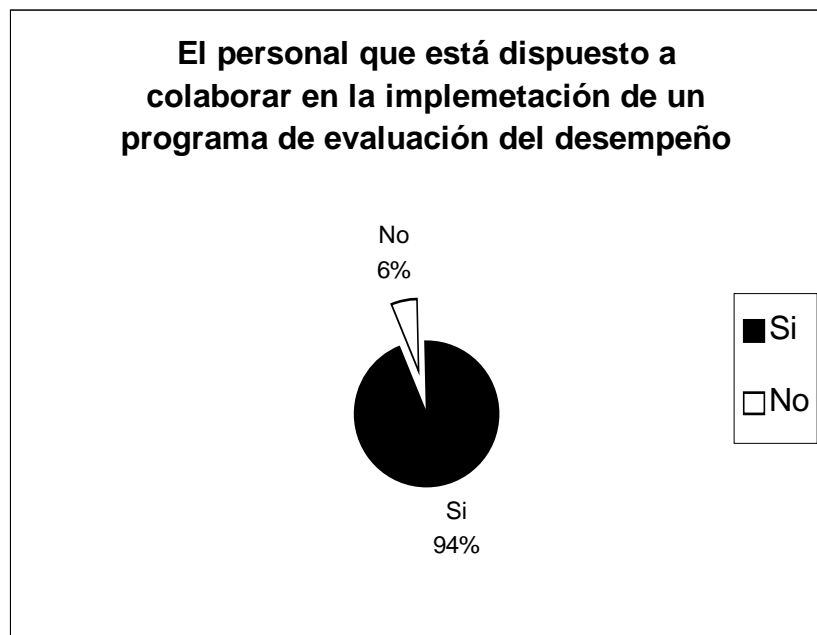
Fuente: investigación de campo. Año 2005

Lo anterior, indica que el 84% del personal considera necesario la aplicación del programa de evaluación del desempeño en la Biblioteca Central, ya sea para mejorar su rendimiento, desarrollo profesional o simplemente conocer los resultados de su trabajo y mejorar constantemente. El 16% no considera necesario porque es responsable y posee conocimiento suficiente de sus funciones, y que un programa no ayudaría a cambiar los resultados de su rendimiento laboral.

Con respecto a la disponibilidad del personal para colaborar en la implementación se obtuvo lo siguiente:

Gráfica 8

Personal dispuesto a colaborar en la implementación del programa  
en la Biblioteca Central de la USAC



Fuente: Investigación de campo. Año 2005

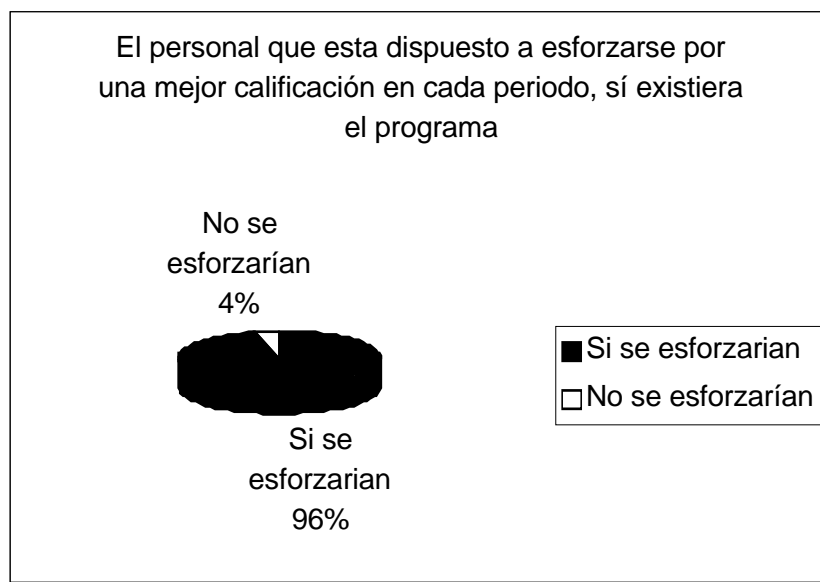
El 94% de los colaboradores están dispuestos a colaborar si se llegará a implementar el programa, ya que cree que es necesaria la aplicación del sistema de evaluación del desempeño, para que se conozca la capacidad y el potencial, y sí fuera necesario mejorar su rendimiento. Que el colaborador conozca donde ha cometido error y la oportunidad de mejorar el resultado. El 6% dice no estar en disposición porque ya están dando todo su esfuerzo y un programa de evaluación del desempeño no hará que sea mejor.

Mientras que el 100% de la respuesta del jefe inmediato indica que tienen conocimiento del programa de evaluación del desempeño y están dispuestos a colaborar en caso de implementar el programa.

Con esta información se prevé la aceptación que tendrá el programa de evaluación del desempeño para que ayude a corregir deficiencias en el desempeño laboral del colaborador de la Biblioteca Central de la USAC.

Al cuestionar al personal si se esforzarían por mejorar su calificación en cada período en caso de existir el programa de evaluación del desempeño, se obtuvo lo siguiente:

Gráfica 9  
Personal que se esforzaría para mejorar su calificación en cada período de la evaluación del desempeño de la Biblioteca Central de la USAC



Fuente: Investigación de campo. Año 2005

Se observa que el 96% respondió estar dispuesto esforzarse en mejorar su desempeño en caso que se implemente el programa, el 4% no se esforzaría porque no está de acuerdo en que se ejecute dicho sistema de evaluación del desempeño; el 100% considera que los beneficios que se obtendrán a través del programa serán: un mejoramiento continuo del desempeño laboral, capacitación aplicada a su trabajo, en el tiempo requerido y finalmente retroalimentación de su rendimiento al conocer los resultados de su trabajo, la necesidad de mejorarlo como también la ayuda en como realizarlo.

Por los resultados obtenidos con el personal de Biblioteca Central se puede identificar que un programa de evaluación del desempeño permitirá medir el rendimiento y a la vez mejorarlo por medio de una adecuada retroalimentación que responda a la necesidad del recurso humano y dirección de la Biblioteca Central de la USAC.

Los jefes y colaboradores consideran en un 100% que se debe proporcionar información a cada evaluado por parte de su evaluador. El cuadro que se presenta a continuación es un ejemplo de factores de evaluación que pueden ser tomados en cuenta, presentado al personal y que se les solicitó opinión respecto al grado de importancia que consideran. Los cuales no son necesariamente incluidos en el formato de evaluación del desempeño, ya que se tomarán factores que ayuden a medir el rendimiento laboral y que estén de acuerdo a las necesidades de la Biblioteca Central.



Cuadro 1

Ejemplo de factores que pueden ser tomados en cuenta en una evaluación del desempeño

No.	Factores	Colaboradores	Jefes
		No.	No.
1	Rendimiento en su trabajo	1	2
2	Puntualidad	8	3
3	Calidad en su trabajo	2	4
4	Colaboración	5	5
5	Relaciones interpersonales	3	7
6	Personalidad	10	9
7	Preparación técnica	9	1
8	Habilidad para aprender nuevas tareas	7	6
9	Grado del conocimiento del trabajo	6	8
10	Responsabilidad	4	10
11	Antigüedad	12	12
12	Iniciativa	11	11

Fuente: Investigación de campo año 2005.

El factor más importante que ponderaron los colaboradores es el rendimiento de su trabajo; para el colaborador de la Biblioteca Central este factor es de prioridad, luego le siguen la calidad de trabajo y las relaciones interpersonales,

que consideraron como los factores más importantes para tomar en cuenta en un programa de evaluación del desempeño.

La personalidad recibió poca ponderación, porque no es elemental para realizar mejor su trabajo por esta razón prefieren no ser evaluados en este factor. La Iniciativa recibió poca información también: los colaboradores de la Biblioteca Central, consideran no ser evaluados por este factor ya que no le es permitido buscar métodos mejores para realizar su trabajo es decir, no pueden tomar sus propias decisiones sobre sus actividades.

La antigüedad es el factor con menor ponderación. Ya que se considera un factor que no permite un beneficio al trabajador que inicia.

Para el jefe, el factor más importante que pondera es; la preparación técnica ya que considera que sus colaboradores tienen la preparación técnica o el nivel académico deseado, luego le sigue el rendimiento de su trabajo y la puntualidad.

Los factores que tienen menor ponderación son: responsabilidad, iniciativa y antigüedad.

Los resultados encontrados en la investigación realizada, hace notoria la inexistencia de un programa que ayude al trabajador a conocer su rendimiento laboral y de como mejorarlo y al mismo tiempo proporcionar un buen servicio.

## Capítulo III

### PROPUESTA DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LA BIBLIOTECA CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

#### 1. Presentación del programa de evaluación del desempeño

Con el objetivo de aplicar técnicas que ayuden a mejorar la administración del recurso humano de la Biblioteca Central se ha diseñado un programa de evaluación del desempeño el cual tiene como objetivo medir y mejorar el rendimiento de sus trabajadores en la realización de sus actividades y que los resultados que se obtengan de su ejecución será de beneficio mutuo tanto para la Biblioteca Central como de sus colaboradores. A través de este programa se pretende lograr un personal productivo y motivar a mejorar su conducta hacia su trabajo.

El programa tiene como propósito servir de guía al personal evaluador y evaluadores para que conozcan las actividades que se deberán realizar para su correcta aplicación.

#### 1.1 En qué consiste el programa de evaluación

Obtener información sobre el desempeño de los colaboradores por medio de la aplicación de evaluaciones que se realizaran, apreciando la destreza, la

habilidad asimismo el potencial, el rendimiento de ellos así como recabar información necesaria para la toma de decisiones.

## 1.2 Proceso del programa de evaluación del desempeño

Para que progresen los procesos de evaluación del rendimiento laboral, se requiere la cooperación de todos los que habrán de actuar como evaluadores en el programa a efecto de realizar una apreciación esmerada y objetiva, como también en el proceso de retroalimentación para que las entrevistas proporcionen resultado productivos.

## 1.3 Objetivos del programa de evaluación del desempeño

Que el sistema de evaluación sea un instrumento para:

- Mejorar el desempeño del personal, logrando optimizar la utilización del recurso humano, a través del sistema de evaluación del desempeño y una adecuada retroalimentación.
- Evaluar el rendimiento de los colaboradores en sus puestos de trabajo y determinar su potencialidad de desarrollo.
- Proporcionar registros estadísticos del desempeño que se realice, que servirán de respaldo a la Biblioteca Central en la toma de decisiones, referente al personal
- Establecer equidad en cuanto a la evaluación de cada trabajador.

- Dar a los trabajadores la oportunidad de hablar regularmente con su jefe inmediato acerca del desempeño, un mejoramiento continuo y los estándares del desempeño del mismo.
- Ofrecer al personal capacitación aplicada al trabajo, en el tiempo requerido.
- Incentivar al personal con recompensas no económicas.

#### 1.4 Misión del programa de evaluación del desempeño

“Brindar a la Biblioteca Central y personal un sistema de evaluación del desempeño que permita conocer su rendimiento laboral y a la vez, obtener retroalimentación requerida y que ayude al mismo tiempo alcanzar un excelente servicio y personal productivo y satisfecho.”

#### 1.5 Visión del programa de evaluación del desempeño

Que la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala, llegue a ser un centro de información con un personal efectivo y que proporcione la excelencia del servicio de calidad, a través de documentos e información actualizada.

#### 1.6 Razones para implementar un programa de evaluación del desempeño

Actualmente la Biblioteca Central, no cuenta con un programa de evaluación del desempeño, donde se obtenga información sobre el rendimiento laboral tanto

para la biblioteca y el personal, por ende se hace necesario un instrumento administrativo que ayude a analizar y conocer las fortalezas y debilidades, habilidades y destrezas que se podrán descubrir a través de las evaluaciones que se realizarán con determinados criterios y principalmente alcanzar el personal calificado mediante un mejoramiento continuo del desempeño conseguir beneficios para ambas partes.

Como también descubrir deficiencias en el puesto y proporcionar la capacitación adecuada, registros estadísticos que respalden la toma de decisión respecto al empleado.

## 2. Procedimiento previo a la implementación del programa de evaluación del desempeño

La resistencia al cambio ha sido uno de los grandes problemas que enfrenta el hombre de empresa, esto se ha dado por la manifestación de inseguridad ante el cambio de costumbre, rutinas de la cual se han adaptado, proporcionando incapacidad de asimilar a nuevos sistemas, procedimientos, programas y otros.

El programa de evaluación del desempeño es un cambio que se dará en la Biblioteca Central, en que se evaluará el rendimiento del colaborador, este cambio se hace necesario, cuando una o más personas creen que es esencial y posible de hacerlo, es en donde la Biblioteca Central deberá interesarse por encontrar a todo el personal voluntario para el cambio.

Es vital que el programa esté respaldado por las máximas autoridades para una mejor adaptación, asimismo que los colaboradores vean en el programa un instrumento que los ayudará a mejorar y que se sientan parte de ella proporcionando ideas y que no sea percibido como una amenaza; resaltando la flexibilidad del programa, el cual puede estar sujeto a cambios que se requieran, y por lo tanto las sugerencias podrán ser tomadas en cuenta.

Al implementar el programa será necesario que el colaborador lo acepte y tenga la confianza en su entorno para recibir los beneficios que tendrá al funcionar el programa.

## 2.1 Preparación al cambio

Para cualquier organización, el recurso humano es un capital necesario del que sin su presencia sería imposible alcanzar sus objetivos. Por lo tanto, es recomendable que antes de implementar el programa, que todo el personal sea sensibilizado y capacitado para crearles conciencia de lo elemental del programa en su vida laboral. Este proceso se divide en cuatro fases.

- **Sensibilización y concientización:** esta fase consiste en motivar y preparar al personal para el cambio, que los interesados reflexionen sobre la situación en que se encuentra la empresa, para que los cambios propuestos se hagan conscientemente y mejor si se realiza un debate profundo sobre el programa, donde se podrá efectuar preguntas y a la vez

dar respuestas sobre el nuevo programa. Se deberá realizar uno o dos reuniones en el salón de conferencias de la Biblioteca Central con una duración aproximadamente de 2 horas, donde participará todo el personal, Y un expositor proveniente de la Unidad de Inducción y Desarrollo de la USAC. Al realizar las pláticas de sensibilización se logrará hacer conciencia al personal sobre la necesidad que existe de implementar el sistema de evaluación del desempeño.

- Capacitación

Esta fase prevé las actitudes de comportamiento del personal. Después de sentir la necesidad del programa de evaluación del desempeño, el trabajador lo asimilará como parte de su vida laboral y no como una amenaza a ella. A través de la fase de capacitación el personal aprenderá que este programa beneficiará tanto al personal como a la Biblioteca Central y no lo contrario. En esta fase se tendrán sesiones de capacitación para los evaluadores donde se explicará el procedimiento del programa, la mecánica de las aplicaciones, los formatos, posibles errores o fuentes de distorsión, preguntas y respuestas que puedan surgir y otros. También se capacitará a los colaboradores donde se informará sobre quiénes serán los responsables de la evaluación, las versiones de las fichas de las evaluaciones, períodos de evaluación y todo lo



relacionado con el programa, hasta que el trabajador se sienta cómodo y absolutamente identificado con cada una de las partes del programa.

Se deberá realizar una reunión con una duración de 6 horas para dos reuniones: el jefe inmediato y colaboradores realizado por un expositor proveniente de la Unidad de Inducción y Desarrollo del departamento de recursos Humanos de la USAC.

- Implementación

Esta fase se inicia cuando haya terminado la capacitación. La evaluación del desempeño se institucionaliza como un nuevo patrón del comportamiento. La evaluación en la biblioteca se convertirá en un valor que provoca un mejoramiento continuo, al implementar el programa, los colaboradores obtendrán un compromiso no solo con la biblioteca sino también personalmente de exigirse asimismo en la búsqueda de la excelencia. Las evaluaciones se podrán llevar a cabo en las instalaciones de Biblioteca Central, con una duración de 1 hora para responder o llenar los formatos de evaluación del desempeño.

- Retroalimentación

Esta fase es necesaria para asegurar la fijación del conocimiento y comprensión total del programa. Este espacio ofrece la oportunidad de responder a preguntas o cualquier duda respecto al programa. Además,

permite conocer al colaborador periódicamente las deficiencias existentes en su desempeño, obtener ayuda de estrategias de cómo mejorar su trabajo una comunicación efectiva entre jefe y colaborador, los objetivos logrados y otros. La retroalimentación del trabajador será suministrada de forma que provea la mejora y se eviten las críticas negativas. Debe existir el respeto entre ambos en la junta. Se revisará el desempeño con el fin de detectar el progreso, necesidad de mejorar y se solicita al colaborador durante un lapso de tiempo de cinco días hábiles una propuesta de mejora en donde se haya detectado deficiencia, la cual esta deberá llevar la autorización por su jefe inmediato.

Al inicio del siguiente ciclo se verificará si se dio seguimiento a la propuesta realizada ya sea por parte de la biblioteca o del empleado y si se ajustan a lo requerido. Esta reunión será de 2 horas aproximadas entre jefe-colaborador y si es posible contar con 2 horas de un asesor en cada fase del proceso de cambio.

### 3. Designación del personal responsable y aspectos claves para el éxito del programa

El personal responsable del programa de evaluación del desempeño que se pretende implementar en la Biblioteca Central será designado por parte de Biblioteca.

Con base en la investigación se define como estrategia la utilización de una evaluación de 180° grados para obtener resultados de diferentes ángulos y objetivos de quienes evaluarán el desempeño. Los evaluadores que serán responsables en la aplicación del sistema de evaluación del desempeño serán los siguientes: jefe de biblioteca, jefe inmediato, clientes(estudiantes e investigadores), compañeros y el evaluado.

Los programas en varias ocasiones no son efectivos por la falta de honestidad, seriedad y otros, por parte de los evaluadores durante la evaluación.

Por lo tanto es necesario establecer responsables para que se logren los resultados deseados, se nombran posibles responsables como lo son:

- La dirección es responsable de asignar los recursos necesarios (recursos económicos, humanos y materiales), para un mejor funcionamiento del programa. La Biblioteca Central también será responsable de: la capacitación de los evaluadores como posteriormente de los evaluados para lograr la objetividad del programa, archivar todos los registros relacionados a la evaluación del desempeño(descripción del puesto, estándares del desempeño), formularios y tabular los resultados. Verificar que todos los formatos tengan las autorizaciones pertinentes, coordinar la comunicación y retroalimentación de la evaluación realizados a los colaboradores e inducción al nuevo personal sobre el funcionamiento del programa, como solicitar ayuda a la Unidad de Inducción y Desarrollo del

departamento de Recursos Humanos u otra unidad que se relacione, de la USAC.

- El jefe inmediato de los colaboradores a evaluar es responsable en todo el proceso de la evaluación del desempeño. Entre ambos deben establecer los estándares del desempeño al inicio de cada ciclo o cuando sea necesario, la autorización de los estándares será por parte del jefe inmediato o la dirección de la Biblioteca Central. Asimismo, el jefe inmediato debe ejecutar la evaluación del desempeño de acuerdo al período de evaluación establecido. Y finalmente, los evaluadores (jefe inmediato) son responsables de retroalimentar y comunicar a tiempo y constructivamente los resultados de la evaluación a sus colaboradores y de asignar el personal que realizará la evaluación al usuario. Como también de lograr la colaboración esperado por parte del colaborador y la implementación y funcionamiento del programa.
- Los evaluados, también poseen responsabilidad en proporcionar cualquier evidencia objetiva que se le requiere relacionado con su desempeño, estar a disposición del evaluador durante el proceso de evaluación del desempeño, establecer conjuntamente con su jefe estándares de desempeño claros, medibles y verificables, dar seguimiento a las recomendaciones que se le hará en las reuniones de cierre de

evaluación del desempeño o la retroalimentación que se le dará con respecto a su desempeño.

- Los clientes son responsables de proporcionar información verídica que se le solicite respecto al servicio recibido y la actitud de la persona.

#### 4. Período de aplicación de la evaluación del desempeño

La evaluación puede ser periódicamente como lo considere conveniente la Biblioteca Central. Sin embargo, para efecto del programa propuesto se deberá realizar una vez al año: en el mes de julio, para mantener actualizado el registro del desempeño de los colaboradores, deben ser programadas e infirmadas por la dirección o encargado a los colaboradores en general en una reunión informativa. Aunque pueden existir evaluaciones extemporáneamente en casos especiales (traslados, promociones u otros.

#### 5. Comunicación del programa de evaluación del desempeño

Antes de empezar la primera evaluación del año se debe informar a todo el personal que tendrá participación en la evaluación por parte de la dirección de la biblioteca por medio de reuniones, dónde se explicará los objetivos, el contenido, su importancia tanto para la biblioteca y sus colaboradores, como se mencionó en las fases anteriores.

Para entregar los resultados de la evaluación del desempeño, se organizarán reuniones de cierre en donde asistirán; jefe inmediato y el evaluador. En caso que amerite o por disposición propia también se involucrará a los otros evaluadores.

## 6. Descripción del formato de escalas gráficas

El formato es de doble entrada: en las filas (horizontales) estarán los factores de evaluación del desempeño y en las entradas de columnas (verticales) se colocarán los grados o graduaciones de los factores.

En este método se incluirá a cada grado los puntos para cuantificar los resultados. Los factores estarán ponderados y tendrán valor en puntos de acuerdo con su importancia en la evaluación, se agregan frases en cada columna que represente un posible comportamiento acerca del factor a evaluar.

6.1. Se elaborarán tres cuestionarios ya que la evaluación contiene factores y preguntas que no se evaluará a todos por los diferentes puestos, que ejercen supervisión y no ejercen supervisión: 1.- personal que ejerce supervisión (director (a), jefes inmediatos), 2.- personal que no ejerce supervisión y 3.-cliente o usuario de la biblioteca.

6.2 Los factores tomados en cuenta para la evaluación del desempeño en la Biblioteca Central, fueron considerados con base a la necesidad de la

biblioteca para mejorar el rendimiento del personal y el servicio de la organización.

6.2.1 Factores a considerar en los trabajadores que sí ejercen supervisión son:

- Planificar y coordinar: realiza pronósticos, establece objetivos, determina estrategias y cursos de acción, presupuestos, misiones, visiones, políticas, programas, procedimientos u otros, ordenadamente.
- Liderazgo: considerar la capacidad de aconsejar e influir sobre otros.
- Trabajo en equipo: se relaciona con la intención de cooperar con terceros, formar parte de un grupo o trabajar con los demás es decir un grupo de personas que trabajan con un mismo fin, compartiendo ideas y experiencias de cada uno.
- Asistencia y puntualidad: evalúa la observancia y cumplimiento de horarios de trabajos asignados, así como ausencias.
- Iniciativa: capacidad para crear o desarrollar ideas y dar inicio a las cosas e interés por buscar mejores métodos para realizar una tarea.
- Responsabilidad: evalúa la forma en que el trabajador responde ante las consecuencias de sus actos, con relación a las obligaciones inherentes a su trabajo. Presentar los resultados esperados.
- Relaciones interpersonales: es la capacidad para mantenerse en armonía con sus superiores o compañeros de trabajo.

- Toma de decisiones: elegir entre alternativas de un curso de acción. Selección racional de un curso de acción.
- Motivación: despliega y maneja energía para saltar obstáculos. Muestra contagia entusiasmo en el trabajo y en la organización. Despliega actitudes positivas y alienta a sus colaboradores con animo.

6.2.2 Los factores a considerar en el formato de evaluación que evalúa a colaboradores que no ejercen supervisión, contienen los siguientes:

- Relaciones interpersonales: es la capacidad para mantenerse en armonía con sus superiores o compañeros de trabajo.
- Responsabilidad: la forma en que el trabajador responde ante las consecuencias de sus actos, con relación a las obligaciones inherentes a su trabajo.
- Cooperación y adaptabilidad: la intención de cooperar, la ayuda que presta a los compañeros, la forma de acatar órdenes. Y la capacidad del empleado para hacer frente a entornos o responsabilidades cambiantes.
- Calidad del trabajo: corresponde a la exactitud del trabajo, de acuerdo a las normas de excelencia previamente establecida.
- Cantidad de trabajo: se refiere al volumen de trabajo producido comparado con lo planeado o esperado.
- Habilidades y destrezas técnicas: evalúa la capacidad mental y manual para ejecutar una actividad específica, comprender y entender las formas



de dar o recibir órdenes e instrucciones, requeridas para el buen desempeño de las funciones del puesto de trabajo.

- Trabajo en equipo: se relaciona con la intención de cooperar con terceros, formar parte de un grupo o trabajar con los demás, es decir un grupo de personas que trabajan con un mismo fin, compartiendo ideas y experiencias de cada uno.
- Atención al usuario investigador.: se refiere a la actividad o servicio que una la organización ofrece a otro, ya sea amabilidad, atención, ayuda de encontrar diferentes documentos para analizar el objeto de estudio.
- Asistencia y puntualidad: evalúa la observancia y cumplimiento de horarios de trabajos asignados, así como ausencias.

La ponderación se realizará por las tres áreas que son: función que contiene los siguientes factores: planificación y coordinación, Calidad de trabajo el 30%, características individuales formado por los factores: liderazgo, iniciativa, relaciones interpersonales, trabajo en equipo y motivación con el 40% y actitudes y disciplina integrado por: toma de decisiones, responsabilidad y asistencia y puntualidad el 30% y en el caso de los colaboradores se tomará la misma ponderación en cada área, excepto el cambio de algunos factores. En caso de existir inconformidad respecto al punto de vista del evaluado y para que este sea objetivo es necesario que se conserve registros de las situaciones en todo y cada uno de los aspectos de la evaluación realizada.

De cada grado se logrará una puntuación que cuando éstas se suman, alcanzarán un punteo entre un rango de puntos, este tendrá una literal que corresponde al rendimiento del empleado. Para la comprensión del usuario evaluador se cambiará el grado de calificación de “Malo” al grado “Deficiente “, siempre utilizando la misma ponderación. Conforme a lo siguiente:

Rango de puntos	Grado de escalas	Literal
De 91 – 100	Excelente	E
De 81 – 90	Muy bueno	MB
De 61 – 80	Bueno	B
De 41 – 60	Regular	R
De 1 – 40	Malo	M

## 7. Escalas de puntuación para la evaluación del desempeño.

Calificación	Definición	Recompensas	Capacitación	Separación
Excelente	El desempeño del personal, en todas las áreas siempre sobrepasa de lo requerido y es superior a otros.	El trabajador tendrá prioridad acerca de ascensos para reconocer un excelente trabajo, reubicación de puestos como parte de su desarrollo y becas.	Para puestos de niveles superiores.	No aplica
Muy bueno	Los resultados cumplen claramente la mayor parte de los requerimientos del puesto.	Su desempeño es de alta calidad, es candidato de ascensos, becas, turnos de trabajo, diplomas del empleado del mes por departamento y otros.	Reforzar áreas débiles y verificar en la próxima evaluación su progreso.	No aplica
Bueno	Los resultados con frecuencia satisfacen la mayor parte de las expectativas.	El trabajador necesita cierta motivación como: carta de felicitación por la calificación dándole ánimos que puede superarlo, ayudándole a trazar metas para poder superarlo.	En caso de no superar la calificación en el próximo ciclo de evaluación será candidato de recibir capacitación	No aplica
Regular	Su desempeño no es el resultado deseado, es decir que su rendimiento requiere mejorar.	No aplica	Candidato obligatorio de participar en cursos de capacitación, para vencer las deficiencias identificadas.	No aplica
Malo	El colaborador se mantiene por debajo de las expectativas laborales.	No aplica	Este candidato necesita un plan intenso de cómo mejorar su rendimiento, es aconsejable que el jefe-colaborador elaboren juntos este plan, establecer responsable, tiempo de realización y un proceso de retroalimentación para ver el avance.	Candidato que se deja que supere sus puntos débiles durante un lapso de tiempo hasta el siguiente ciclo de evaluación o puede ser considerado como candidato de despido ya que no se recomienda el descenso.

Fuente: investigación de campo. Año 2005.

El valor del porcentaje para cada evaluador del personal de la Biblioteca Central: el jefe inmediato tendrá un valor del 35% ya que es quien supervisa constantemente el trabajo, conoce las responsabilidades de su puesto así como su rendimiento por el contacto frecuente con éste. Por parte del compañero será el 20% ya que la información que proporciona será precisa y válida porque tiene la oportunidad de apreciar con frecuencia la conducta del evaluado y el trato diario les brinda una imagen del desempeño laboral. La autoevaluación es del 15% es importante que el evaluado participe ya que probablemente serán mínimas las actitudes defensivas frente al proceso de evaluación y finalmente, el cliente es del 30% porque es la razón de la existencia de la Biblioteca Central; que permitirá conocer qué necesita el usuario, para satisfacer las diversas necesidades como investigador, ya que sin ellos no podría existir. El valor del porcentaje asignado al director (a) y el jefe inmediato será ponderado por quien fuese responsable de ellos.

## 8. Normas para la operación del programa de evaluación del desempeño

### 8.1 Formato a utilizar

La evaluación del desempeño del personal de la Biblioteca Central, se realizará en los formatos que se plantea en la propuesta del programa llamado "Hojas de Evaluación del Desempeño".

## 8.2 Envío de formularios

Es recomendable que sean ocho días hábiles antes de la fecha programada para que se ejecute la evaluación, la dirección o encargado de la evaluación del desempeño enviará los formularios a los jefes de departamentos, quienes a su vez las distribuirán en un tiempo no mayor de dos días hábiles después de su recepción, ellos o quiénes sean los encargados de realizar la evaluación en los diferentes departamentos, áreas, secciones u otros, en cantidades iguales al número de los colaboradores directos que estos tengan.

## 8.3 Formas de evaluar

El evaluador deberá evaluar al colaborador que le corresponde, revisando el primer factor, luego el siguiente y así sucesivamente, para evitar influencia de las calificaciones del factor anterior o viceversa.

Se calificará al colaborador según el trabajo que actualmente esta desempeñando, y si fuera el caso de que alguien estuviera sustituyendo a otro o este realizando otra actividad, no será considerada para la evaluación.

Al realizarse la evaluación en el período establecido, los formularios que correspondan al trabajador ausente serán devueltos en un plazo destinado por la dirección de la Biblioteca Central, en forma razonada, que cuando regrese el trabajador, el formulario será enviado de nuevo al

evaluador, para su evaluación respectiva. Se entiende por ausencia los siguientes casos: traslados, suspensiones por el IGSS y permisos por causas justificadas.

La dirección será la encargada de velar, para que los formularios sean llenados, según el instructivo respectivo.

#### 8.4 Tiempo para evaluar y devolución de formularios

Al completar las evaluaciones en los formularios correspondientes, los jefes deberán entrevistarse con cada uno de sus colaboradores bajo su mando y en forma separada, para analizar la boleta, revisar y la firma de conformidad, los jefes se encargarán de realizar todo el proceso de evaluación en días hábiles y se entregarán las evaluaciones con sus respuestas respectivas a la dirección de la biblioteca en un plazo no mayor de cinco días hábiles siguientes de la fecha programada.

#### 9. Instructivo para llenar el formato del programa de evaluación del desempeño en la Biblioteca Central de la USAC.

El objetivo del formato es obtener información, para evaluar el rendimiento del personal, en su desempeño laboral, para tener un fundamento que justifique la aplicación en la toma de decisiones, sobre el trabajador que labora en la Biblioteca Central.

El formulario de evaluación del desempeño se presenta en tres versiones: 1.- destinada a la evaluación del jefe(a) de la Biblioteca Central y jefes de cada departamento, 2.- para el personal que no ejerce supervisión y 3.- para los usuarios de la biblioteca. El tipo del formulario o formato es el mismo para las dos versiones excepto algunos factores, el tercer formato es diferente el contenido ya que esta resumido para lograr información específica, pero no requiere de instrucciones diferentes por cada formato.

#### 9.1 Instrucciones de llenado en la primera parte

- Nombre del colaborador evaluado

El evaluado escribirá tanto como nombres y apellidos completos.

- Puesto que desempeña

El cargo que esta ejerciendo el evaluado, de acuerdo a las funciones que esta desempeñando.

- Departamento

En donde esta desempeñando su servicio.

- Fecha de evaluación

Se anotará en la ficha en que se ha programado la evaluación ya sea por parte de la dirección o responsable de la evaluación.

- Fecha en la que el colaborador empieza a trabajar en el puesto

Se escribirá exactamente la fecha en que el colaborador haya iniciado a desempeñar el cargo.

## 9.2 Instrucciones de llenado en la segunda parte

- En la primera columna están escrito los factores, los cuales están divididos en tres áreas que son; el desempeño en la función, características individuales y de actitudes disciplinarias. A la par de cada factor, aparecen cinco casillas que representan los grados de calificación(malo, regular, bueno, muy bueno y excelente).
- Dentro de estas casillas, esta la descripción relacionada al factor y entre paréntesis los posibles puntos a asignar de acuerdo a la descripción que más represente, la forma en que el evaluado desempeña su trabajo. Al momento de evaluar, el punteo obtenido deberá encerarse a lápiz, ya que en este momento el evaluado desconoce su calificación, y por los cambios que puedan surgir, a la vez evitar pérdida de formularios, debiendo de evitar la tendencia de ser demasiado blando o muy severo al descubrir a la persona.
- Observaciones: en este espacio se utilizará, para dejar escrito algunos aspectos de interés que considere el jefe y la necesidad de tenerlo por escrito.
- Punteo total obtenido: al calificar los factores mencionados el jefe deberá, sumar los puntos asignados en cada factor por cada porcentaje asignado a cada evaluación realizada y colocar la nota en esta casilla, después se verifica en que rango de punto le corresponde, según la tabla que aparece abajo y marcar también la literal correspondiente



### 9.3 Instrucciones de llenado de la tercera parte

Después de haber obtenido la calificación del evaluado, el jefe deberá realizar la reunión con el empleado, para analizar la calificación y luego deberá escribir nombres y apellidos completos, su respectiva firma, puesto que desempeña, tanto el evaluado y los evaluadores.

### 9.4 Instrucciones de llenado para el usuario

- Nombre de quién lo atendió: la persona con quién tuvo comunicación al utilizar el servicio,
- Fecha de evaluación: el día exacto en que esta llenando el formulario.
- Se le realizarán tres preguntas, las cuales tienen cinco probables respuestas, el cual se marcará con una X la calificación seleccionada.
- Comentarios: el evaluador podrá proporcionar ideas para mejorar el servicio u otra sugerencia.

## 10.1 Formato para el personal que ejerce supervisión

Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala Hoja de Evaluación del Desempeño Para el personal que ejerce supervisión							
Nombre del empleado evaluado.....							
Departamento en que presta su servicio.....							
Puesto que actualmente desempeña.....							
Período al que corresponde la evaluación.....							

No.	Factores del área de función	Malo (1-2)	Regular (3-4)	Bueno (5-6)	Muy bueno (7-8)	Excelente (9-10)	C/f
1	Planificación y coordinación	No planifica ni ordena su trabajo.	Demuestra falta de capacidad para ordenar y proyectar su trabajo.	Es capaz de organizar y establecer un plan de trabajo a seguir.	Es capaz de ordenar y proyectar el desarrollo de su trabajo eficientemente.	Ordena y proyecta las distintas fases de su trabajo, previendo planes de contingencia.	
2	Calidad de trabajo	Comete errores frecuentemente y por lo tanto su rendimiento es inaceptable.	Posee algunas dificultades para realizarlas sin errores.	Su rendimiento es aceptable. Y necesita una supervisión normal.	Siempre cumple con los requerimientos eficientemente.	Supera todas las expectativas. Y no requiere supervisión.	
						Total	
	Factores del área de características individuales	Malo (1-2)	Regular (3-4)	Bueno (5-6)	Muy bueno (7-8)	Excelente (9-10)	C/F
3	Liderazgo	Incapaz de influir sobre su grupo y se deja llevar por ella.	Tiene muy poca capacidad de dirigir, el cual trata de evitarlo.	Posee la habilidad de dirigir al personal y capacidad de arreglárselas solo.	Se verifica claramente la capacidad de dirigir e influir sobre el grupo bajo su mando y otros.	Posee habilidad de dirigir e influye positivamente y logra los resultados positivamente.	
4	Iniciativa	Incapaz de crear ideas y buscar mejores métodos, para realizar mejor su tarea.	A veces aporta ideas, para mejorar su desempeño.	Actúa positivamente ante las cosas pocas comunes y aporta ideas para mejorar su desempeño.	Toma iniciativa en cualquier momento de enfrentarse a problemas. Capaz de llevar acciones efectivas.	Siempre busca ideas mejores, para realizar su trabajo y pone en práctica soluciones efectivas.	
5	Motivación	Desmotiva al colaborador a alcanzar metas.	Casi nunca motiva al colaborador a alcanzar metas.	Motiva normalmente al colaborador a alcanzar la metas .	Casi siempre motiva al colaborador a alcanzar metas y le proporciona alternativas.	Siempre anima al colaborador y lo hace sentir capaz de alcanzar y superar sus metas..	
6	Relaciones interpersonales	Es conflictivo en su relación con sus compañeros y usuarios de la B. C.	Constantemente provoca conflictos entre sus compañeros y usuarios de la B.C	Tiene buenas relaciones con el personal y usuarios de la B C:	Posee muy buenas relaciones laborales con el personal y usuarios.	Son satisfactorios las relaciones interpersonales, que crea un ambiente positivo en ella.	
						Subtotal	

No.	Factores del área de características individuales	Malo (1-2)	Regular (3-4)	Bueno (5-6)	Muy bueno (7-8)	Excelente (9-10)	C/f
7	Trabajo en equipo	No colabora, solo realiza el trabajo que le corresponde, no comparte información ni le interesa mejorar sus relaciones entre sus compañeros.	A veces solicita la opinión de los demás, valora ideas promueve la colaboración en equipo.	Casi siempre esta dispuesto a trabajar en equipo, acepta ideas y valora experiencias de los demás, es cordial y atento con sus compañeros.	Desarrollo el espíritu de equipo, anima a los demás, tiende un buen ambiente de trabajo, trata de resolver conflictos entre su equipo.	Fortalece el espíritu de equipo, comparte información. Su integración es aceptable y crea espíritu de cooperación.	
						Total	
No.	Factores del área de aptitudes y disciplina	Malo (1-2)	Regular (3-4)	Bueno (5-6)	Muy bueno (7-8)	Excelente (9-10)	C/f
8	Toma de decisiones	Tiene problemas para definir alternativas de solución y no actúa en el tiempo deseado.	A veces tiene problemas al definir alternativas y ponerlas en marcha.	Posee la capacidad para definir problemas y encontrar posibles soluciones.	Es capaz de definir problemas y proporcionar alternativas de solución.	Posee toda la habilidad para definir problemas dando las alternativas de solución en el tiempo deseado.	
9	Responsabilidad	Casi siempre descuida las obligaciones de su cargo.	Algunas veces descuida las obligaciones de su cargo.	Muestra responsabilidad con sus obligaciones en un 65% y 75%.	Realiza sus atribuciones en el tiempo requerido. Es responsable un 76%-90%.	Total de responsabilidad y sumamente dedicado n sus atribuciones. Cumplimiento 91%-100%.	
10	Asistencia y puntualidad	Frecuentemente no se presenta a su trabajo y constantemente llega con un retraso en un 70%.	En varias ocasiones se ausenta y llegadas tardes con justificación en un 85%.	Tiene una asistencia satisfactoria y siempre justifica sus retrasos en un 90%.	Tiene asistencia y retrasos aceptables en un 95%.	Se presenta en su trabajo en su totalidad y nunca a llegado tarde en los últimos 6 meses. 100%.	
						Total	

Observaciones:

---



---



---



---



---

Calificación:

Punteo total obtenido\_\_\_\_\_ con base en los puntos obtenidos, marque con un círculo la letra respectiva de acuerdo a los rangos descritos abajo.

<u>Rangos de puntos</u>	<u>literal</u>	
De 1 a 40	M	Malo
De 41 a 60	R	Regular
De 61 a 80	B	Bueno
De 81 a 90	MB	Muy bueno
De 91 a 100	E	Excelente

Resumen de puntuaciones. La puntuación general del rendimiento del colaborador es:

Por de bajo de 40 Malo	41-60 Regular	61-80 Bueno	81-90 Muy bueno	91-100 Excelente
Puntos fuertes:				
Áreas en que debe mejorar el evaluado:				
Progresos logrados en cuanto a objetivos anteriores:				
Comentarios:				

Deberá ser llenado con lapicero por el empleado evaluado

Se me ha explicado todo el resultado en cuanto a la evaluación	
_____	_____
Firma de aceptación	Fecha
Cómo considera usted, que fue la evaluación: Justa <input type="radio"/> Injusta <input type="radio"/>	
Le gustaría comentar los resultados de su evaluación con su jefe inmediato	
Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	
Comentarios del empleado:	
Comentarios del evaluador:	

<u>Firmas de conformidad:</u>	
Nombre del evaluador _____	Nombre del evaluador _____
Firma del evaluador _____	Firma del evaluador _____
Puesto del evaluador _____	Puesto del evaluador _____
Nombre del evaluado _____	
Firma del evaluador _____	
Puesto del evaluado _____	

## 10.2 Formato para el personal que no ejerce supervisión

Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala							
Hoja de Evaluación del Desempeño							
Para el personal que no ejerce supervisión							
Nombre del empleado evaluado.....							
Departamento en que presta su servicio.....							
Puesto que actualmente desempeña.....							
Período al que corresponde la evaluación.....							

No.	Factores del Área de función	Malo (1-2)	Regular (3-4)	Bueno (5-6)	Muy bueno (7-8)	Excelente (9-10)	C/f
1	Cantidad de trabajo	Incapaz de terminar las tareas de su puesto.	Necesita constantemente ayuda y supervisión.	Casi siempre realiza su trabajo en el tiempo requerido.	Siempre realiza satisfactoriamente en su totalidad de trabajo.	Se considera un trabajador eficiente y que esta por encima de lo normal.	
2	Calidad de trabajo	Comete errores frecuentemente y por lo tanto su rendimiento es inaceptable.	Posee algunas dificultades para realizarlas sin errores.	Su rendimiento es aceptable. Y necesita una supervisión normal.	Siempre cumple con los requerimientos eficientemente.	Supera todas las expectativas. Y no requiere supervisión.	
						Total	
	Factores del área de características individuales	Malo (1-2)	Regular (3-4)	Bueno (5-6)	Muy bueno (7-8)	Excelente (9-10)	C/F
3	Cooperación y adaptabilidad	Incapaz de enfrentarse a cambios y se resiste a cooperar con sus compañeros.	Trata de adaptarse a los cambios: A veces coopera con sus compañeros.	Generalmente se adapta a los cambios y trata de buena voluntad de cooperar cuando se lo piden.	Muestra un alto grado de adaptabilidad. Y esta dispuesto siempre a ayudar a sus compañeros.	Se acomoda con facilidad a cambios y colabora al máximo siempre.	
4	Iniciativa	Incapaz de crear ideas y buscar mejores métodos, para realizar mejor su tarea.	A veces aporta ideas, para mejorar su desempeño.	Actúa positivamente ante las cosas pocas comunes y aporta ideas para mejorar su desempeño.	Toma iniciativa en cualquier momento de enfrentarse a problemas. Capaz de llevar acciones efectivas.	Siempre busca ideas mejores, para realizar su trabajo y pone en práctica soluciones efectivas.	
5	Relaciones interpersonales	Es conflictivo en su relación con sus compañeros y usuarios de la B. C.	Constantemente provoca conflictos entre sus compañeros y usuarios de la B.C	Tiene buenas relaciones con el personal y usuarios de la B C:	Posee muy buenas relaciones laborales con el personal y usuarios.	Son satisfactorios las relaciones interpersonales, que crea un ambiente positivo en ella.	
6	Atención al usuario i	Nunca da atención al usuario y solo responde lo necesario.	Proporciona información y a veces ofrece otras alternativas de bibliografías que satisfacen la investigación.	Da atención necesaria y responde amablemente , al investigador proporcionándole la información requerida .	Casi siempre atiende amablemente, proporcionando ayuda al usuario a encontrar bibliografía que necesite para encontrar información sobre el tema a investigar.	Siempre atiende amablemente, escucha y ayuda al usuario investigador a encontrar documentos de alternativa para ampliar su información sobre el tema.	
						Subtotal	

No.	Factores del área de características individuales	Malo (1-2)	Regular (3-4)	Bueno (5-6)	Muy bueno (7-8)	Excelente (9-10)	C/f
7	Trabajo en equipo	No colabora, solo realiza el trabajo que le corresponde, no comparte información ni le interesa mejorar sus relaciones entre sus compañeros.	A veces solicita la opinión de los demás, valora ideas promueve la colaboración en equipo.	Casi siempre esta dispuesto a trabajar en equipo, acepta ideas y valora experiencias de los demás, es cordial y atento con sus compañeros.	Desarrollo el espíritu de equipo, anima a los demás, tiende un buen ambiente de trabajo, trata de resolver conflictos entre su equipo.	Fortalece el espíritu de equipo, comparte información. Su integración es aceptable y crea espíritu de cooperación.	
Total							
No.	Factores del área de aptitudes y disciplina	Malo (1-2)	Regular (3-4)	Bueno (5-6)	Muy bueno (7-8)	Excelente (9-10)	C/F
8	Habilidades y destrezas	Carece de habilidades y destrezas necesarias en el puesto.	Poca habilidad y destreza en su cargo, necesita mejorar.	Tiene las habilidades y destrezas necesarias para desempeñar sus funciones.	Posee una eficiencia en el desempeño de las funciones de su puesto de trabajo.	Posee toda habilidad y destreza excelentemente que supera lo requerido.	
9	Responsabilidad	Necesita de estricta supervisión para cumplir con las obligaciones de su cargo.	No siempre cumple con las obligaciones de su cargo.	Muestra responsabilidad con sus obligaciones en un 65% y 75%.	Realiza sus actividades sin supervisión, en el tiempo requerido en un 76% y 90%.	Totalidad de responsabilidad en sus funciones sin ninguna supervisión en un 91% y 100%.	
10	Asistencia y puntualidad	Frecuentemente no se presenta a su trabajo y constantemente llega con un retraso en un 70%.	En varias ocasiones se ausenta y llegadas tardes con justificación en un 85%.	Tiene una asistencia satisfactoria y siempre justifica sus retrasos en un 90%.	Tiene asistencia y retrasos aceptables en un 95%.	Se presenta en su trabajo en su totalidad y nunca a llegado tarde en los últimos 6 meses. 100%.	
Total							

Observaciones:

---



---



---



---



---

Calificación:

Punteo total obtenido\_\_\_\_\_ con base en los puntos obtenidos, marque con un círculo la letra respectiva de acuerdo a los rangos descritos abajo.

<u>Rangos de puntos</u>	<u>literal</u>	
De 1 a 40	M	Malo
De 41 a 60	R	Regular
De 61 a 80	B	Bueno
De 81 a 90	MB	Muy bueno
De 91 a 100	E	Excelente

Resumen de puntuaciones. La puntuación general del rendimiento del colaborador es:

Por de bajo de 40 Malo	41-60 Regular	61-80 Bueno	81-90 Muy bueno	91-100 Excelente
Puntos fuertes:				
Áreas en que debe mejorar el evaluado:				
Progresos logrados en cuanto a objetivos anteriores:				
Comentarios:				



Deberá ser llenado con lapicero por el empleado evaluado

Se me ha explicado todo el resultado en cuanto a la evaluación	
_____	_____
Firma de aceptación	Fecha
Cómo considera usted que fue la evaluación: Justa <input type="radio"/> Injusta <input type="radio"/>	
Le gustaría comentar los resultados de su evaluación con su jefe inmediato	
Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	
Comentarios del empleado:	
Comentarios del evaluador:	

<u>Firmas de conformidad:</u>	
Nombre del evaluador _____	Nombre del evaluador _____
Firma del evaluador _____	Firma del evaluador _____
Puesto del evaluador _____	Puesto del evaluador _____
Nombre del evaluado _____	
Firma del evaluador _____	
Puesto del evaluado _____	

### 10.3 Formato de evaluación del desempeño por parte del usuario

<p>Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos Hoja de Evaluación del Desempeño Formato para la valorización del desempeño por parte del usuario</p>				
Nombre de quién lo atendió _____				
Departamento en que presta su servicio _____				
Fecha de evaluación _____				
En el siguiente formato se le solicita, su opinión sobre cuestiones específicas que presta actualmente la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Por favor utilice la siguiente escala para indicar en que punto esta de acuerdo en su afirmación colocándole una (X).				
1. El servicio recibido por la persona que me atendió fue:				
Deficiente _____	Regular _____	Bueno _____	Muy bueno _____	Excelente _____
2. El personal fue cortés y atento:				
Deficiente _____	Regular _____	Bueno _____	Muy bueno _____	Excelente _____
3. El personal me ayudó inmediatamente cuando tuve necesidad:				
Deficiente _____	Regular _____	Bueno _____	Muy bueno _____	Excelente _____
4. El personal colaboró cuando le solicite información adicional:				
Deficiente _____	Regular _____	Bueno _____	Muy bueno _____	Excelente _____
5. El tiempo que espere, para que me atendiera el personal fue:				
Deficiente _____	Regular _____	Bueno _____	Muy bueno _____	Excelente _____
6. Creo que el personal está bien capacitado:				
Deficiente _____	Regular _____	Bueno _____	Muy bueno _____	Excelente _____
7. Cómo califica usted la satisfacción en general, con el servicio que ha recibido.				
Deficiente _____	Regular _____	Bueno _____	Muy bueno _____	Excelente _____
Comentario:				
_____				
_____				
_____				

## 11. Procedimiento para la entrevista de resultados

Después de realizar la evaluación debe llevarse a cabo la entrevista individual con cada persona evaluada para darle a conocer los resultados de la misma.

Para que la entrevista sea exitosa se debe seguir la siguiente forma, que permita al jefe como al subordinado, tomar una solución de los problemas. Es aconsejable que el jefe deba considerar tres propósitos básicos al realizar la entrevista de evaluación; como analizar el desempeño del colaborador, ayudarlo a fijar sus objetivos y sugerirle medios para alcanzarlos.

### 11.1 Guía para la entrevista de retroalimentación de resultados en la evaluación

En el programa de evaluación del desempeño, un elemento fundamental es la información de los resultados logrados en la evaluación, ya que sin ella los empleados no tendrían conocimiento de cómo están realizando su labor, o que aspectos satisfactorios y que deben mejorar.

Se realizará reuniones o entrevistas de retroalimentación en donde será necesario que el jefe y el evaluado se preparen y deberá informarse con anticipación de la misma y el propósito.

Se mencionan algunos aspectos que el evaluador debe llevar a cabo para que esta sea efectiva:

- Establecer el propósito de la entrevista que quede claro en la mente del colaborador(conozca sus aspectos positivos y negativos).

- Revisar la evaluación del desempeño de cada empleado.
- Explicar al colaborador que la sesión de evaluación es para mejorar su rendimiento y no para aplicar medidas disciplinarias, el cual se deberá llevar a cabo en un lugar adecuado y un mínimo de interrupciones.
- Dar la oportunidad al trabajador de expresar sus propias impresiones sobre su trabajo, lo que considere más importante, sin interrumpirlo, mostrarle el mismo interés si pareciera que existiera alguna duda explicar de la mejor forma, detectar en ese momento insatisfacción y otros.
- Revisar los aspectos positivos de su rendimiento, felicitarlo por actitudes o logros, y a la vez hablar de los puntos débiles y mantener la crítica constructiva ya que el propósito de la entrevista es ayudar al colaborador a ser mejor para desempeñar su labor o sea no alterarse ni perder la paciencia si el trabajador expresa contradicciones a su evaluación.
- No discuta con su evaluado e identifique y explique las acciones específicas que el empleado puede emprender para mejorar su rendimiento.
- Unir la información de las evaluaciones, para encontrar los puntos en desacuerdo y si es necesario capacite al colaborador ya que le ayudará a elevar la moral de la fuerza de trabajo, a la vez mejorará su relación jefe-subordinado.
- Lograr que el colaborador acepte el compromiso de mejorar su desempeño actual.

- Determinar si existe la necesidad de eliminar o incluir otro factor en el siguiente período.

## 12. Estimación de recursos

La planificación y realización del programa, como con el personal y los materiales, no presentan un costo adicional a la Biblioteca Central ya que la Unidad de Desarrollo de la Universidad de San Carlos de Guatemala, prestará los servicios de un asesor durante las tres fases del proceso de cambio, expositor, expondrá en qué consiste el programa de evaluación del desempeño, se tomará en cuenta como parte de sus funciones.

La Biblioteca Central cuenta con los recursos necesarios como, útiles y suministro de oficina, salón adecuado para las reuniones y los evaluadores requeridos, para dicha evaluación.

Se recomienda a la Biblioteca Central, buscar un encargado o un coordinador del proceso de la evaluación del desempeño, se podría asignar a cada jefe de departamento en cada año así por ejemplo en el año 1 será el jefe de departamento 1, el año 2 será el jefe de departamento 2 y así sucesivamente, rotando a los jefes por departamentos por año, por lo tanto no se presentaría ningún costo monetario extra para la biblioteca, ya que también se contará con el apoyo del departamento de recursos humanos a través de la Unidad de Inducción y Desarrollo del departamento de Recursos Humanos u otra unidad de

la Universidad de San Carlos de Guatemala, porque lo tomarán como parte de sus actividades.

Puede ser que cada jefe de departamento se encargue de tabular las evaluaciones de sus subordinados con la supervisión del encargado asignado en el año.

El costo que presenta este programa para la biblioteca no representa un desembolso efectivo, ya que como se menciona anteriormente ella cuenta con todos los recursos requeridos, pero para fines de la propuesta de un programa con todo los requerimientos mínimos para la ejecución se presenta a continuación una estimación aproximada de gastos.

Cuadro 2

Estimación de costos de materiales  
para el programa de evaluación del desempeño de la Biblioteca Central de  
la USAC.

	Descripción del recurso	Costo unitario (Q)	Total
2	Resmas de hojas bond	30.00	90.00
60	Fólderes	1.00	60.00
57	Lápices	1.00	57.00
57	Lapiceros	2.00	114.00
4	Marcadores	10.00	40.00
1	Archivo de oficina	750.00	750.00
1	Computadora(por 8 horas)	6.00	48.00
1	Cañonera (alquiler por 2 días)	100.00	200.00
15	Cintas para imprimir	50.00	100.00
1	Pizarrón	75.00	75.00
1	Salón de conferencia	-0-	-0-
	Fotocopias		
57	Copias del programa (40pag.)	0.20	456.00
	Otros imprevistos		500.00
	<b>Total</b>		<b>2,490.00</b>

Fuente: investigación de campo año 2005.

Cuadro 3  
 Estimación de costos de recursos humanos  
 Para el programa de evaluación del desempeño en Biblioteca Central de la  
 USAC.

Descripción del recurso	Total (Q)
1 Asesor (por 3 fases a Q31.25h durante 9 horas)	281.25
1 Expositor (por 2 días Q1,500.00)	3,000.00
1 Jefe de Biblioteca Central (Q36.77h * 18horas)	661.86
6 Jefe inmediato(por las 4 fases (Q29.80h * 18horas= Q536.40)	3,218.40
52 Colaboradores( El costo por hora de 52 colaboradores =Q842.28 * 8h que se necesita)	6,738.24
Total	13,899.75

Fuente: investigación de campo año 2005.

Los cálculos realizados se hicieron con base a 57 personas tanto para materiales como recurso humano los montos utilizados han sido un aproximado a los salarios actuales.

### 13. Evaluación y seguimiento

Debe implementarse la evaluación y seguimiento del proceso de evaluación de parte del responsable ya sea de la Biblioteca u otro. Además también recibir sugerencias de los colaboradores de la evaluación que actualmente se utiliza verificando su mejoramiento.



Al realizar la primera evaluación que es una vez al año como se indicó anteriormente, para que proporcione los beneficios esperados es recomendable que se verifique mediante la evaluación si se cumplieron los objetivos que se pretendía alcanzar con dicho programa y comparar el resultado del anterior con el actual para saber si existe mejoría en su rendimiento, ya que es importante que los esfuerzos realizados en ofrecer un mejor rendimiento tengan seguimiento y que no quede sin fruto o beneficio esperado.

14. Determinación del método que se usará en el programa de evaluación del desempeño en la Biblioteca Central de la USAC.

Para esto se procedió a utilizar el proceso de toma de decisión, donde se tomó en cuenta algunos pasos del proceso contenido en el libro de Administración, teoría y práctica del autor Stephen Robbins, que son:

#### 14.1 Determinar el método a utilizar

Para determinar el método de evaluación que más se ajuste a las necesidades de la Biblioteca Central se utilizó algunos pasos del proceso de la toma de decisiones en el cual se podrá seleccionar la alternativa más apta a la organización.

#### 14.1.1 Determinar la necesidad de una decisión

Al determinar la necesidad de la existencia de un programa de evaluación del desempeño en la Biblioteca Central, que permita medir el rendimiento del trabajo realizado por el personal; se llega a preguntar: ¿Qué método de evaluación del desempeño será el que mejor se adapta a la Biblioteca Central?

#### 14.1.2 Identificar los criterios de decisión

Después de que se haya identificado la necesidad de resolver dicho problema se tomarán los criterios de decisión requeridos para resolverlo. Entre los criterios de juicio que son importantes del método a elegir son los siguientes:

- **Objetividad:** es decir que el método seleccionado sea objetivo. Que ayude a reducir la subjetividad y los posibles problemas que se pueden presentar por parte de los evaluadores; como son: efecto de halo, indulgencia o rigor, prejuicios personales, estándares pocos claros, sesgos y otros.
- **Facilidad de aplicación:** que el método seleccionado sea comprensible para las personas que van a aplicarlo, y al mismo tiempo su aplicación sea fácil de tabular los datos obtenidos.
- **Costo/tiempo:** que al seleccionar el método no represente un mayor costo o que no se realice un desembolso muy fuerte para la

Biblioteca Central o ente responsable y por lo tanto se obtengan los resultados objetivamente y en el tiempo oportuno.

- Adaptación a las necesidades: que el método elegido, pueda adecuarse a las necesidades de la Biblioteca Central de la USAC, para lograr el objetivo que se busca al utilizar el método, para la evaluación del desempeño.

14.1.3 Asignar pesos a los criterios: al seleccionar los criterios anteriores todos son importantes pero es necesario colocar el grado de importancia de cada criterio a efecto en la toma de decisión del método de evaluación de desempeño a utilizar en la Biblioteca Central, la asignación de ponderación a cada criterio, tomando como estándar en número diez serán:

- Objetividad (10)
- Adaptación a necesidades (9)
- Costo/tiempo (7)
- Fácil de aplicación (7)

14.1.4 Desarrollo de alternativas: entre los posibles métodos que puede ser una alternativa de ser seleccionado se encuentran:

- Método de escalas gráficas
- Método de elección forzada

- Método de investigación de campo
- Método de incidente crítico
- Método de comparación de pares
- Método de evaluación por objetivos

14.1.5 Análisis de alternativas: luego de ponderar los criterios se evalúa las fortalezas y debilidades de cada una de ellas relacionados con los posibles métodos ya sea por medio de investigaciones de la eficiencia y eficaz o por juicio personal u otros.

14.1.6 Selección de una alternativa: al analizar las posibles alternativas de los métodos se escoge la mejor que sea de utilidad a la Biblioteca Central, en este caso se propone a la biblioteca el método de escalas gráficas por su sencillez, facilidad de aplicación y otros como se describe en el numeral que continúa.

14.2 El método seleccionado a utilizar, características y beneficios esperados

El método de escalas gráficas es uno de los más utilizados y divulgados, aparentemente es uno de los más sencillos que brinda facilidad de comprensión, describe mejor el nivel de desempeño de cada característica, permite emplear muchos factores, de bajo costo. Sin

embargo, su aplicación necesita cuidado para evitar la subjetividad del evaluador que puede interferir.

Este método toma menos tiempo realizarlo y mantenerlo, además que permite la realización de análisis cuantitativo y comparación.

Los factores de evaluación son previamente determinados y reconocidos, para definir en cada empleado las cualidades que se pretende evaluar.

Cada factor posee una pequeña descripción de la forma más objetiva y sencilla para prevenir equivocaciones. Y por otro lado, existen dos dimensiones del desempeño, por ejemplo; desde lo insatisfactorio hasta lo satisfactorio u óptimo.

#### 15. Fijación de estándares del desempeño

Es necesario que al realizar una evaluación exista un parámetro de desempeño o lo que corresponde que el colaborador debe realizar y los resultados que se requiere obtener y por lo tanto, los estándares deben basarse en el análisis de puesto, descripción y especificación del puesto, como también la medición de su desempeño que se logra comparar después de realizar la actividad. Y antes de realizar la evaluación es necesario describirlo claramente y comunicarlo al trabajador, para llevar a cabo una evaluación objetiva.

Al determinar los estándares existen tres puntos básicos que se deberán tomar en cuenta:

- Pertinencia: es decir la manera en que las medidas de estándares se relacionan con los objetivos del puesto.
- Libertad de contaminación: se refiere a la comparación del desempeño entre los trabajos de producción por ejemplo el personal que cuente con un equipo tecnológico o maquinaria más moderno, el cuál no tendrá que ser contaminada con ventajas que posea el empleado, sino específicamente con características del trabajo.
- Confiabilidad: es la estabilidad de un estándar que puede obtener el colaborador con el tiempo de mantener cierto nivel de desempeño, en el cual se podrá esperar la misma calificación entre dos entrevistadores.

Este será un medio de comunicación que el personal encargado podrá especificar a los empleados una información precisa referente a la cantidad y calidad del resultado de su desempeño. Los estándares del desempeño serán definidos en términos cuantificables y medibles (por ejemplo: cantidad y calidad del trabajo, nivel de asistencia, cooperación en el trabajo, lealtad, comportamiento y otros), por lo tanto se realizará con justicia.

## Conclusiones

1. La Biblioteca Central no cuenta con un sistema de evaluación del desempeño, que le permita obtener la información eficiente respecto a las habilidades y destrezas que poseen sus colaboradores al igual que se desconoce el rendimiento de los mismos.
2. Los colaboradores de la biblioteca no han recibido la retroalimentación adecuada que responda a las necesidades del personal y que a la vez ayude a mejorar su desempeño y alcanzar la excelencia del servicio en la Biblioteca Central.
3. Se determinó que las pocas veces que se ha realizado una evaluación ha sido informal y no planificada. Por lo que se deriva la subjetividad en la toma de decisiones, la capacitación no es adecuado ni en el tiempo deseado, no hay compensación en caso de obtener los resultados requeridos.
4. No se tiene conocimiento de las deficiencias que existen en el personal, para ejercer adecuadamente su desempeño laboral.

5. También se verificó la existencia del manual de organización que contiene la descripción del puesto y los requisitos del mismo, y que puede ser el medio que se utilice en el programa para medir el desempeño de la persona en su cargo. El manual de organización se está actualizando.
  
6. Se comprobó que los trabajadores de la Biblioteca Central tienen un alto nivel de conocimiento sobre el programa de evaluación del desempeño, el cual en un porcentaje mayor lo consideraron necesario y a la vez están dispuestos a colaborar en la implementación del programa. Todos los objetivos planteados en la investigación se lograron en su totalidad, por lo tanto se puede proponer el programa de evaluación del desempeño.
  
7. El programa de evaluación del desempeño, que será implementado, en la biblioteca se orientará a los evaluadores y evaluados, para que sea un instrumento eficiente.



## Recomendaciones

1. Implementar el programa de Evaluación del Desempeño, que ayude a conocer las habilidades y destrezas así como medir el rendimiento, el cual se deberá concientizar al personal sobre el beneficio para ambas partes como capacitación, mejoramiento continuo, el servicio excelente y otros, a la vez su participación efectiva.
2. Es fundamental que se proporcione a los colaboradores la retroalimentación de su rendimiento laboral y al mismo tiempo de cómo mejorarlo si fuera necesario, mediante reuniones en un ambiente agradable.
3. Se recomienda que el programa sea implementado, con el objetivo de determinar con objetividad la toma de decisiones, mejorar el rendimiento laboral, la excelencia del servicio de la Biblioteca Central a través de una evaluación justa y la respectiva retroalimentación a cada necesidad del evaluado.
4. Para conocer las deficiencias del recurso humano se recomienda la evaluación de desempeño, haciendo énfasis en encontrar las causas y de

cómo mejorarlo, teniendo una relación estrecha con las funciones de su cargo, basándose en los manuales organizacionales.

5. Agilizar el funcionamiento del programa de evaluación del desempeño, ya que el personal posee alto grado de conocimiento del programa e informa la necesidad y la participación positiva al implementarlo, ya que están dispuestos a mejorar su rendimiento laboral y grado de calificación en cada período.
6. Se recomienda que al momento de iniciar el programa de evaluación del desempeño, se dé a conocer a todo el personal, realizando una comunicación efectiva, estableciendo lineamientos claros. Para que este sea un instrumento de aspectos positivos en la productividad del personal y no como un programa de control que tiende a percibir al trabajador aspectos negativos.
7. El programa de evaluación del desempeño, cuando sea implementado es importante complementarlo con premios o incentivos, que se le ofrezca al personal como recompensa a una buena calificación en la evaluación o los que demostraron un mejoramiento en su desempeño, pero en caso, se le recomienda a la biblioteca los siguientes incentivos:

- Cartas o tarjetas de felicitación por su desempeño excelente.
- Tarjeta de felicitación en su cumpleaños, un medio día o el día completo como lo considere la biblioteca.
- Diplomas por obtener la mejor calificación en la evaluación.
- Estadía en centro turístico.
- Becas y reubicación de puestos
- Y otros que estén al alcance de la Biblioteca Central.

8. Se deberá realizar revisiones periódicas del instrumento de evaluación del desempeño para mantenerla vigente, realizando los cambios oportunos y alcanzar los objetivos previstos. Además, se recomienda que se proporcione seguimiento al programa aprovechando de los resultados en la toma de decisiones necesarias para mejorar los resultados y no perder su confiabilidad.

9. Es importante que al implementar el programa de evaluación del desempeño que se proporcione la retroalimentación al personal, para alcanzar los beneficios esperados como la capacitación adecuada, ayudar al evaluado a encontrar alternativas de solución de deficiencias encontradas y presentar un mejoramiento continuo.

## Bibliografía

1. Alles, Martha. Desempeño por Competencias. Evaluación 360 grados. Primera edición, Argentina 2002. Editorial Granica S.A. 350p.
2. Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humano Quinta edición, Colombia 2000. Editorial Mc Graw Hill. 699p.
3. Dessler, Gary. Administración de Personal, sexta edición, México 1996. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana.715p.
4. Gálvez Mazariegos de Romero, Dilma Lizet. Aplicación de la evaluación del desempeño del Personal en una organización no gubernamental. Tesis Lic. Administración de Empresas. Guatemala 2004.USAC. Facultad de Ciencias Económicas. 49p.
5. Gómez Mejía Luis R., Balkin David B. y Robert L. Cardi. Dirección y gestión de Recursos Humanos.Tercera edición, Madrid 2001. Editorial Prentice-Hall. Impreso Pearson Educación.695p.
6. Keith, Davis y John Newstrom W. Comportamiento Humano en el Trabajo. Décima edición, México 1987. Editorial Mc Graw Hill.601p.

7. Keith, Davis Jr. y William Werther. Administración de Personal y Recurso Humano. Tercera edición, México 1991. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, S.A., 560p.
8. Koontz, Harold y Heinz Weihrich. Administración una perspectiva global. Onceava edición, México 1998. Editorial Mc Graw-hill, 796p.
9. Lavagnino de Montenegro Evelin, Marlene Alvarado Ruiz y Otto Solís Méndez. Manual de inducción para el trabajador administrativo, Universidad de San Carlos de Guatemala. De la División de Administración del personal Unidad de Inducción y desarrollo. Guatemala 2005.38p.
10. Leyes, Estatutos, Reglamentos y Otras Disposiciones Legales de la Universidad de San Carlos de Guatemala. 1989. Editorial Universitaria.102p.
11. Mondy Wayne. y Robert M. Noe. Administración de Recursos Humanos. Sexta Edición, México 1997. Editorial Prentice-Hall. 663p.

12. Sherman Arthur, George W. Bohlander y Scout Snell. Traductor, Jolly Vallejo Juan Carlos. Administración de Recursos Humanos. International Thomson editores, S.A de C.V. México 1994.
13. Robbins Stephen. Administración, Teoría y Práctica. Cuarta edición, México 1992. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. 697P.
14. Teo Orellana, Claudia Maribel. Programa de Inducción para Docentes de Primer Ingreso a la USAC. Tesis Lic. Administración de Empresas. Guatemala 2002. USAC. Facultad de Ciencias Económicas. 85 p.
15. Trifoliar de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Año 2005
16. Universidad de San Carlos de Guatemala. 2002. Memoria de Labores, División de Publicidad e Información. 163p.
17. Universidad de San Carlos de Guatemala. 1996. Catálogo de Estudios, Departamento de registro y Estadística, Dirección General de Administración. 494p.
18. Valle Garrido, Víctor Hugo. El Uso de Métodos de Evaluación del Desempeño en Empresas de Servicios de Transporte de Carga Pesada.

Tesis Lic. Administración de Empresas. Guatemala 2001, USAC. Facultad de Ciencias Económicas. 90p.

19. Electrónicas: [www.e-local.gob.mx](http://www.e-local.gob.mx)

**ANEXO**



## Glosario

Análisis del desempeño:	Se hace uso de las competencias y se evaluarán en relación con el nivel requerido para la posición.
Análisis del rendimiento:	Se refiere a la evaluación de los objetivos de la posición, los cuales se han fijado al inicio de la gestión.
Capacitación:	Es el proceso mediante el cual se llevan cabo una serie sistematizada de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes en los trabajadores, con el propósito de conjugar por una parte la realización individual que se reflejará en los ascensos.
Ciclo:	Período de la evaluación del desempeño que abarca desde la planificación de estándares de desempeño hasta los resultados del desempeño.

Destreza:	Capacidad manual para ejecutar una actividad específica; es práctica tiene relación directa con la habilidad necesaria y requerida para realizar una acción.
Desempeño:	Es la medida de los resultados, y responde una pregunta sencilla: ¿hiciste el trabajo?. O sea sí cumplió con las obligaciones inherentes a su cargo u oficio.
Desempeño laboral:	Es un procedimiento sistemático que puede ser medido o evaluado en comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, para así mejorar su rendimiento futuro.
Eficacia:	Relación entre la magnitud de los objetivos y metas previstos en los programas y presupuestos con las realizaciones alcanzadas.

**Eficiencia:** Relación entre el trabajo útil desarrollado por un individuo y el esfuerzo y tiempo empleado en realizarlo. Es el rendimiento de los recursos humanos en sus acciones.

**Estándares del desempeño:** Patrones o medidas respecto a los cuales se evalúa el desempeño del empleado.

**Evaluación:** Proceso por el cual se estima y mide el rendimiento global de las personas, permitiendo conocer los hechos alcanzados, con el fin de compararlos con lo planeado y corregir las desviaciones detectadas.

**Evaluación del desempeño:** Proceso de determinar en la forma mas objetiva posible, cómo ha cumplido el empleados responsabilidades de su puesto.

**Evaluación formal del desempeño:**  
Proceso de evaluación formal para calificar el desempeño laboral, en el que se identifica a quienes merecen el aumento o ascensos y se detectan los que requieren mayor capacitación.

Evaluación informal

del desempeño: Proceso mediante el cual se ofrece información constante a los subordinados en cuanto su desempeño laboral, verbalmente y a veces por escrito.

Habilidad: Es la capacidad mental para comprender y entender las formas de dar y recibir órdenes u otras formas que se relacione con el trabajo.

Inherente: Es por naturaleza que está inseparablemente unido a otra cosa.

Medición del desempeño: Implica asignar una cifra para reflejar el rendimiento del empleado en las características o dimensiones previamente identificadas. Como utilizar calificaciones del tipo <excelente>, <muy bueno>, <bueno>, <malo> o enumerar de 1 a 4, siendo necesario saber cuál es el grado adecuado para cada empleado.

Procedimiento:	Serie de pasos a seguir para alcanzar un objetivo determinado.
Programa:	Cubre un serie relativamente de actividades de la organización y especifica los pasos mas importantes, su orden y su oportunidad así como la unidad responsable de ella.
Retroalimentación:	Regreso al punto de origen de la información evolutiva o correctiva sobre una acción o un proceso. La información general como resultado de una acción o programa que ayuda a determinar el mérito como el éxito o el fracaso de esa acción.
Toma de decisiones:	Proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico.