

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



**“PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA BIBLIOTECA
CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA”.**

LUISA MARIBEL GODÍNEZ HERNÁNDEZ

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, ABRIL DE 2017

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

**“PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL 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

LUISA MARIBEL GODÍNEZ HERNÁNDEZ

PREVIA A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, FEBRERO DE 2017

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL II:	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	P. C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
VOCAL V:	P. C. Carlos Roberto Turcios Pérez

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerada de examen de áreas prácticas básicas según numeral 5.7, punto QUINTO del Acta 14-2014, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 28 de agosto de 2014.

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

PRESIDENTE:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
SECRETARIO:	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
EXAMINADORA:	Licda. Laura Aydeé Lainfiesta Escobar

Guatemala, julio de 2016

Licenciado
Luis Antonio Suárez Roldán
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

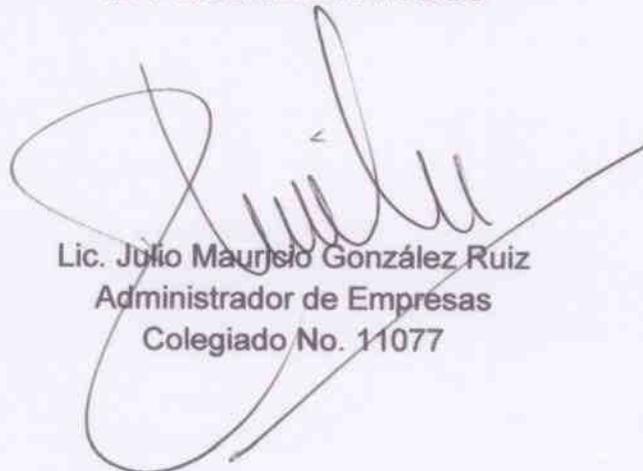
Estimado Licenciado Suárez:

En cumplimiento con el dictamen emitido por su despacho, con fecha uno de febrero del año dos mil dieciséis, informo a usted que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **"Programa de Capacitación para el personal de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala"** elaborado por la estudiante Luisa Maribel Godínez Hernández con carné estudiantil 200914794.

Con base en lo anterior, en mi opinión la tesis satisface los requisitos metodológicos y de contenido, por lo que emito dictamen favorable a efecto de que se realicen los trámites correspondientes, previó optar al título profesional de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS



Lic. Julio Mauricio González Ruiz
Administrador de Empresas
Colegiado No. 11077

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS
EDIFICIO S-8
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA,
SEIS DE MARZO DE DOS MIL DIECISIETE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.5.2 del Acta 03-2017 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 28 de febrero de 2017, se conoció el Acta AUDITORÍA 162-2016 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 12 de septiembre de 2016 y el trabajo de Tesis denominado: "PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA BIBLIOTECA CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante **LUISA MARIBEL GODÍNEZ HERNÁNDEZ**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO



m.ch

DEDICATORIA

A DIOS

Por ser la guía en mi vida y brindarme sabiduría, conocimiento y fortaleza para poder culminar una de mis metas y sueños.

A MIS MAMIS

Marixa y Angelina Hernández por estar siempre a mi lado, por su incondicional apoyo y motivación, este logro es la recompensa a todo su esfuerzo, gracias por su cariño y amor porque sin ustedes no sería nada.

A MI ESPOSO

Miguel Antonio García Mazariegos, por estar siempre a mi lado desde el inicio de mi carrera, dándome fuerzas, apoyándome incondicionalmente, motivándome a culminar este largo camino y sobre todo por la paciencia y confianza brindada, gracias por estar en las buenas y malas; tú sabes que este logro es de los dos, te amo bebe.

A MI BEBÉ

Williams Efraín, por ser mi motor de motivación para terminar este proceso y poderme graduar, te amo cielo y este logro es por ti.

A MIS HERMANOS

Mayra Yesenia, Emily Margarita y Cesar Efraín, por su cariño y apoyo en todo momento, los quiero mucho hermanitos.

A MIS SOBRINOS

Suheily, Madelyn, Carmen, Dulce y Eduardito por ser el regalo más lindo que Dios ha dado a nuestras familias, por su amor y cariño.

A MI FAMILIA

Por su apoyo y cariño en lo largo de mi vida y en especial a mi Tía Hilda, Tío Neto, a mis abuelos y demás tíos por su apoyo incondicional en los momentos más difíciles de mi vida, se les aprecia y agradece mucho.

A MIS AMIGAS (OS)

Por su amistad y apoyo en este largo camino y por todos los momentos compartidos en especial a Blanca Tiu, Evelyn Rojas, Gaby Archila, Gaby Ochoa, Merlin Gutierrez, María Fernanda Santizo, Mario Cayax, Luis Castillo, Julio Pérez, Rodrigo Arrechea, Boris Figueroa, Erick Morales y a todos mis demás compañeros muchas gracias.

A MI ASESOR DE TESIS

Lic. Julio Mauricio González Ruiz por la ayuda, apoyo, enseñanza, guía y comprensión brindada en la elaboración de la tesis, muchas gracias.

A LA BIBLIOTECA CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Por darme la oportunidad de realizar el estudio y a todas las personas que colaboraron brindando la información solicitada, muchas gracias.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad San Carlos de Guatemala por ser mi casa de estudios; a la Facultad de Ciencias Económicas por la enseñanza brindada.

A TODAS LAS PERSONAS

Que de una u otra manera participaron en la elaboración de esta tesis y fueron parte importante en el logro de esta meta.

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1. ¿Qué es una empresa?	1
1.2. Definición de empresas públicas	2
1.2.1. Entidades semiautónomas o desconcentradas	2
1.2.2. Entidades autónomas	2
1.3. Universidad	2
1.4. Biblioteca	3
1.5. Administración	3
1.6. Proceso administrativo	4
1.6.1. Fases del proceso administrativo	5
1.6.1.1. Planeación	5
1.6.1.2. Organización	8
1.6.1.3. Integración	10
1.6.1.4. Dirección	12
1.6.1.5. Control	13
1.7. Gestión del talento humano	13
1.7.1. Los seis procesos de la gestión del talento humano	14
1.8. Capacitación	16
1.8.1. Importancia de la capacitación	18
1.8.2. Beneficios de la capacitación	18
1.9. Proceso de capacitación	20
1.9.1. Detección de necesidades de capacitación	21
1.9.1.1. Métodos para el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)	22
1.9.2. Diseño de la capacitación	23

Contenido	Página
1.9.3. Ejecución del proceso de capacitación	24
1.9.4. Evaluación de la capacitación	25
1.9.4.1. Modelos de evaluación de la capacitación	26

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DEL PERSONAL DE LA BIBLIOTECA CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

2.1	Metodología de la investigación	29
2.2	Sujetos de investigación	30
2.3	Universidad de San Carlos de Guatemala	30
2.3.1	Antecedentes	30
2.3.2	Filosofía	32
2.4	Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala	33
2.4.1	Antecedentes	33
2.4.2	Filosofía	34
2.4.3	Funciones	36
2.5	Análisis de puestos	36
2.6	Descripción de la situación actual	38
2.7	Análisis y discusión de resultados	51

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA BIBLIOTECA CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

3.1	Presentación	53
3.2	Objetivos de la propuesta	54
3.2.1	General	54

Contenido	Página
3.2.2 Específicos	54
3.3 Alcance de la propuesta	55
3.4 Proceso de capacitación	55
3.4.1 Diagnóstico de las necesidades de capacitación	56
3.4.2 Diseño y planificación del programa de capacitación	77
3.4.3 Ejecución del programa de capacitación	79
3.4.4 Evaluación de la efectividad del programa de capacitación	82
3.4.5 Propuesta de programa de capacitación	91
CONCLUSIONES	124
RECOMENDACIONES	125
BIBLIOGRAFÍA	126
ANEXOS	128

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Lista de verificación de actividades en las capacitaciones	80
2	Evaluación de reacción de capacitación	84
3	Tabulación de prueba pre y post test de aprendizaje	87
4	Evaluación de impacto de la capacitación	89
5	Diseño de capacitación	101
6	Propuesta del programa anual de capacitación	104
7	Currícula de formación del curso servicio al cliente	109
8	Costo anual del programa de capacitación escenario 1	111
9	Costo anual del programa de capacitación escenario 2	113
10	Ejemplo de lista de verificación de actividades llena	116
11	Ejemplo de formato de evaluación de reacción lleno	119
12	Ejemplo de tabulación de evaluación de aprendizaje llena	121
13	Ejemplo de evaluación de impacto llena	122

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Título	Página
1	Proceso administrativo	4
2	Planeación	8
3	Organización	10
4	Integración	12
5	Los seis procesos de la gestión del talento humano	15
6	Modelos de evaluación de la capacitación	26

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Existencia de alguna herramienta de detección de necesidades de capacitación	39
2	Método de selección del personal para capacitarse	40
3	Participación de los 7 Jefes de Unidad en la programación de capacitaciones	42
4	Frecuencia con que reciben capacitación los 67 colaboradores	44
5	Satisfacción de las capacitaciones según los 67 colaboradores	45
6	Aporte de las capacitaciones al desarrollo de conocimientos y habilidades	47
7	Existencia de alguna unidad responsable de programar y dar seguimiento a las capacitaciones	48
8	Existencia de algún programa de capacitación	50

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1	Descriptores de Puestos	129
2	Instrumentos de Detección de Necesidades de Capacitación	129
3	Matrices de Necesidades de Capacitación	129
4	Currículas de Formación	129

INTRODUCCIÓN

La capacitación es de vital importancia para cualquier institución, ya que contribuye al desarrollo personal y profesional de los colaboradores, ofreciendo beneficios a la institución. Tiene la función de mejorar el presente y ayudar a disminuir errores en el futuro, mejorando procesos y actividades que vayan relacionadas con el puesto de trabajo.

La capacitación debe lograr que los colaboradores se preparen de forma óptima tanto en conocimientos, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de sus funciones en sus puestos de trabajo; ayudando al desarrollo de la institución, para que esto se logre, se debe tener un proceso que se pueda organizar y controlar; así como también, establecer y normalizar herramientas que permitan el desarrollo y efectividad del proceso de capacitación.

Es por ello, que el presente trabajo de tesis es un aporte a la Biblioteca Central de la Universidad de Guatemala, para ayudarlos a organizar y controlar el proceso de capacitación y como propuesta se presenta un programa de capacitación para el personal de las unidades de Procesos Técnicos, Servicios Especiales y Servicios a Usuario, con el propósito de disminuir las brechas existentes en cada puesto de trabajo y poder obtener mejores resultados de las actividades que les corresponden a los colaboradores.

Dicho trabajo está integrado por tres capítulos, en los cuales se describe información de manera detallada, que será útil para el desarrollo de la propuesta. El primer capítulo lo integran conceptos generales sobre el proceso administrativo y sus fases, conceptos sobre la gestión del talento humano, la capacitación su importancia y beneficios, el proceso de capacitación en sus distintas etapas y las evaluaciones que se pueden realizar para darle seguimiento a las capacitaciones recibidas.

En el segundo capítulo se describen los antecedentes de la institución empezando de lo general a lo específico, así como también sus funciones y valores; el análisis realizado de la situación actual de las capacitaciones por medio de una investigación de campo, cuyos resultados ayudaron a desarrollar la propuesta de capacitación.

En el tercer capítulo se presenta la propuesta la cual se trabaja por medio de método puesto-persona, el cual se consideró, como el adecuado para solucionar las brechas detectadas, los lineamientos administrativos y operativos, los objetivos, metas, políticas, etc. del proceso propuesto.

Y por último, se encuentran las conclusiones y recomendaciones referentes a la investigación, así como también, la bibliografía consultada y algunos anexos que servirán de apoyo en la ejecución del programa.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

En la actualidad tener capacitado al personal en su puesto de trabajo es de suma importancia, permite mejorar sus conocimientos y capacidades ayudando a que la organización se desarrolle y tenga una ventaja competitiva en el mercado.

Día a día, hay nuevos avances que influyen directa o indirectamente en el funcionamiento de la organización, es por ello, que la formación del personal no se debe ver como un gasto sino como una inversión que ayudará a que el personal aumente su nivel de productividad.

En este capítulo se presentan los conceptos básicos que permitirán desarrollar un sistema de capacitación.

1.1. ¿Qué es una empresa?

“Es una entidad, institución u organización socioeconómica que hace uso de recursos productivos como el capital, la tierra y el trabajo para alcanzar utilidades a partir de su participación en un determinado mercado de servicios o bienes. Toda empresa está compuesta por elementos técnicos, materiales y humanos que le permiten alcanzar las metas y objetivos propuestos”. (15:sp)

Se puede decir que es un sistema donde se materializa una idea, dando satisfacción a demandas y deseos de clientes o usuarios. Existen diversas clasificaciones de empresas, entre las que se encuentran clasificadas por tipo de propietario, de acuerdo a los destinatarios de los beneficios, al ámbito de actividad, al propietario del capital, su tamaño y al sector al que pertenece.

De acuerdo al tema que se tratará a continuación se va a especificar el tipo de empresa de acuerdo al propietario de capital, donde se encuentran las empresas públicas, privadas y mixtas.

1.2. Definición de empresas públicas

El término se utiliza para referirse a las instituciones que “persiguen la realización del bien común o interés público y es realizada por personas que ejecutan funciones administrativas con efectividad”. (2:86)

Las entidades públicas se clasifican en:

1.2.1. Entidades semiautónomas o desconcentradas

“Son las instituciones que distribuyen sus funciones entre diferentes órganos, con facultados de decisión técnica, especializados en prestar determinados servicios públicos, sin que desaparezca su relación de dependencia jerárquica con el órgano supremo y sin entregar el poder de decisión, que es la desconcentración; funcionan con presupuesto propio y del gobierno central, tienen sus reglamentos y leyes orgánicas propias”. (2:94)

1.2.2. Entidades autónomas

“Son las que tienen su propia ley y se rigen por ella, tienen la facultad de actuar en forma independiente, cuentan con sus propios recursos, patrimonio propio, independencia total del organismo centralizado y sin ningún tipo de control, debido a que no manejan fondos públicos sino sólo privativos; y los más importante son autofinanciadas y no recurren al Presupuesto General del Estado”. (2:104) Algunos ejemplos de entidades autónomas son: El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS- y la Universidad de San Carlos de Guatemala –USAC-.

1.3. Universidad

“Es una institución de enseñanza superior, formada por diversas facultades y que otorgan distintos grados académicos. Estas instituciones pueden incluir, además de las facultades, distintos departamentos, colegios, centros de investigación y

otras entidades. El concepto puede hacer referencia tanto a la institución como al edificio o conjunto de edificios que se destinan a las cátedras”. (14:s.p)

1.4. Biblioteca

Se le llama biblioteca a “cualquier tipo de colección organizada, ya sea de libros publicaciones en serie, o bien de documentos gráficos o audiovisuales, y que se encuentran disponibles para ser consultados o tomados en préstamo”. (13:s.p)

Por otra parte, el mismo término es designado a aquellos organismos o parte de ellos cuya principal razón de ser consiste en construir, organizar, mantener y actualizar los documentos que disponen para que los mismos puedan ser consultados.

“Pueden funcionar dentro de algún establecimiento educativo como puede ser una escuela, una universidad o bien existir en un lugar físico que está destinado para la conservación de tales documentos. Dentro de una biblioteca existen cuatro elementos que resultarán ser fundamentales a la hora del éxito o fracaso en su propósito y son la colección, el uso, la organización y el personal que esté a cargo de su gestión y manipulación”. (13:s.p)

1.5. Administración

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”. (1:127)

Consiste en darle forma, de manera constante, a las organizaciones, por medio de las personas que se tienen a cargo, para alcanzar las metas y objetivos establecidos. La administración es un proceso a través del cual se logran determinados objetivos previamente establecidos, mediante la utilización racional de talentos humanos, materiales, técnicos y financieros.

1.6. Proceso administrativo

Un proceso es un conjunto de pasos o etapas que se necesitan para llevar a cabo una actividad.

La administración comprende varias fases o funciones que son esenciales para ser aplicadas en métodos, principios y técnicas correctamente.

El proceso administrativo es el que reúne los conocimientos administrativos pertinentes para relacionarlos con las labores administrativas; este pretende integrar conceptos, principios y técnicas. “Forma un continuo inseparable en el que cada acto, cada etapa, tiene que estar unida con los demás y se dan simultáneamente”. (1:57)

Por tanto, se puede decir que el proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas a través de las cuales se efectúa la administración, que se interrelaciona para formar un proceso integral como se muestra en el esquema 1.

Esquema 1
Proceso administrativo



Fuente: Elaboración propia. Año 2015 con base a Koontz Harold y Wehrich Heinz. 2004. Administración Una perspectiva global. P. 30

1.6.1. Fases del proceso administrativo

El proceso administrativo está integrado por 5 fases o etapas que se detallan a continuación:

1.6.1.1. Planeación

Consiste en elegir las acciones que se necesitan para cumplir con los objetivos, metas, misión y visión que posee la empresa. Cuando se realiza la planificación se establece dónde se está y hacia dónde se quiere ir; es decir, se establece una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía de planes para las actividades elegidas.

“Planear es hacer que ocurran cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido”. (10:244) Equivale a trazar los planos para fijar dentro de ellos la futura acción. En el fondo consiste en tomar decisiones hoy, sobre lo que habrá de lograrse en el futuro. Por eso se manifiesta que planear “consiste en el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro”. (10:244)

Para desarrollar la planeación es necesario llevar a cabo una serie de etapas que son conocidas, también, como elementos fundamentales de la planeación, las cuales se describen a continuación.

a) Elementos

- “Misión: es el propósito básico, la función o las tareas de una empresa o dependencia, o cualquier parte de ellas.
- Objetivos o metas: son los fines hacia los que la actividad se dirige.
- Políticas: son declaraciones o entendimientos generales que guían o canalizan el pensamiento en la toma de decisiones.

- Estrategia: es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la implementación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas.
- Procedimientos: son planes que establecen un método necesario para el manejo de actividades futuras.
- Programa: es un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado.
- Presupuesto: es un informe de resultados esperados expresado en términos numéricos.
- Reglas: describen las acciones requeridas y específicas, regulan la conducta de cada miembro de la organización.
- Normas: son reglas que se imponen o se adoptan para dirigir la conducta de las personas en las organizaciones.” (4:188)

Para poder aplicar los elementos que conforman la planeación, es importante desarrollar sus principios, los cuales son guías de acción y para tener una mayor referencia de estos a continuación se detallan. Son los mismos para cada organización pero se aplican de diferente forma, pues varían de acuerdo a las circunstancias de cada una.

b) Principios

- “De la precisión: los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas o genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.

- De la flexibilidad: dentro de la precisión se debe establecer que todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan, ya que en ocasiones ocurren circunstancias que pueden variar los resultados y por ello se deben realizar modificaciones.
- De la unidad de dirección: cuando se establecen planes, estos deben de estar encaminados hacia el mismo objetivo, es decir todos deben diseñarse para alcanzar el fin que busca la organización. Se debe llevar una sola dirección.
- De participación: cuando se establecen los planes que se van a ejecutar se tiene que considerar que todas las personas participen en ellos, para que se sientan relacionados de alguna forma con el funcionamiento de la organización.
- De consistencia: todos los planes deben de tener una relación, para que se puedan coordinar recursos tanto físicos como humanos, así como también, las actividades y funciones que se establecieron con anterioridad para lograr el objetivo esperado.” (4:245)

La fase de planeación del proceso administrativo, con sus respectivos elementos, principios e instrumentos, se muestra resumida en el esquema 2.

Esquema 2 Planeación

Planeación		
Elementos <ul style="list-style-type: none">• Misión• Objetivos• Políticas• Estrategias• Procedimientos• Programa• Presupuesto• Reglas	Principios <ul style="list-style-type: none">• De la Precisión• De la flexibilidad• De la unidad de dirección• De participación• De consistencia	Instrumentos <ul style="list-style-type: none">• Plan de acción

Fuente: Elaboración propia. Año 2015 con base a Reyes Ponce, Agustín. 2004. Administración Moderna. P. 188 y 245

1.6.1.2. Organización

Es determinar la forma en cómo se van a realizar los planes ya elaborados con los cuales se logrará alcanzar los objetivos y metas establecidas. Es reunir, ordenar y distribuir las actividades y los recursos que se tienen entre los colaboradores de la organización, para lograr la máxima eficiencia de los planes y objetivos determinados.

En esta etapa se establecen las relaciones de jerarquía, autoridad, responsabilidad y comunicación para coordinar las diversas funciones que se deben ejecutar. “Organización implica una estructura formalizada intencional de roles o posiciones”. (7:246)

Es la fase del proceso administrativo por el cual se diseña la estructura formal de la empresa para usar en forma efectiva los recursos financieros, físicos, materiales y humanos de una institución.

Organización es “agrupar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para

supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa”. (7:247). Para lograr la relación de los recursos con los que cuenta la empresa, se hace necesario implementar los elementos que forman parte de la fase de organización del proceso administrativo.

a) Elementos

- “Funciones: son las diversas actividades que se deben realizar para lograr una especialización, estableciendo los métodos más sencillos para realizarlos de la mejor manera.
- Jerarquías: son los diferentes niveles de responsabilidad que se le asignan a los colaboradores de la organización.
- Puestos: es establecer un marco de referencia sobre las tareas y deberes específicos, por medio del cual se asignan las responsabilidades.” (10:276)

Se deben establecer los medios sobre los cuales se establece una organización relacionada y para ello son necesarios los principios de la organización, en el proceso administrativo.

b) Principios

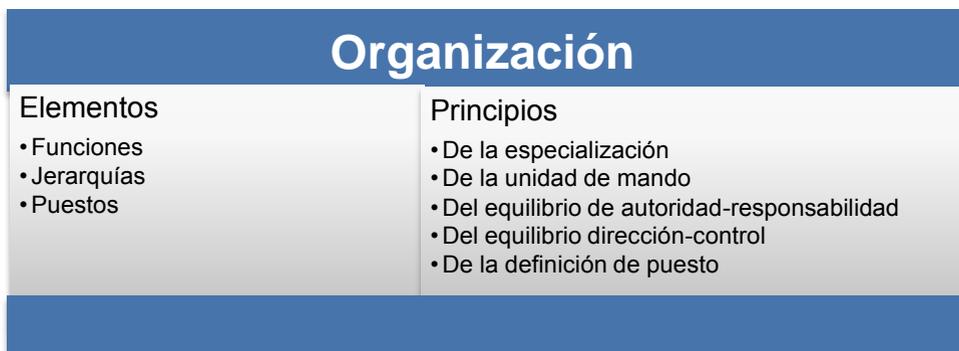
- “De la especialización: la división del trabajo influye en el aumento de la producción porque cuanto más se divide el trabajo, se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza.
- De la unidad de mando: para cada función debe existir un solo jefe, lo que permitirá evitar errores en tareas.
- Del equilibrio de autoridad-responsabilidad: debe de precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel

jerárquico, estableciendo al mismo tiempo la autoridad correspondiente.

- Del equilibrio dirección-control: a cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando.
- De la definición de puesto: es determinar las responsabilidades y obligaciones de las posiciones laborales.” (10:282)

En el esquema 3, se puede observar la fase de organización del proceso administrativo resumido con sus elementos y principios, que ayudan a que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional.

Esquema 3 Organización



Fuente: Elaboración propia. Año 2015 con base a Reyes Ponce, Agustín. 2004. Administración Moderna. P. 276 y 282

1.6.1.3. Integración

Consiste en “obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de una organización social”. (7:336)

Se refiere a determinar los requisitos que las personas deben cumplir como fuerza de trabajo, para luego reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear, compensar y capacitar a los colaboradores, logrando que adquieran o desarrollen habilidades y destrezas, permitiendo realizar eficientemente su trabajo diario y lograr los objetivos establecidos por la organización.

Las personas deben poseer las características que busca la empresa para desempeñar un puesto, pero además es necesario lograr que se adapten a las características de la organización y para ello, es ineludible la ejecución de los elementos que forman parte de la integración en el proceso administrativo.

a) Elementos

- “Inducción: es dar orientación a las personas sobre las actividades de la organización, determinando sus funciones y objetivos a cumplir, concientizándolos sobre la óptima utilización de los recursos con los que cuenta la organización.
- Capacitación: es desarrollar cualidades en el talento humano, preparándolos para que sean productivos, enseñándoles las habilidades básicas que se necesitan para que realicen de la mejor manera sus actividades diarias.” (5:311)

Se debe procurar adecuar a las personas en las funciones que realizarán y para ello, es necesario especificar los principios que forman parte de la integración en el proceso administrativo.

b) Principios

- “De la provisión de elementos administrativos: es necesario proporcionar a los colaboradores, los elementos administrativos necesarios para que realicen con eficiencia las atribuciones del puesto.

- De la importancia de la introducción adecuada: es dotar de personal a la organización por medio de una adecuada selección, tratando de mantener un buen ambiente laboral en la organización.” (5:593)

La fase de integración del proceso administrativo se incluye detallada en el esquema 4, para poder observar de forma resumida los elementos y principios que la conforman.

Esquema 4 Integración

Integración	
Elementos <ul style="list-style-type: none"> • Inducción • Capacitación 	Principios <ul style="list-style-type: none"> • De la provisión de elementos administrativos • De la importancia de la introducción adecuada

Fuente: Elaboración propia. Año 2015 con base a Koontz Harold y Wehrich Heinz. 2004. Administración Una perspectiva global. P. 311 y 593

1.6.1.4. Dirección

Es otro elemento de la administración que consiste en lograr de forma efectiva todo lo planeado por medio de la autoridad, es delegar y vigilar de manera simultánea que se cumplan las actividades programadas. Otro concepto sería “Que es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores y sus respectivos subordinados en todos los niveles de la organización.” (7:149).

1.6.1.5. Control

El concepto control tiene varios significados en administración, uno de ellos está relacionado con la función restrictiva y coercitiva, otro como sistema automático de regulación y otro como función administrativa.

Cuando se habla de control desde el punto de vista administrativo se puede decir que “su finalidad es asegurar que los resultados que se planearon, organizaron y dirigieron se ajusten a los objetivos establecidos. Es un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin determinado” (7:151).

1.7. Gestión del talento humano

“Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”. (5:42)

“Es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivos en el entorno actual y futuro”. (5:46)

Con ello se indica que la gestión del talento humano es la responsable de velar por todo el capital humano que posee la organización, empezando por la contratación, ya que se debe contratar a la persona que cumpla con las capacidades necesarias para el puesto según lo establecido. El comportamiento de cada persona permite que se alcancen los objetivos en cada empresa por medio de la relación de dependencia mutua que existe.

Cuando se habla de la gestión del talento humano se refiere a un conjunto de diversas variables que predominan con cada organización entre las que se pueden citar: la cultura organizacional, el ambiente de trabajo que predomina en cada lugar, su estructura organizacional, el giro del negocio a que se dedique la empresa, la tecnología, los procesos y otra cantidad de actividades que realice.

Todo esto significa que se deben de crear las condiciones necesarias para aumentar el capital humano y a la vez, el capital intelectual, tanto de las personas como de la organización. Todo esto se resume en seis procesos básicos que se detallan a continuación.

1.7.1. Los seis procesos de la gestión del talento humano

“La gestión del talento humano es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos. Los seis procesos básicos de la gestión del talento humano son:

- **Procesos para integrar personas:** es el proceso para incorporar nuevas personas a la empresa, que incluye el reclutamiento y la selección de personas
- **Procesos para organizar personas:** es el proceso para diseñar las actividades que deberán realizar las personas en la empresa, orientándolas y acompañándolas en su desempeño, esto incluye entre otros la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.
- **Procesos para recompensar a las personas:** este proceso sirve para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales, aquí se incluyen recompensas, remuneraciones y prestaciones; y servicios sociales.
- **Procesos para desarrollar a las personas:** en este proceso se capacita e incrementa el desarrollo personal de los colaboradores, esto implica la

formación y desarrollo del conocimiento, de las recompensas y aprendizaje, entre otros.

- **Procesos para retener a las personas:** aquí se trata de crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para la realización de actividades, esto incluye la cultura organizacional, clima organizacional, disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida.
- **Procesos para auditar a las personas:** este proceso sirve para dar seguimiento y acompañar a las personas en la realización de actividades, verificando los resultados, aquí se incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa”. (5:15)

Los seis procesos del talento humano presentados con anterioridad, se muestran en el esquema 5, con sus respectivos elementos.

Esquema 5
Los seis procesos de la gestión del talento humano



Fuente: Chiavenato, Idalberto. 2009. Gestión del Talento Humano. P. 102

La gestión del talento humano, corresponde al proceso de desarrollar e incorporar nuevas personas con talento en la organización, que permitan lograr

los objetivos que ya se tiene establecidos; son las prácticas y políticas necesarias para manejar todo lo relacionado con el talento humano, logrando una participación activa de todos los colaboradores.

No es más que un proceso para dirigir y controlar las funciones relacionadas con el bienestar, dotación y desarrollo de los colaboradores para que se realicen los planes ya establecidos, logrando un desempeño eficaz.

Las empresas que gestionen correctamente sus talentos humanos tendrán una ventaja competitiva, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Cuanto mejor integrado esté el equipo, más se aprovecharán las cualidades de cada uno de sus integrantes y más fuerte será la empresa.

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos adquiridos o innatos, que definen sus capacidades para una cierta actividad. El nuevo enfoque que toma la gestión del talento humano, permite utilizar la información eficientemente, partiendo del objetivo principal que tiene establecida la empresa para desarrollar desde allí todas las funciones. Este enfoque se basa en la comprensión de que toda organización está constituida por personas, que darán a la organización su dimensión real, además de marcar las diferencias competitivas.

1.8. Capacitación

“La capacitación es el proceso de modificar, sistemáticamente, el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la organización. La capacitación se relaciona con las habilidades y las capacidades que exige actualmente el puesto. Su orientación pretende ayudar a los empleados a utilizar sus principales habilidades y capacidades para poder alcanzar el éxito”. (3:371)

El capital humano hoy en día, es el activo más valioso e importante que posee una empresa y es por medio de éste, que se pueden crear ventajas competitivas. Para establecer una estrategia de diferenciación y poder liderar un segmento de mercado, se necesita tener personal altamente competitivo y esto se logra invirtiendo en capacitación, permitiendo retener al personal y mejorar cada vez más los procesos desarrollando las habilidades y aptitudes que posee cada uno de los colaboradores.

Cuando se habla de capacitación en relación al tiempo se enfoca en el presente y se orienta a mejorar las capacidades y habilidades de los colaboradores en el puesto de trabajo, relacionado con su desempeño laboral. El significado de capacitación es diferente al de desarrollo, los cuales se tienden a confundir, debido a que este último se enfoca en puestos de trabajo pero en un tiempo futuro y en las nuevas capacidades y habilidades que se requerirán en el nuevo puesto, y capacitación es todo aquello que aprenden los colaboradores y que produce un cambio en la forma en que desempeñan sus actividades, tanto en conocimientos, habilidades y aptitudes.

“La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y aptitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal”. (11:372)

Otro concepto de capacitación indica que “es una actividad sistemática, planificada y permanente; cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los talentos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de aptitudes necesarias para el mejor desempeño de

todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno”. (11:54)

1.8.1. Importancia de la capacitación

El mundo cambia constantemente y es necesario adaptarse a los cambios para sobrevivir en el mercado, esta es una de las razones por las cuales también se debe de preparar constantemente al talento humano, para actualizar sus conocimientos tanto en tecnología como en diversos métodos que ayudan a simplificar cada vez más el trabajo.

En la actualidad, las organizaciones necesitan contar con el talento humano mejor calificado y productivo para que se cubran las necesidades que se tienen, de allí se deriva la importancia de capacitar, tomando en cuenta la relevancia que han tomado las capacidades de cada una de las personas.

La importancia de la capacitación radica también en que se desarrollan ciertas capacidades que se necesitan en la organización, para administrar mejor al talento humano que se tiene.

Una capacitación se debe diseñar con el objetivo de proporcionar conocimientos y habilidades que son necesarias en los puestos de trabajo, promoviendo la comunicación asertiva en todos los niveles, la calidad en todas las actividades, aumentando, además, la satisfacción de las personas en sus puestos de trabajo, elevando la moral y reforzando las políticas que se tienen ya establecidas.

1.8.2. Beneficios de la capacitación

La administración del personal tiene un papel preponderante, debido a que antes las empresas que tenían un alto capital e innovaban en su tecnología tenían una mayor ventaja sobre los demás, sin embargo, hoy en día, para mantener esa ventaja competitiva la empresa debe contar con un capital humano capacitado,

ya que, como se indicó anteriormente, las empresas no son lo que producen, sino la forma en que lo hacen y eso se debe a la manera en que los colaboradores realizan las actividades en sus puestos de trabajo.

Es por ello, que la capacitación se debe ver como inversión, debido a que, en el mercado se puede conseguir cualquier recurso económico y tecnología de punta, pero no un buen capital humano que se pueda comprar para que este ayude de forma eficiente en la organización.

Para retener al personal, los administradores de los talentos humanos deben lograr el mejoramiento de las organizaciones, haciéndolas más eficientes y eficaces a través de administrar mejor el capital humano que labora actualmente en la organización.

Existen varios beneficios que proporciona la capacitación, entre ellos:

- “El aumento en la rentabilidad de la empresa, ya que, se incrementa la productividad y la calidad del producto o servicio que se esté manejando.
- Ayuda al personal a tomar decisiones y a solucionar problemas.
- Permite que los colaboradores puedan alcanzar sus metas individuales y cumplir con los objetivos establecidos por la organización.
- Disminuye los errores, porque se trabajará más cuidadosamente, eliminando la ignorancia e incompetencia que se tenga sobre las actividades que se realizan.
- Incrementa el valor de la empresa, su imagen, se vuelve más competitiva.
- Ayuda a que el personal se identifique con la empresa, creando un sentido de pertenencia.
- Favorece al sentido de progreso en el trabajo y como persona.

- Crea en el colaborador un sentido de responsabilidad por su trabajo ayudando a mejorar cada vez más su desempeño.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo de cada colaborador.
- Ayuda a mejorar la actitud y aptitud que posee cada colaborador.
- Mejora el clima organizacional reduciendo las tensiones y controlando conflictos”. (11:206)

1.9. Proceso de capacitación

La capacitación “es un proceso cíclico y continuo que implica una serie de funciones y tareas que contribuyen a lograr las metas globales de la organización, desarrollando programas con metas y estrategias que permitan implementar con eficiencia la capacitación, logrando el máximo impacto en el desempeño individual y organizacional”. (5:375)

El proceso de capacitación debe ser continuo y está integrado por cuatro etapas que son:

Esquema 6 Ciclo de capacitación



Fuente: Elaboración propia-Año 2015 con base en Chiavenato, Idalberto. 2009. Gestión del Talento Humano. P. 375

A continuación se detalla cada uno de las etapas que forman parte del proceso de capacitación con sus elementos.

1.9.1. Detección de necesidades de capacitación

El diagnóstico de las necesidades de capacitación (DNC) es la parte medular del proceso de capacitación. Cuando se mencionan las necesidades de capacitación, se refiere a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos y aptitudes que una persona debe de adquirir, reafirmar y actualizar.

“La primera tarea concreta de tipo operativo, es el diagnóstico de necesidades de capacitación, debido a que tienen como propósito identificar la diferencia entre la aptitud que tiene el personal respecto de lo que debe tener para hacer bien su

trabajo; es encontrar las discrepancias entre el deber ser o situación esperada y el ser o situación real, lo que permite, identificar las respuestas a las interrogantes: ¿A quién capacitar?, ¿En qué capacitarlo?, ¿Cuándo capacitar?, ¿A qué profundidad capacitar?, ¿En qué se requiere concretamente capacitar a una persona para desempeñar una función o puesto y qué consecuencias provocará el desconocimiento de cada aprendizaje?, ¿Qué prioridad o importancia se otorgará a cada aprendizaje?, ¿Quién requiere qué? Y por último ¿Con qué contenidos de aprendizaje y con qué objetivos?”. (9:111)

Es importante tener presente al momento de elaborar un DNC que la capacitación únicamente puede solucionar problemas de personas en cuanto a deficiencias en conocimientos y aptitudes que éstos tengan.

También es importante tener bien establecidas las necesidades de aprendizaje que existen en la organización, para poder elaborar y ejecutar con eficiencia los planes o programas de capacitación. “La efectividad de un programa de capacitación no depende exclusivamente de la calidad del aprendizaje que se genere, sino también de la forma en que sean satisfechas las necesidades organizacionales y del modo en que estas contribuyan al logro de los objetivos fijados por la organización”. (9:112)

1.9.1.1. Métodos para el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)

Se pueden clasificar en cuatro métodos, dentro de los cuales se encuentran:

- **“Con base en puesto-persona:** es el método básico que se deriva de la relación de conocimientos, aptitudes y actitudes que la persona debe poseer para desempeñar correctamente un puesto.
- **Con base en problemas:** se utiliza cuando se encuentran problemas no resueltos, es el que más resultados aporta a la capacitación en un lapso breve.

- **Con base en el desempeño:** se sigue en el desarrollo de un sistema. Una vez que las personas están preparadas en un puesto, se debe vigilar que cumplan con sus actividades y que también alcancen los objetivos establecidos.
- **Con base en multi-habilidades:** este método se aplica cuando las empresas han rebasado la organización tradicional y trabajan por procesos”. (9:124)

1.9.2. Diseño de la capacitación

Después de haber realizado el diagnóstico de las necesidades de capacitación, “es necesario plantear la forma de atender esas necesidades en un programa integral y cohesionado”. (9:379)

En esta etapa se debe determinar el número de personas que serán capacitadas, priorizando las necesidades detectadas para que se establezca con claridad el número de personas a capacitar.

Luego de analizar cuáles son las necesidades de capacitación que tienen los colaboradores se procede a preparar un programa de capacitación sistematizado que ayude a resolver las necesidades detectadas. Para poder elaborar el programa de capacitación se debe saber ¿a quién se va a capacitar?, ¿qué se va a enseñar?, ¿cuándo se va a capacitar?, ¿cómo se va a enseñar? y ¿quién va a dar la capacitación?

Para elaborar un programa de capacitación se debe de considerar lo siguiente:

- “Atender una necesidad específica para cada ocasión.
- Definición clara del objetivo de la capacitación.
- División del trabajo que se desarrollará en módulos, cursos o programas.
- Determinación del contenido de la capacitación.

- Selección de los métodos de capacitación y la tecnología disponible.
- Definición de los recursos necesarios para implementar la capacitación, como tipo de capacitación o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, entre otros.
- Definición de la población meta, es decir las personas que serán capacitadas:
 - a) Número de personas.
 - b) Tiempo disponible.
 - c) Grado de habilidad, conocimientos y tipo de actitudes.
 - d) Características personales de conducta.
- Lugar donde se efectuará la capacitación, con la consideración de las opciones siguientes: en el puesto, fuera del puesto pero dentro de la empresa y fuera de la empresa.
- Tiempo o periodicidad de la capacitación, honorario u ocasión propicia.
- Control y evaluación de los resultados para revisar los puntos críticos que demandan ajustes y modificaciones al programa a efecto de mejorar su eficacia". (3:397)

1.9.3. Ejecución del proceso de capacitación

Es la tercer parte del proceso de capacitación, es aquí donde se implementa el programa. "La implementación o realización de la capacitación presupone el binomio formado por el instructor y el aprendiz. Los aprendices son las personas que necesita aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o trabajo. Los instructores son las personas que cuentan con experiencia o están especializados en determinada actividad o trabajo y que transmiten sus conocimientos a los aprendices. La implementación depende de los siguientes factores.

- Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización.
- La calidad del material de capacitación presentado.
- La cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa.
- La calidad y preparación de los instructores.
- La calidad de los aprendices”. (3:402)

1.9.4. Evaluación de la capacitación

“Esta fase permite conocer en qué medida se ha logrado cumplir con los objetivos establecidos para satisfacer las necesidades determinadas en el planteamiento, pero para determinarlo se deben evaluar las actividades realizadas, la efectividad del programa y la forma en que se transfirieron los conocimientos, así como también verificar si se cubrió todo el contenido que se había establecido, si las personas desarrollaron nuevas habilidades o destrezas y si realmente aprendieron.

Las principales medidas para evaluar la capacitación son:

- Costo
- Calidad
- Rapidez
- Resultados”. (6:388)

Para ello, es necesario realizar evaluaciones a los participantes que permitan determinar su grado de conocimiento sobre el tema impartido. Existen diversas evaluaciones que se pueden desarrollar, todo dependerá del curso o tema impartido, ya que, hay temas en los cuales es necesario hacer un diagnóstico antes de empezar con la capacitación para luego comparar el grado de entendimiento o conocimiento que se obtuvo con relación a la evaluación que se aplicará al finalizar el evento.

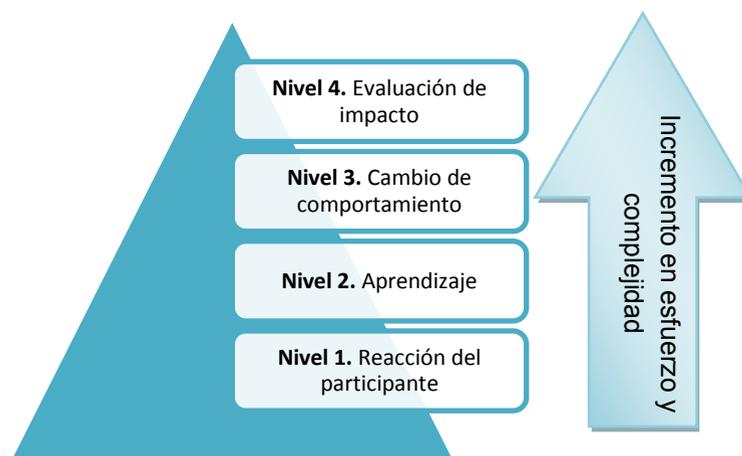
“Las evaluaciones no se deben de realizar únicamente al finalizar algún curso o capacitación, estas se deben de realizar a corto y a largo plazo para conocer la efectividad de lo que se impartió. Tomando en cuenta que cuando se refiera al corto plazo, es al finalizar la capacitación y a largo plazo, es en un lapso de tres meses después”. (5:41)

1.9.4.1. Modelos de evaluación de la capacitación

Existen diversos modelos de evaluación de la capacitación, según el autor D.L. Kirkpatrick cualquier capacitación se puede evaluar en cuatro niveles, los cuales son: Nivel 1- Reacción del participante, Nivel 2-Conocimientos, Nivel 3- Cambio de comportamiento y Nivel 4- Evaluación de impacto.

Los modelos de evaluación de la capacitación según D.L. Kirkpatrick se presentan de forma gráfica en el esquema 6, los cuales son los más usados desde hace 40 años, debido a que el nivel 1 y 2 están enfocados en el individuo y el nivel 3 y 4 en la organización.

Esquema 6
Modelos de evaluación de la capacitación



Fuente: Elaboración propia. Año 2015 con base en Kirkpatrick, Donald L. 2007. Evaluación de acciones formativas: los cuatro niveles. P.43

A continuación se presentan los distintos modelos que existen para evaluar la capacitación, los cuales formarán parte de la propuesta de evaluación de la capacitación para el personal de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

a) Reacción

“Permite medir la satisfacción de los participantes con respecto a la formación que acaba de recibir, normalmente esta evaluación se suele realizar mediante un cuestionario al acabar el curso. El nivel de reacción sirve para valorar lo positivo y las áreas de oportunidad de los cursos o talleres de formación, con el fin de mejorar en el futuro”. (6:43)

b) Conocimientos

“Pretende medir los conocimientos adquiridos por los participantes a lo largo del curso. Para intentar tener esta medida se podría realizar una prueba de control antes y después de la acción formativa”. (6:44)

Las evaluaciones de este nivel determinan el grado en que los participantes realmente asimilaron lo que se les impartió y la forma en que algunos factores pueden influir en el aprendizaje.

c) Cambio de comportamiento

Mide si los participantes de un curso pueden aplicar en su trabajo los conocimientos adquiridos. Se debe de esperar entre tres y seis semanas para aplicar una prueba y corroborar el conocimiento.

“En este nivel de evaluación se pregunta si los participantes están aplicando en su puesto de trabajo lo que aprendieron, cuáles son los elementos que usan más y por qué hay algunos elementos que no se usan en absoluto. Aquí se podrá

establecer si es necesario rediseñar el programa para lograr mejores resultados o si se debe modificar alguna otra actividad”. (6:45)

d) Evaluación de impacto

Se mide si los objetivos planteados en la acción formativa se utilizan en la organización de forma efectiva y eficiente, para ello, se pueden plantear exámenes y entrevistas a los participantes del curso que deberían realizar antes y después de recibir la formación.

“Su objetivo es evaluar el beneficio que ha producido la acción formativa. Este impacto es de tipo financiero y está vinculado a los resultados o a la imagen corporativa de una cierta organización. Algunos elementos a considerar para la evaluación a este nivel serían los costos y rotación del personal, ausentismos, productividad y costo de materiales”. (6:48)

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DEL PERSONAL DE LA BIBLIOTECA CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

La Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala, es una dependencia técnica y de servicio encargada de contribuir en la formación académica de los estudiantes, brindándoles un espacio informal de aprendizaje y proveerles herramientas que enriquezcan su proceso educativo.

En el presente capítulo se incluyen los aspectos necesarios para la elaboración del diagnóstico sobre las generalidades y antecedentes de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala, así como también la metodología utilizada, los hallazgos y análisis de datos relevantes obtenidos en la investigación de campo sobre la situación actual de las capacitaciones que se imparten la unidad de investigación.

2.1 Metodología de la investigación

Para la elaboración del diagnóstico sobre la situación actual del personal de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se consideró necesario utilizar la observación directa, una guía de observación y una investigación de campo, donde se realizó un censo por medio de entrevistas y cuestionarios al personal, las cuales estaban elaboradas con preguntas cerradas y abiertas para obtener mayor información que ayudará en la investigación. También fue necesario consultar fichas bibliográficas para sustentar la investigación en la teoría.

Para validar si los instrumentos que se iban a utilizar eran los correctos, fue necesario elaborar una prueba piloto a personas ajenas al tema y a la unidad de investigación para luego realizar una tabulación con los datos y poder efectuar el

análisis y la interpretación de los mismos, donde se corroboró la hipótesis planteada.

Dicho análisis ayudó a elaborar un programa de capacitación para el personal; el cual les servirá de apoyo en las capacitaciones que se le impartan al personal.

2.2 Sujetos de investigación

Los sujetos de investigación son todos los puestos de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala, ubicada en el Edificio de Recursos Educativos de la Ciudad Universitaria Zona 12 de la ciudad de Guatemala.

2.3 Universidad de San Carlos de Guatemala

Es importante partir de lo general a lo específico con relación a la unidad objeto de investigación, es por ello que se resaltan los siguientes aspectos:

2.3.1 Antecedentes

“Las primeras gestiones que se realizaron para la formación de la universidad guatemalteca fue por medio del Licenciado Francisco Marroquín, quien estaba consciente de la importancia de un centro de estudios superiores para la naciente ciudad. En 1548 el obispo Marroquín le solicitó a la Corona el establecimiento de una universidad, dicha solicitud no fue atendida y en el año de 1563 el obispo falleció.

El obispo Marroquín dejó un patrimonio de dos mil pesos para la fundación de un Colegio Mayor donde se impartieran las cátedras de gramática, aritmética, geometría, astronomía y música, así como teología y derecho eclesiástico.

En 1660 se realizaron aportes económicos y el obispo Payo Enríquez, solicitó nuevamente la creación de una universidad en la ciudad de Santiago y esta solicitud tuvo éxito y en 1676 la Corona autorizó la fundación de la universidad

guatemalteca. El juez superintendente y primer rector provisional fue Juan Bautista Urquiola y Elorriaga, graduado en Salamanca.

Se abrieron siete cátedras: teología, escolástica, teología moral, cánones, leyes, medicina y dos idiomas indígenas. Urquiola añadió las cátedras de instituta, que consistía en fundamentos legales y artes, que incluía gramática, dialéctica, retórica, aritmética, geometría, astronomía y música.

Lleva el nombre de Universidad de San Carlos, por San Carlos de Borromeo, patrono de los catequistas, seminaristas y de San Juan Pablo II. Debido a su importante papel académico y social, la universidad siempre estuvo relacionada con la toma de decisiones que afectaban a la capital, especialmente a los criollos o españoles nacidos en América.

En 1875, la Universidad de San Carlos de Guatemala fue transformada en la Universidad Nacional. Al año siguiente se abrió la universidad de occidente, como parte del mismo centro de estudios. De acuerdo con las leyes liberales, el Estado controlaba la educación en todos los niveles. En ese mismo año se organizaron las facultades de Jurisprudencia, Ciencias Políticas y Sociales, Medicina y Farmacia, Ciencias Eclesiásticas y el Consejo Superior Universitario, integrado por el rector y los decanos.

En 1882, las facultades eran de Derecho y Notariado, Medicina y Farmacia, Ingeniería, Filosofía y Literatura. En cinco años se suprimió la enseñanza religiosa, meta de los liberales.

La Autonomía Universitaria se logró en el año 1944 para evitar que cualquier gobernante pudiera controlar la Universidad Nacional de San Carlos de Guatemala como lo había hecho Jorge Ubico, por medio del Decreto No.12.

Actualmente, la universidad está conformada por diez (10) facultades, ocho (8) escuelas, diecisiete (17) centros regionales y una (1) biblioteca central ubicada en la ciudad universitaria

El campus central está ubicado en zona 12 de la Ciudad de Guatemala y tiene sedes en todo el país, cuenta con un centro universitario metropolitano donde está ubicada la Facultad de Medicina y la Escuela de Psicología”. (16:sp)

2.3.2 Filosofía

La filosofía de la Universidad de San Carlos de Guatemala está integrada por los siguientes elementos:

- **Misión**

“En su carácter de única universidad estatal le corresponde con exclusividad dirigir, organizar y desarrollar la educación superior del Estado y la educación 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”. (16:sp)

- **Visión**

“La Universidad de San Carlos de Guatemala es la institución de educación superior estatal, autónoma, con una cultura democrática, con enfoque 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”. (16:sp)

En lo que respecta a su filosofía, la Universidad de San Carlos de Guatemala, no está cumpliendo con su misión y su visión, ya que, la educación que actualmente

proporciona a sus estudiantes no está acorde a las necesidades del mercado, el mercado cada vez exige personas más calificadas y la universidad no se ha actualizado, dando como resultado a unos profesionales poco competitivos en el mercado laboral.

- **Valores**

- a) **“Responsabilidad:** permite interactuar, comprometerse y aceptar las consecuencias de las acciones y decisiones.
- b) **Respeto:** es valorar a los demás, acatar los límites que impone el derecho ajeno como base para la convivencia armoniosa en la universidad.
- c) **Excelencia:** permite desarrollar labores cotidianas sobresaliendo y buscando continuamente la mejora en el trabajo.
- d) **Honestidad:** permite que todos se distingan por sus actos de rectitud, decoro y decencia.
- e) **Servicio:** es la disposición con agilidad, cordialidad, eficiencia, y diligencia a la comunidad universitaria y a las personas que hacen uso de los servicios de la Universidad, en función de la misión institucional”. (16:sp)

2.4 Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala

Es necesario conocer todo lo relacionado a la estructura organizacional y administrativa de cómo está formada la unidad objeto de investigación.

2.4.1 Antecedentes

“En el año de 1974 se inaugura el Edificio de Recursos Educativos, diseñado y construido para la Biblioteca Central y para centralizar las colecciones de todas las bibliotecas especializadas de las Unidades Académicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala. En agosto de ese mismo año, se integraron a

Biblioteca Central las colecciones de las unidades académicas de Ciencias Económicas, Humanidades, Ciencias Jurídicas y Sociales, Medicina, Odontología, Arquitectura y Agronomía.

En el año de 1984 se inició con la automatización de los procesos en la biblioteca, gracias a la ayuda de la Embajada de los Estados Unidos de América, los cuales donaron equipo y software a las bibliotecas universitarias del país, pero fue hasta en el año de 1993 que se inició de lleno con la modernización de la biblioteca automatizando, implementando y creando nuevos servicios y secciones con el fin de prestar un servicio más ágil y eficiente al público y a la comunidad universitaria.

En el año 2001 se recibió una valiosa donación de computadoras por el cantautor guatemalteco Ricardo Arjona, creándose en el año 2002 un laboratorio de computación donde fueron colocadas dichas computadoras, en las cuales se imparten cursos de computación actualmente”. (12:sp)

2.4.2 Filosofía

La filosofía de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala está integrada por los siguientes elementos:

- **Misión**

“Coadyuvar a la formación, actualización y especialización de profesionales, estudiantes y usuarios externos, mediante la prestación de servicios de 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 fines: docencia, investigación, extensión y servicio “(8:7)

- **Visión**

“Constituirse como el centro líder de información de la universidad, con el apoyo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, establecer redes de vínculo entre las unidades de información a nivel regional y mundial, para el almacenamiento, recuperación y difusión de la información. Implementar políticas y 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 genere la biblioteca”. (8:7)

Analizando la filosofía de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se puede decir que les falta para cumplir con su misión y visión, ya que, el material que ellos manejan no está actualizado; hay muchos textos antiguos los cuales no ayudan al estudiante a mejorar su nivel académico, adicional a ello, hay material que ellos no tienen o tienen muy pocos ejemplares que cuando los usuarios los quieren consultar no están disponibles.

- **Objetivos**

- a) “Constituir un fondo bibliográfico de acuerdo a las necesidades de investigación, docencia, extensión y servicio.
- b) Fomentar la difusión de la cultura en sus diferentes manifestaciones.
- c) Preservar y difundir la producción bibliográfica nacional y universitaria de escritores guatemaltecos y extranjeros, que escriban sobre nuestro país.
- d) Preservar y difundir la producción literaria y científica de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- e) Difundir a la comunidad universitaria la información contenida en soportes impresos, electromagnéticos, audiovisuales, material tridimensional y otros”. (8:8)

2.4.3 Funciones

- “Seleccionar, adquirir, catalogar, clasificar y poner a disposición de los usuarios material bibliográfico, audiovisual, electromagnético, tridimensional y otros.
 - Prestar y difundir a los usuarios los servicios que ofrece la biblioteca como apoyo al proceso enseñanza-aprendizaje.
 - Fomentar y estimular el uso de los servicios bibliotecarios y sus recursos en apoyo al proceso de enseñanza-aprendizaje.
 - Orientar a los usuarios en el uso de los servicios bibliotecarios y en las fuentes de información propias de cada disciplina.
 - Capacitar y actualizar en el conocimiento y la aplicación de técnica bibliotecológicas al personal de Biblioteca Central y de bibliotecas de unidades académicas de la USAC.
 - Formar el Sistema Bibliotecario de la Universidad de San Carlos de Guatemala, a través de redes que permitan la interconexión de las bibliotecas de las unidades académicas de la USAC.
 - Facilitar condiciones para el desarrollo de las prácticas estudiantiles de la Escuela de Bibliotecología de la Facultad de Humanidades de la USAC”.
- (5:8)

2.5 Análisis de puestos

La Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala está conformada por 19 puestos y 74 personas, entre ellos cuatro (4) jefes y dos (2) coordinadores de fin de semana. De los jefes únicamente, el Jefe de Servicio al

Usuario trabaja en dos turnos, uno en jornada matutina y otro en jornada vespertina.

En lo que se refiere al horario, se atiende de lunes a viernes de 7:30 a 20:00 y el fin de semana de 8:00 a 18:00 horas, el personal entre semana trabaja por turnos, uno matutino y el otro vespertino, y también hay personal que atiende el fin de semana. A continuación se proporciona una tabla con los puestos y con el número de personas que los conforman.

Puestos	Número de personas
Jefe de Biblioteca	1
Jefe de Servicios Especiales	1
Jefe de Procesos Técnicos	1
Jefe de Servicio al Usuario	2
Coordinador Sábado	1
Coordinador Domingo	1
Asistente de Coordinación	1
Secretaria IV	1
Bibliotecario	12
Auxiliar de Biblioteca I	1
Auxiliar de Biblioteca II	36
Auxiliar de tesorería I	1
Programador de computación I	1
Operador de sistemas	2
Operador de equipo de reproducción	1
Auxiliar de servicios I	5
Auxiliar de servicios II	1
Mensajero	1
Vigilante I	4

2.6 Descripción de la situación actual

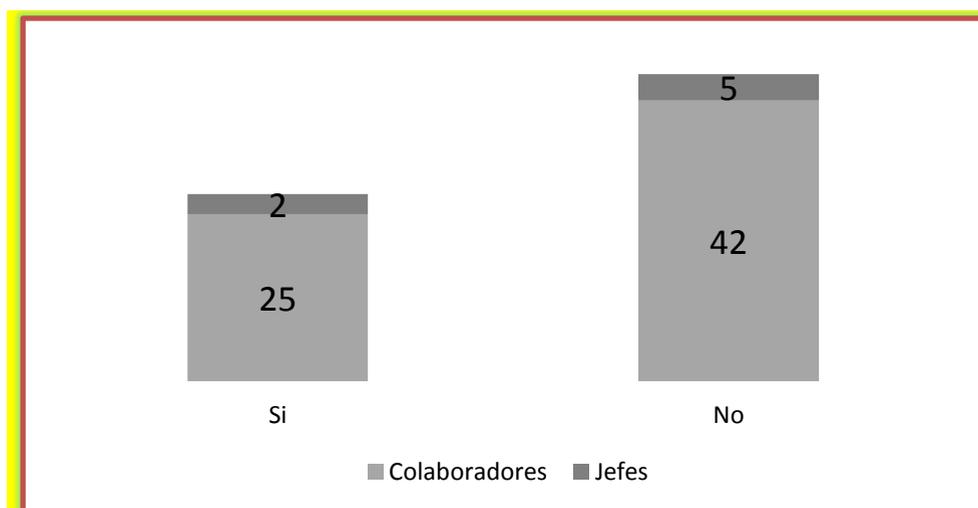
Actualmente, en dicha institución se les proporciona capacitaciones a los colaboradores, las cuales se van realizando de acuerdo a las necesidades que los jefes de unidad consideran que deben mejorar o cuando algún capacitador internacional está en el país y se puede aprovechar alguna capacitación que esté relacionada a las actividades que se realizan diariamente.

No se ha realizado un estudio formal que permita establecer las necesidades de capacitación que se tiene por unidad; la asignación de capacitaciones se ha realizado sin ningún instrumento que permita tomar las mejores decisiones con relación al logro de objetivos. Las capacitaciones que se han implementado han sido tomadas del Programa Operativo Anual (POA) que se realiza anualmente.

En los cuestionarios y entrevistas realizadas al personal de la biblioteca central, se tuvieron los siguientes resultados.

Gráfica 1

Existencia de alguna herramienta de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) según los 74 colaboradores de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala, ciudad de Guatemala en el año 2015



Fuente: Investigación de campo-Año 2015

De acuerdo a los datos obtenidos por parte del personal, tanto de los jefes como de los colaboradores se determinó que existe una correlación en lo dicho por ambas partes, ya que coinciden en que no existe una herramienta que les permita detectar de forma sistemática las necesidades de capacitación que tiene el personal.

Con relación a las respuestas que dieron sobre la existencia de alguna herramienta para detectar las necesidades de capacitación, se pueden mencionar las sugerencias o comentarios por parte de los usuarios, la observación y una evaluación que les realizan anualmente a los colaboradores en sus puestos de trabajo.

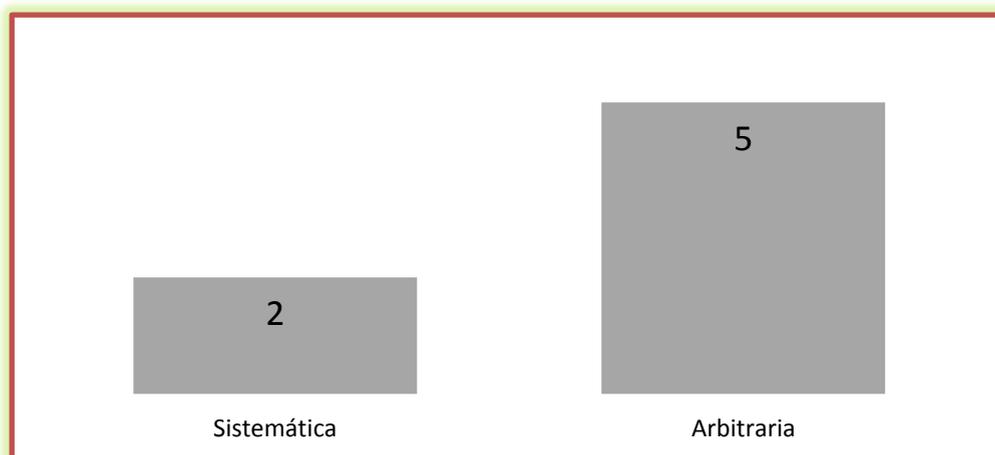
El no tener una herramienta que les permita detectar, de forma sistemática, las necesidades de capacitación, dificulta el proceso de enseñanza y mejora

continúa, provocando una mala asignación de recursos, así como también, el asignar capacitaciones a colaboradores que no lo necesitan.

También se preguntó sobre la forma en cómo se selecciona a los colaboradores para que asistan a las capacitaciones que se imparten, el cuestionario constaba de dos posibles opciones una era de forma arbitraria (al azar) y de forma sistemática (utilizando algún método), en las cuales se obtuvieron las siguientes respuestas:

Gráfica 2

Método de selección del personal para capacitarse según los 7 jefes de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala, ciudad de Guatemala en el año 2015



Fuente: Investigación de campo-Año 2015

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, se determinó que la forma en que seleccionan a los colaboradores para que reciban capacitación, es de forma arbitraria.

Los jefes de unidad comentaban que por el tipo de capacitaciones que se impartían en ocasiones, todos los colaboradores deben asistir, ya que, los temas están relacionados a los procesos de una biblioteca, también porque los temas

que se dan son generales como por ejemplo, capacitaciones sobre la forma de atender a los usuarios, capacitaciones de valores, de comportamiento, etc.

El no tener un sistema que permita conocer a la persona que debe ir a las capacitaciones provoca malestar en los demás colaboradores, generando comentarios sobre preferencias o sobre intereses que se tienen y todo ello va desarrollando un clima laboral hostil que puede provocar daños en el desarrollo de las actividades.

Para evitar ese tipo de inconvenientes, se hace necesario contar con un método que valide qué persona debe asistir a las capacitaciones, para que se tengan fundamentos al momento de realizar cualquier actividad de capacitación, dando seguridad al encargado y ayudando a contrarrestar el problema detectado.

Otra pregunta importante que se realizó fue sobre el interés de mejorar algo con relación a las capacitaciones, a lo que mencionaron, la necesidad de mantenerse actualizados en temas relacionados a la forma de atender a los usuarios y sobre todo en la calidad de servicio que proporcionan.

Todos los jefes de unidad consideran que es necesaria la actualización de conocimientos del personal en sus puestos de trabajo, debido a que necesitan proporcionar un mejor servicio a los usuarios, también que el personal debe estar actualizado, tanto en lo tecnológico como en los recursos y herramientas que son necesarias para prestar un mejor servicio, por ser una institución de información se debe estar siempre a la vanguardia y poder responder preguntas sobre los avances o actualizaciones que se han dado en las diversas disciplinas que se estudian.

En cualquier institución es importante la actualización tanto de conocimientos como de información y en la biblioteca es de vital importancia que se tenga una información de primera, siendo la institución más grande dentro de la universidad

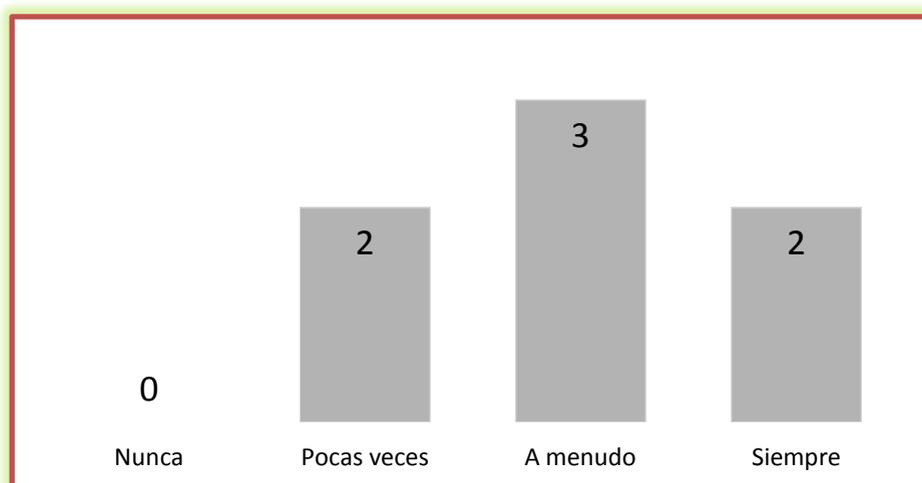
que provee de herramientas que permiten que los usuarios estén actualizados y que tengan los conocimientos necesarios para poder competir en el mercado laboral.

El no actualizarse provoca inseguridad en el personal, debido a que no pueden responder a las preguntas que los usuarios realizan dando a la vez, una mala imagen a la biblioteca y con mayor razón ya que, es un institución que maneja información y por la tanto tiene que ser actualizada, y proporcionar a los usuarios temas actuales de interés.

Para todos los jefes de unidad es importante actualizar los conocimientos de los colaboradores, pero para determinar qué tanto participan en la programación de las capacitaciones también se les preguntó la frecuencia de participación en la programación de las capacitaciones que se le brinda al su personal a cargo, donde se obtuvieron el siguiente resultado:

Gráfica 3

Participación de los 7 Jefes de Unidad en la programación de capacitaciones a los colaboradores de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala en el año 2015



Fuente: Investigación de campo-Año 2015

La participación de los jefes en la programación es alta, sin embargo hay jefes que opinaron que participan pocas veces en la programación de las capacitaciones para sus colaboradores.

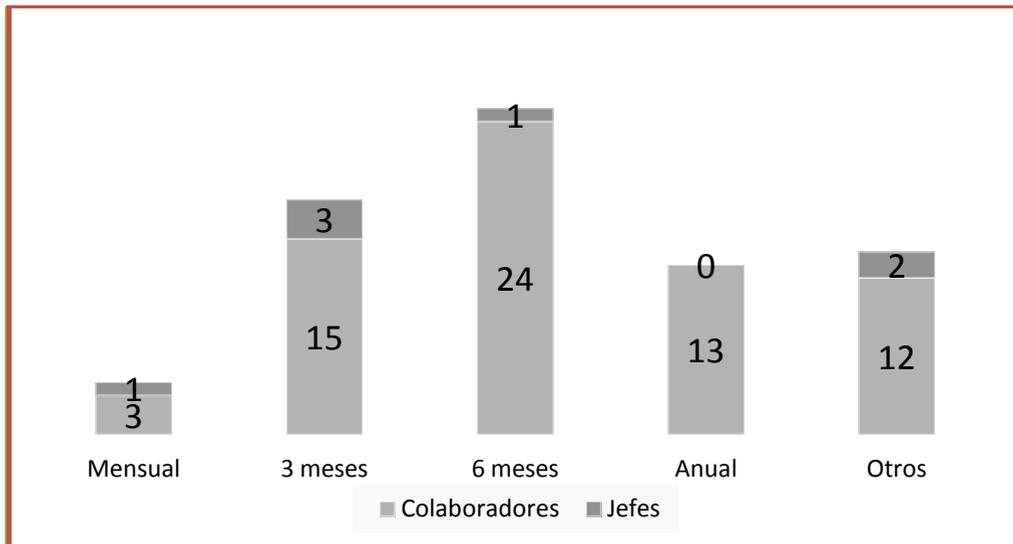
Algunos jefes comentaron que la programación la realiza un departamento que es el encargado de coordinar las capacitaciones para toda la universidad, mientras que los demás comentaron que la programación de las capacitaciones se dejaba establecida en el Plan Operativo Anual (POA) que se realiza en toda la biblioteca.

El no contar con la participación de los jefes de unidad en la programación de los colaboradores, puede ocasionar que se asignen mal los recursos tanto financieros como materiales y humanos, cada jefe de unidad conoce las necesidades que su personal tiene y si no se toma en cuenta su opinión, esas necesidades no son cubiertas. El contar con la participación de todos los jefes ayuda a planificar mejor cada actividad, todos pueden tener diferentes opiniones que en conjunto se puede formar una que favorezca todas las actividades de la biblioteca.

Tomando en cuenta lo anterior expuesto, se hizo necesario conocer la frecuencia con la que imparten las capacitaciones, obteniendo la siguiente información:

Gráfica 4

Frecuencia con que reciben capacitación los 74 colaboradores de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala, ciudad de Guatemala en el año 2015



Fuente: Investigación de campo-Año 2015

De acuerdo a la información obtenida se determinó que las capacitaciones se dan a cada seis (6) meses, sin embargo otros opinaron que no existe un tiempo establecido y que las capacitaciones se programan según se dé la oportunidad, como se comentaba en los párrafos anteriores, muchas capacitaciones se programan cuando existe algún tema que es de importancia para la biblioteca, o cuando algún capacitador extranjero está en el país para que él pueda proporcionar sus conocimientos y poder actualizar los procesos que se utilizan actualmente.

De acuerdo a los comentarios que hicieron los colaboradores algunos exponían que en ocasiones las capacitaciones se dan fuera de horario y que por los turnos que tenían algunos no las recibían debido a que tenían otras actividades que realizar, otros que por el tipo de actividades que realizaban no había quién los pudiera cubrir y que por ello no recibían las capacitaciones que se daban.

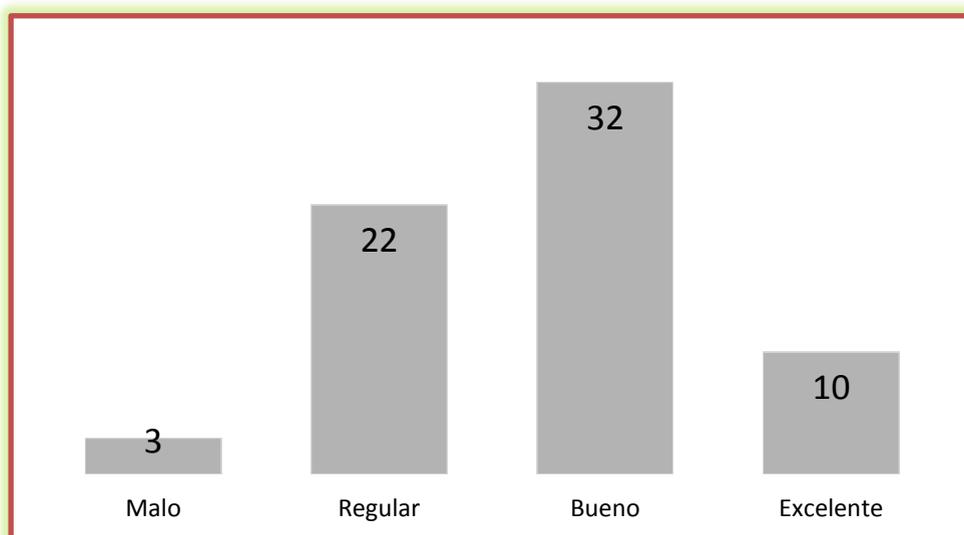
Cabe mencionar la importancia de proveer capacitaciones a los colaboradores de forma constante, esto ayuda a que el personal se mantenga siempre motivado y con la actitud de proporcionar un mejor servicio a los usuarios; las capacitaciones aumentan los conocimientos y capacidades de los colaboradores, ya que por medio de ellos se desarrolla la institución.

También es importante establecer una frecuencia que permita una mayor organización y a la vez un tipo de obligación por parte de los colaboradores en asistir a las capacitaciones, para que puedan agendar las fechas en que se capacitaran y no tener excusa para no asistir.

Otra pregunta que se consideró importante es conocer la satisfacción de los colaboradores con relación a las capacitaciones que habían recibido, donde se obtiene la siguiente información:

Gráfica 5

Satisfacción de las capacitaciones según los 67 colaboradores de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala, ciudad de Guatemala en el año 2015



Fuente: Investigación de campo-Año 2015

Como se podrá observar en la gráfica, la satisfacción que los colaboradores han obtenido en las capacitaciones recibidas es alta, ellos consideran que el desarrollo de las capacitaciones es muy bueno, les gusta cómo se imparten las capacitaciones y porque les gusta actualizar sus conocimientos y saber que la Biblioteca se preocupa por tener a sus colaboradores actualizados.

El motivo por el cual algunos colaboradores indicaron que no estaban satisfechos con las capacitaciones, era porque no asistían a capacitaciones constantemente, ya que, les avisaban con muy poco tiempo sobre el desarrollo de las mismas y estas se realizaban fueran del horario laboral, también porque ellos consideraban que no actualizaban sus conocimientos y que las capacitaciones que daban no estaban relacionadas con las actividades que realizan en sus puestos de trabajo.

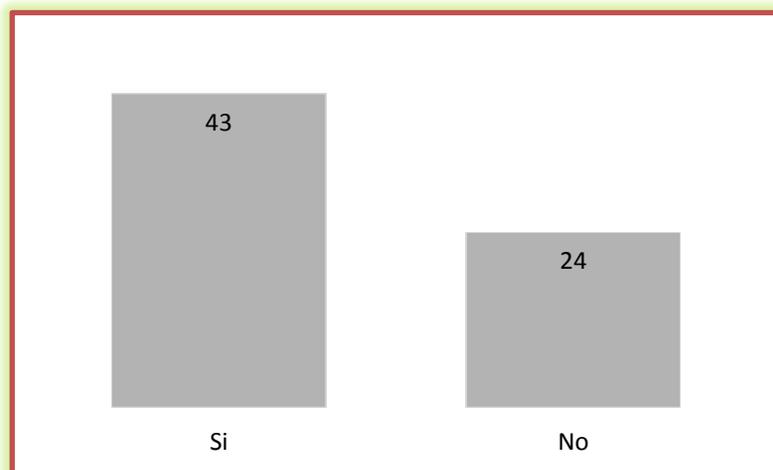
El porcentaje de satisfacciones por parte de los colaboradores con relación a las capacitaciones que han recibido es alto, sin embargo existe un pequeño porcentaje de insatisfacción el cual puede perjudicar el desarrollo de las actividades planificadas, generando resultados negativos y desaprovechando los recursos invertidos, provocando que las capacitaciones se convierta en un gasto y no en una inversión.

Es necesario mejorar la planificación y selección de cursos a impartir, para que todos los colaboradores participen y actualicen sus conocimientos; así como también el realizar evaluaciones al finalizar las capacitaciones para conocer la reacción que obtuvieron los colaboradores del curso recibido, mismas que ayudaran a mejorar y aumentar la satisfacción de los colaboradores.

También es importante conocer la percepción de los colaboradores con relación al desarrollo de sus conocimientos y habilidades en sus puestos de trabajo, de acuerdo a las capacitaciones que han recibido, donde se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfica 6

Aporte de las capacitaciones al desarrollo de conocimientos y habilidades a los 67 colaboradores de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala, ciudad de Guatemala en el año 2015



Fuente: Investigación de campo-Año 2015

Como se puede observar en la gráfica, los colaboradores encuestados consideran que las capacitaciones que han recibido les han permitido mejorar tanto en sus puestos de trabajo como en su vida diaria. Han actualizado sus conocimientos en tecnologías y en la forma en que pueden buscar información para mejorar en servicio de los usuarios, también han desarrollado nuevas habilidades que permiten mejorar sus actividades y la atención que le brindan a los usuarios; consideran que pueden dar una mejor asesoría a los usuarios en la búsqueda de materiales e interactúan de mejor manera con ellos.

Sin embargo, algunos colaboradores consideran que no han desarrollado conocimientos y habilidades, debido a que se dan las capacitaciones para mejorar procesos y se siguen usando los mismos procedimientos, no se da la oportunidad de poder realizar un cambio en el área, perciben que hay una resistencia al cambio. Otros consideran que las capacitaciones son inadecuadas,

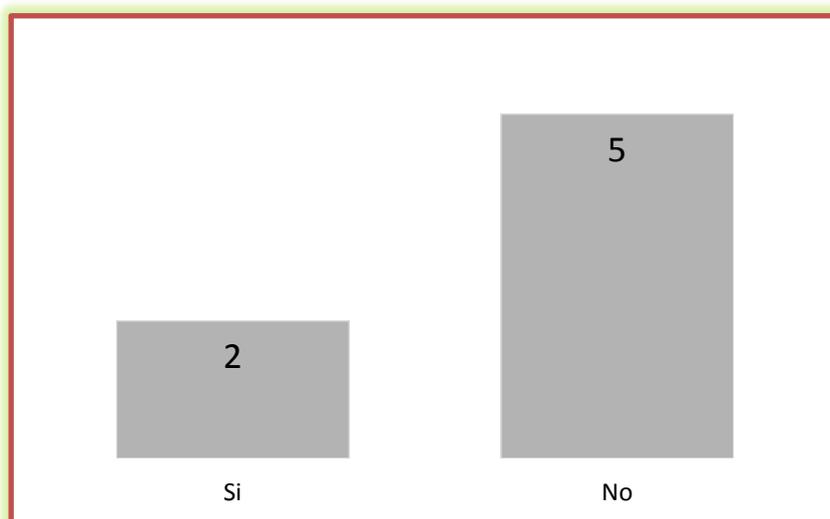
no están relacionadas a las actividades que ellos realizan en sus puestos de trabajo.

El no generar constantemente conocimientos y habilidades en los colaboradores debilita la gestión administrativa, provoca un mal desarrollo y un rechazo al cambio, ya que, los colaboradores realizan su trabajo con los conocimientos y habilidades que ellos ya tiene, esto puede ocasionar que se deteriore la ejecución de labores afectando tanto el funcionamiento de la institución como el logro de los objetivos.

Para poder establecer y dar un seguimiento a las capacitaciones debe de existir un área encargada de este proceso, es por ello que, también se les preguntó la existencia de algún área interna que fuera la responsable de programar y dar seguimiento a las capacitaciones, donde se obtuvieron las siguientes respuestas:

Gráfica 7

Existencia de alguna unidad responsable de programar y dar seguimiento a las capacitaciones según los 7 Jefes de Unidad de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala, ciudad de Guatemala en el año 2015



Fuente: Investigación de campo-Año 2015

De acuerdo a la información obtenida, se determinó que no existe, internamente, un área que programe y dé seguimiento a las capacitaciones, sin embargo, las personas que respondieron que sí, indicaron que cada Jefe de Unidad era el responsable de darle seguimiento, otros que un departamento externo que forma parte de toda la universidad y otros que debe ser el Departamento de Recursos Humanos de la universidad.

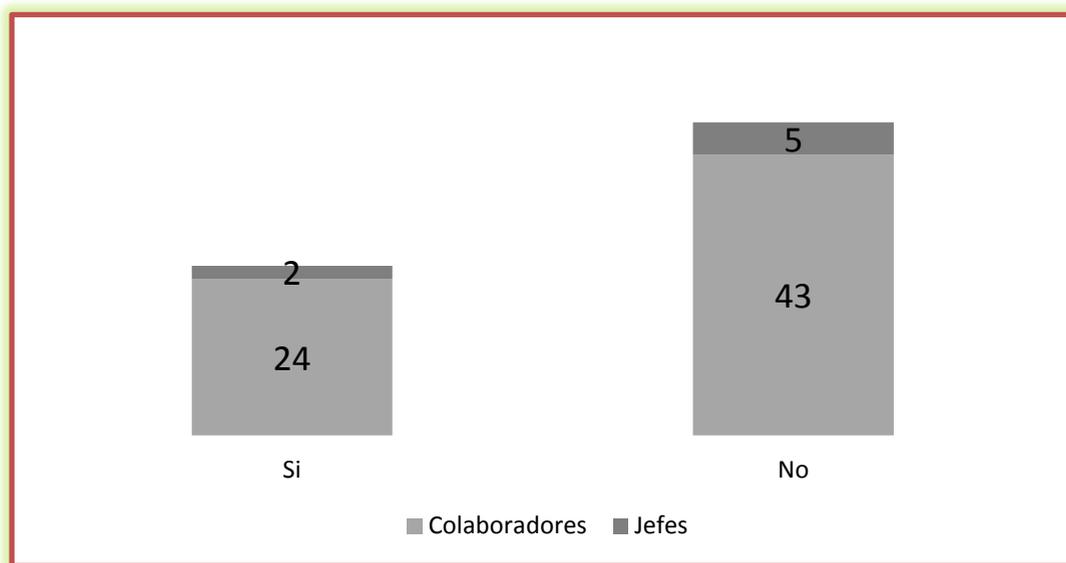
Sin embargo, se estableció que la Biblioteca no cuenta con un área específica responsable de las capacitaciones que recibe el personal, y que son los jefes de cada unidad los responsables de buscar nuevas herramientas que ayuden a mejorar el servicio y de programan y dan seguimiento a las capacitaciones de cada colaborador.

La existencia de un área encargada de la ejecución y del seguimiento de las capacitaciones en toda institución es de vital importancia, porque son los encargados de velar por que se cumplan los objetivos que se establecen al momento de dar una capacitación, así como también estar pendientes de verificar que capacitaciones son las adecuadas a cada área de trabajo y que necesidad tiene cada colaborador para poderla cubrir y ayudarlo en su desempeño diario.

Los jefes de cada unidad son los encargados del seguimiento y programación de las capacitaciones, es por ello que, se hizo necesario preguntarles si contaban con algún plan de capacitación que les ayudara a poder establecer sus metas y objetivos, donde se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfica 8

Existencia de algún programa de capacitación según los 74 colaboradores de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala, ciudad de Guatemala en el año 2015



Fuente: Investigación de campo-Año 2015

Como se puede observar en la gráfica, no existe un programa de capacitación que permita, a los jefes, planificar las capacitaciones que los colaboradores necesitan, cubriendo las principales necesidades y prioridades de capacitación que necesitan para que brinden un mejor servicio a los usuarios.

Los colaboradores indicaron que no existe un programa de capacitación que les permita mejorar sus conocimientos y habilidades en sus puestos de trabajo, lo que puede causar que se impartan capacitaciones que no son necesarias a personas que no las necesitan.

El no contar con un programa de capacitación dificulta la planeación de las capacitaciones en cualquier área de trabajo, no se priorizan las actividades y no se puede establecer un seguimiento a los colaboradores, ya que no será un proceso constante, perjudicando la eficiencia de las actividades de cada

colaborador en su puesto de trabajo y desaprovechando el tiempo invertido así como también todos los recursos que se destinaron para la ejecución.

2.7 Análisis y discusión de resultados

En la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala actualmente se imparten capacitaciones al personal, sin embargo, están no han cubierto las necesidades que tienen los colaboradores en sus puestos de trabajo, ya que, no existe un método que les permita determinar de forma sistemática las necesidades de capacitación que tiene el personal.

Así como también, no existe un área interna que dé seguimiento a las capacitaciones recibidas, lo que provoca que no se conozca si las capacitaciones que se han impartido han ayudado a mejorar el desarrollo de las actividades que realizan los colaboradores en sus puestos de trabajo.

También se determinó que existe un pequeño porcentaje de insatisfacción por parte de los colaboradores con relación a las capacitaciones que se imparten la Biblioteca, argumentando que no se planifican con anticipación y por ello algunos no pueden asistir. También que las capacitaciones que han recibido no han ayudado a mejorar sus conocimientos y habilidades, y que han recibido capacitaciones para mejorar procesos y los procesos siguen siendo los mismos.

Además, se determinó que no existe un programa de capacitación que permita establecer de forma sistemática y organizada las capacitaciones que necesita el personal, así como también, llevar una secuencia de las capacitaciones que permita darle seguimiento y evaluar su efectividad.

Con toda la información obtenida y analizando los hallazgos encontrados se comprobó la hipótesis planteada, ya que, no existe una metodología que permita definir de forma técnica y sistemática los conocimientos, habilidades y destrezas

que los colaboradores deben poseer para lograr un mayor rendimiento en las actividades que se realizan en la Biblioteca.

Aunque existen diferentes métodos para determinar las necesidades de capacitación la cuales están relacionadas a las actividades que se realizan en cada institución, se determinó que el método de capacitación que se adapta a las necesidades actuales de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala, es el basado en puesto persona, el cual permitirá a corto plazo aumentar los conocimientos, habilidades y destrezas de los colaboradores.

A continuación se presenta la siguiente propuesta, que es un programa de capacitación para el personal de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala, que incluirá una propuesta de herramienta para la detección de necesidades de capacitación, un presupuesto del programa de capacitación y evaluaciones para determinar la efectividad de los cursos impartidos.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA BIBLIOTECA CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Por medio de la capacitación, las instituciones pueden solucionar necesidades presentes y futuras, utilizando mejor el potencial humano que posee la institución, logrando una colaboración más eficiente que se traduce en un incremento de la productividad.

Tomando en cuenta los resultados que se obtuvieron en la investigación de campo, se determinó que en la unidad objeto de estudio, existe una serie de debilidades con relación al proceso de capacitación, las cuales no han permitido obtener los resultados deseados.

Por lo antes expuesto, a continuación se presenta un programa de capacitación para el personal de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala, que incluirá una herramienta para la detección de necesidades de capacitación, diseño y planificación de la capacitación, costos del programa, ejecución y evaluación de la capacitación.

3.1 Presentación

La presente propuesta tiene con finalidad proporcionar los lineamientos necesarios para la ejecución de un programa de capacitación para el personal, esto con el fin de proveer una herramienta que permita dar seguimiento a las capacitaciones que se deben impartir para lograr los objetivos y metas establecidas, manteniendo a los colaboradores actualizados, motivados y comprometidos con su labor.

Es necesario contar con una herramienta que permita aprovechar los recursos de que se dispone tanto físicos como humanos, para ello se requiere planificar y

sistematizar las actividades que se realizarán en un determinado tiempo, considerando que la capacitación es una inversión más no un gasto.

Con los datos que se obtuvieron en la investigación, se detectaron brechas en la planificación, realización e implementación de las capacitaciones que se brindan, lo que dio origen a la siguiente propuesta de capacitación dirigida al personal de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala, en dicha propuesta se tiene como objetivo lograr lo siguiente.

3.2 Objetivos de la propuesta

A continuación se presentan los objetivos que se pretenden cumplir con la ejecución del programa de capacitación.

3.2.1 General

Mejorar la actitud y aptitud de todos los colaboradores al finalizar la implementación del programa de capacitación, estableciendo seguimiento cada tres meses después de la ejecución de las capacitaciones, con el fin de disminuir las brechas existentes en la atención al usuario, conocimientos y actitudes por parte del personal.

3.2.2 Específicos

- Establecer un proceso formal de capacitación en la Biblioteca Central, que permita resolver las necesidades que los colaboradores tienen con relación a su puesto de trabajo.
- Dotar de herramientas necesarias para simplificar y mejorar la ejecución de las capacitaciones impartidas por la biblioteca central.
- Proporcionar instrumentos que permitan programar las actividades de capacitación, de acuerdo a las necesidades detectadas en el personal.

3.3 Alcance de la propuesta

La presente propuesta tendrá como alcance ayudar a los jefes de unidad, brindándoles una herramienta que les permita diseñar y ejecutar las capacitaciones que reciben los colaboradores, así como también, llegar a todos los colaboradores de la Biblioteca Central, para mejorar sus habilidades y reforzar sus conocimientos para beneficio tanto de la biblioteca como de ellos mismos, logrando ser más competitivos con relación a la información que se maneja.

A continuación se presentan una serie de guías que ayudaran en la ejecución del proceso de capacitación, el cual está integrado por varias fases, mismas que servirá para la implementación y seguimiento del programa de capacitación, ajustándolo a las intermitencias detectadas en la ejecución de las actividades de los colaboradores de la Biblioteca Central. Adaptándolo

3.4 Proceso de capacitación

Para poder establecer un programa de capacitación para el personal de la biblioteca central, es necesario conocer cuáles son las fases que forman parte del proceso de capacitación, donde se encuentra la Detección de Necesidades de Capacitación, Diseño del Programa de Capacitación, Ejecución y por último la Evaluación del programa.

A continuación, se describen los pasos que se deben seguir en la implementación del programa de capacitación, para tener un mejor orden y lograr el mejor resultado al final de cada capacitación.

3.4.1 Diagnóstico de las necesidades de capacitación

Es importante mencionar que para iniciar cualquier proceso de capacitación se debe conocer qué necesidad se va a cubrir, y para ello se debe iniciar con la primera fase del proceso que es la detección de necesidades de capacitación, la cual tiene como objetivo investigar las necesidades reales y prioritarias que una organización debe satisfacer, traduciéndose en conocimientos, habilidades y aptitudes que se deben desarrollar o modificar.

Es por ello, que a continuación se presenta una guía que ayudará en la detección de necesidades de capacitación dentro de la institución.

- **Guía para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)**
 - a) Los Jefe de la Biblioteca se reunirán a cada tres meses, donde analizaran su área de trabajo y presentarán si existe algún problema visible o alguna inconformidad por parte de los colaboradores que se puede solucionar con capacitación.
 - b) Luego de analizar el problema, se procederá a implementar el método puesto – personal, el cual tomando los hallazgos detectados, se considera adecuado utilizar para establecer y fortalecer los conocimientos, habilidades o actitudes que los colaboradores deben poseer en sus puestos de trabajo.
 - c) Los jefes de cada unidad serán los encargados de completar el formato, tomando en cuenta las necesidades que presenta cada colaborador y algunas otras observaciones que se deben considerar.
 - d) Para la implementación del método se sugiere leer las instrucciones antes de la implementación para luego realizar el llenado y establecer que necesidades se van a cubrir.

- e) El formato de detección de necesidades de capacitación (DNC), consta de cuatro opciones, que son deficiente, debe mejorar, bueno y excelente; en el instrumento esta la descripción de cada nivel de desempeño.
- f) En cada función del puesto se debe elegir una opción, para su análisis.
- g) Cuando se tengan los formatos llenos con la información requerida, cada jefe de unidad revisará las necesidades de sus colaboradores.
- h) El Jefe de Procesos Técnicos será el encargado de consolidará toda la información recabada, ya que, dentro de sus atribuciones esta el capacitar al personal.
- i) La recopilación se realizará en un formato de matriz de brecha que se presentará más adelante donde se colocarán todos los resultados de los instrumentos de cada puesto de trabajo.
- j) Se presentará la información resumida al Jefe de la Biblioteca para que las revise y se su visto bueno.

El propósito de realizar dicho análisis es elaborar un inventario de necesidades de capacitación que tienen los colaboradores de la biblioteca, relacionadas con las actividades que cada uno realiza en sus puestos de trabajo.

Como se mencionó anteriormente, se sugiere utilizar el método puesto – persona, el cual está relacionado a las actividades y funciones que realiza cada colaborador en su puesto de trabajo y para ello es necesario conocer los descriptores de puesto de cada uno, para luego proceder a la elaboración de un instrumento que permita elaborar un inventario de necesidades de capacitación.

A continuación se presenta información relacionada a los descriptores de cada puesto que existe, actualmente, en la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

- **Descriptores de puestos**

Los descriptores de puestos permiten recopilar de forma resumida los requisitos y cualidades personales que deben de tener las personas dentro de la institución. Es una herramienta útil en la administración de la biblioteca, por medio de estos se pueden establecer las funciones y actividades que debe tener cada colaborador en su puesto de trabajo, también sirven para desarrollar planes de capacitación.

Cabe mencionar la necesidad de revisar las funciones que realiza cada colaborador, verificando si están acorde al puesto que desempeña, ya que, el método que se propone utilizar es el puesto – personal, el cual se base en las funciones y atribuciones que tiene cada uno en su puesto de trabajo.

Tomando en cuenta lo antes mencionado, a continuación se presenta un ejemplo de descriptor del puesto de Bibliotecario que labora en las unidades de Procesos Técnicos y Servicios al Usuario, tanto de plan diario como fin de semana, también se agregaron, al final, una serie de capacidades genéricas que se consideran necesarias en el puesto de trabajo; todo ello para que se pueda establecer una herramienta que permita conocer cuáles son las necesidades de capacitación que tiene el personal, y poder desarrollar un programa de capacitación que ayude a contrarrestar las necesidades detectadas.

En la parte de anexos se podrán encontrar los demás descriptores de puestos que forman parte de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos, con las funciones que realiza cada uno.

Descriptor del puesto de bibliotecario del Área de Procesos Técnicos de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala, ciudad de Guatemala

A. Datos del puesto

Título del puesto:	Bibliotecario
Ubicación Administrativa:	Departamento de Procesos Técnicos
Puesto inmediato superior:	Jefe de Procesos Técnicos
Puestos bajo su mando:	Ninguno

Objetivo del puesto

Asesorar y asistir al personal tanto interno como externo de la biblioteca en tareas relativas a la organización, administración y desarrollo de las actividades de la biblioteca.

B. Funciones generales

- Llevar el inventario del material bibliográfico que ingresa y sale.
- Ingresar y controlar donaciones, canjes y compras de material.
- Realizar control de calidad de las actividades que realice el Auxiliar de Biblioteca en Adquisiciones.
- Catalogar y clasificar el material bibliográfico electrónicamente.
- Ingresar información al sistema que utiliza la biblioteca.
- Reproducir tarjetas de catálogos topográficos e identidad.
- Trasladar el contenido de los Cd's a formato de documento portátil (PDF).
- Atender a los usuarios en el uso del sistema, catálogo al público y bases de datos adquiridas.
- Dar a conocer las normas del área de referencia.

- Elaborar diario y mensualmente estadísticas de usuarios y material bibliográfico consultado.
- Realizar compras directas en librerías de la ciudad.
- Imprimir inventario en hojas movibles.
- Asignar números de inventario y colocar sello con los números correspondientes a cada factura de compra.
- Entregar lotes de libros procesados al jefe.
- Reclasificar y unificar clasificaciones del material bibliográfico.
- Impartir charlas, visitas guiadas e información a grupos de estudiantes.
- Llevar el control trimestral de libros obtenidos por compras, donaciones y canje.
- Capacitar a auxiliares de la sección de adquisiciones
- Solicitar donaciones.
- Revisar el ordenamiento de las colecciones en los anaqueles.
- Trabajar en equipo con el personal interno de la biblioteca.

C. Especificación del puesto

Educación

Persona externa: 4 años de Bibliotecología

Persona interna: 3 años de Bibliotecología

Género: Indistinto

Estado Civil: Indistinto

Informática: MS Office

Experiencia

Persona externa: 4 años de experiencia en la realización de tareas bibliotecológicas.

Persona interna: 3 años de experiencia en la realización de tareas bibliotecológicas.

Habilidades y destrezas

- Trabajo en equipo
- Toma de decisiones
- Pro actividad
- Autocontrol
- Responsable
- Cultura de servicio
- Planificación
- Compromiso organizacional
- Innovación y creatividad
- Negociación
- Integridad

Responsabilidades

- Manejo de libros autorizados por la Contraloría de Cuentas.
- Cumplimiento de la legislación universitaria
- Artículos de oficina y computadora
- Rendir informes periódicamente al Jefe Inmediato Superior

Condiciones de trabajo

- **Riesgo:** N/A
- **Ambiente:** Tranquilo

Relaciones del puesto

- **Internas:** Mantiene relaciones con el personal de la biblioteca y Universidad en general.
- **Externas:** Mantiene relaciones continuas con público en general.

D. Capacidades genéricas

- Planificación de actividades
- Calidad en el trabajo
- Cultura de servicio
- Conservación del ambiente y seguridad laboral
- Trabajo en equipo
- Servicio al cliente
- Compromiso organizacional

Es necesario, además de conocer las funciones y atribuciones de cada puesto de trabajo de los colaboradores, el conocer algunas de las funciones más importantes que tienen los jefes de cada unidad de trabajo, las cuales se presentan a continuación; esto ayudará a tener un mejor panorama sobre las actividades que se realizan en la biblioteca.

- **Información de jefes de unidad**

Para conocer un poco más sobre los puestos que forman parte de la biblioteca central, a continuación se describen los puesto de los jefes de cada área objeto de estudio, lo que permitirá delegar de mejor manera responsabilidades:

a) Jefe de Biblioteca Central

Su trabajo es de dirección, el cual consiste en planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar las actividades y recursos con los que cuenta la Biblioteca Central, con el fin de cumplir con los objetivos y políticas de la Universidad, entre sus funciones se pueden encontrar:

- Supervisar las actividades de las jefaturas y coordinaciones.
- Ejecutar el presupuesto que se le asigna a la Biblioteca.
- Supervisar la compra de material bibliográfico.
- Realizar trámites de solicitudes de compra.
- Realizar nombramiento y trámites de plazas.
- Implementar nuevos servicios.
- Coordinar actividades de capacitación a los Centros Regionales.
- Establecer normas y procedimientos para la formación de colecciones de libros y otros materiales.
- Preparar proyectos para gestionar asistencia técnica y financiera ante organismos internacionales.
- Elaborar plan de trabajo general.

b) Jefe de Procesos Técnicos

Se encarga de realizar actividades técnicas, dirigir, supervisar y controlar la actividad de bibliotecarios asignados a su cargo para el desarrollo de la catalogación y/o referencia, entre sus funciones se encuentran las siguientes:

- Organizar y dirigir el trabajo de la sección de adquisiciones y catalogación.
- Supervisar y determinar el uso del programa automatizado específico de la biblioteca.
- Dirigir la actividad de inventario.
- Presentar informes y proyectos a la jefatura de Biblioteca.
- Llevar el control del material digitalizado.
- Controlar y distribuir insumos.
- Elaborar Plan de Trabajo.
- Capacitar al personal.
- Establecer políticas de adquisición de material bibliográfico.
- Programar inventarios.

c) Jefe de Servicios Especiales

Se encarga de planificar, organizar, dirigir, coordinar, supervisar, controlar y ejecutar las actividades técnicas y administrativas que se relacionen con cada uno de los servicios de un centro de documentación y referencia, entre sus funciones están las siguientes:

- Supervisar las actividades de control de diarios, archivo de material, recepción de revistas, tesis, material audiovisual, material cartográfico y cubículos.
- Resolver problemas con los usuarios.

- Recibir reportes estadísticos de actividades de las secciones asignadas.
- Sugerir nuevas adquisiciones.
- Organizar el préstamo de material audiovisual y tesis.
- Integrar el comité de selección y descarte.
- Evaluar y reestructurar los servicios.
- Informar sobre el materil extraviado.
- Elaborar normas y manuales de procedimientos.

d) Jefe de Servicios al Usuario

Se encarga de los recursos impresos y digitales que conforman las secciones de Referencia y Colección General, promoviendo la investigación científica con el uso de los materiales bibliográficos con que cuenta la Biblioteca, entre sus funciones están:

- Organizar y dirigir el trabajo de la sección de circulación, préstamo, devolución y referencia.
- Atender y resolver problemas de los usuarios en relación a sus préstamos y devoluciones de material.
- Seleccionar el material bibliográfico para consulta interna únicamente.
- Exonerar multas.
- Bloquear y desbloquear carnés.
- Supervisar el cierre de los niveles de la Biblioteca.
- Planificar y organizar la extensión cultural.
- Sugerir nuevas adquisiciones.
- Presentar los servicios que proporciona la Biblioteca a los usuarios.
- Evaluar los servicios del departamento a través de encuestas.

- **Instrumento para realizar la detección de necesidades de capacitación**

Tomando como base a los descriptores de puestos, se procedió a elaborar el instrumento para proporcionar a la organización, objeto de investigación, una herramienta que les ayude a detectar cuáles son las necesidades que tiene su personal y para ello se hizo necesario conocer las funciones y atribuciones que tiene cada puesto de trabajo, esto permitió diseñar el instrumento que se utilizará.

Este instrumento está elaborado para que los jefes de cada unidad de trabajo los puedan llenar, ellos son los que podrán verificar si el colaborador cumple con las funciones que tiene descritas, así como también, el considerar si necesita mejora o no.

Se sugiere que la herramienta sea pasada a cada tres meses, para que se pueda evaluar constantemente y poder detectar cualquier problema con tiempo y solucionarlo.

A continuación se presenta un ejemplo de herramienta de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) puesto - persona aplicado al puesto de Bibliotecario, el cual está compuesto por sus funciones y atribuciones. Adicional a esto se le agregaron algunas capacidades genéricas, a los descriptores de puesto de los colaboradores, las cuales se consideraron necesarias para las funciones que realizan dentro de la institución.



**INSTRUMENTO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
PUESTO-PERSONA
PUESTO DE BIBLIOTECARIO**

OBJETIVO

El presente instrumento tiene como objetivo detectar las principales necesidades de capacitación que tiene el personal con relación a las actividades que realiza en su puesto de trabajo.

INSTRUCCIONES

A continuación se le presentan una serie de preguntas con cuatro posibles respuestas, marque con una equis "X" la casilla que usted considere describa el nivel de desempeño de su colaborador. En la parte de abajo se describen las posibles respuestas que usted puede marcar.

Deficiente: No alcanza el nivel de desempeño que debería tener.

Debe Mejorar: Su nivel de desempeño puede mejorar aún más.

Bueno: Demuestra que su desempeño es aceptable.

Excelente: Su desempeño alcanza un nivel altamente aceptable.

Funciones y atribuciones	Nivel de desempeño			
	Deficiente	Debe mejorar	Bueno	Excelente
¿Lleva el inventario del material bibliográfico que ingresa y sale?				
¿Realiza control de calidad a las actividades que realiza el Auxiliar de Biblioteca de Adquisiciones?				
¿Ingresa y controla donaciones, canjes y compra de material de diferentes formatos (libros, audiovisuales, material hemerográfico)?				
¿Cataloga y clasificar el material bibliográfico electrónicamente?				
¿Ingresa información al sistema glifos?				
¿Reproduce tarjetas de catálogos topográficos e identidad?				
¿Traslada el contenido de los Cd's a formato PDF?				
¿Atiende a los usuarios en el uso del sistema, catálogo y bases de datos?				

Funciones y atribuciones	Nivel de desempeño			
	Deficiente	Debe mejorar	Bueno	Excelente
¿Ingresa al sistema las fichas analíticas del contenido de las obras de referencia?				
¿Da a conocer las normas del área de referencia?				
¿Analiza e ingresa información que contienen las obras de referencia a la base de datos?				
¿Elabora estadísticas diarias de usuarios y material bibliográfico consultado?				
¿Realiza compras directas en librerías de la ciudad?				
¿Atiende a proveedores?				
¿Asigna números de inventario y coloca el sello con los números correspondientes a cada factura?				
¿Imprime inventario en las hojas móviles?				
¿Controla el ingreso de material a la base de datos?				
¿Revisa control de calidad y entrega al auxiliar?				
¿Entrega lotes de libros procesados al jefe inmediato?				
¿Reclasifica y unifica clasificaciones del material bibliográfico?				
¿Controla sistemáticamente el material para su entrega por medio de listado?				
¿Elabora el informe de estadística mensual?				
¿Imparte charlas, visitas guiadas y servicios de información en la Internet a grupos de estudiantes sobre las secciones y otros servicios que brinda la biblioteca?				
¿Realiza informes trimestrales de libros obtenidos por compra, donación y canje?				
¿Capacita a auxiliares de la sección de adquisiciones?				
¿Preparar envíos de material que soliciten para donación y/o canje?				

Funciones y atribuciones	Nivel de desempeño			
	Deficiente	Debe mejorar	Bueno	Excelente
¿Solicita donaciones?				
¿Cataloga y clasifica material bibliográfico para otras bibliotecas?				
¿Revisa el ordenamiento de la colección en los anaqueles?				

Seleccione las capacidades genéricas para evaluar el nivel de dominio que tiene el ocupante del puesto

Capacidades genéricas	Nivel de desempeño			
	Deficiente	Debe mejorar	Bueno	Excelente
Planificación de actividades ¿Enlista tareas que le asignan para su eficiente ejecución, realiza actividades de acuerdo a instrucciones recibidas para cumplir con los lineamientos establecidos, prepara información a su cargo para presentarla a su superior?				
Calidad en el trabajo ¿Se actualiza en conocimientos y procedimientos para realizar las tareas, analiza los factores que pueden afectar la calidad del trabajo y planifica estrategias para la mejora continua de este?				
Cultura de servicio ¿Sigue instrucciones y procedimientos de manera efectiva para comprender sus tareas y contribuir con la satisfacción del cliente, anota las insatisfacciones para determinar qué áreas necesitan retroalimentarse, recibe a los clientes con cordialidad para crear un vínculo con los mismos?				
Conservación del ambiente y seguridad laboral ¿Localiza las áreas que necesitan ser higienizadas para prevenir contaminaciones, organiza el trabajo y preparar los equipos e insumos que debe tener en su área de trabajo?				

Capacidades genéricas	Nivel de desempeño			
	Deficiente	Debe mejorar	Bueno	Excelente
Trabajo en equipo ¿Actúa de acuerdo a instrucciones recibidas por su superior, para que las actividades se lleven a cabo, discute con el equipo todo lo concerniente a las actividades que se deben ejecutar, colabora con todo lo que el equipo necesite, fortaleciendo la unión de todo el equipo e integrando esfuerzos?				
Servicio al cliente ¿Atiende con eficiencia las solicitudes de los usuarios difíciles, brinda un trato especial a cada usuario, tiene el dominio de la situación ante cualquier usuario, sabe escuchar con atención, indica al usuario las opciones que se tienen?				
Compromiso organizacional ¿Efectúa con puntualidad las tareas pedidas por sus superiores para no retrasar los procesos, comprende la filosofía de la biblioteca, creando lealtad y generando un clima laboral aceptado?				

Observaciones:

Fuente: Elaboración propia-Año 2016 con base en la información de los puestos de trabajo.

Para poder llenar el instrumento antes expuesto, a continuación se presenta una guía que servirá de ayuda para su correcto llenado.

- **Guía para llenar el instrumento del diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)**
 - a) Los jefes de cada unidad serán los encargados de completar el formato, tomando en cuenta las funciones que debe realizar cada uno en su puesto de trabajo.
 - b) Como se podrá observar en el instrumento antes expuesto, en este tipo de método se evalúa a cada colaborador de acuerdo a las funciones que tienen en sus puestos de trabajo.
 - c) El instrumento consta de cuatro posibles opciones, de las cuales únicamente se debe marcar una con una equis (X) en el espacio que se considere el correcto. Entre las posibles respuestas están: deficiente, debe mejorar, bueno y excelente.
 - d) En la parte de arriba del instrumento se encuentra la descripción de cada posible opción, para que se pueda analizar cuál es la que se va a marcar.
 - e) Cuando ya se hallan llenado todos los instrumentos, el jefe de cada unidad ordenará la información, por puesto, para que el encargado de la recopilación pueda elaborar una matriz de brecha o matriz de necesidades de capacitación y poder seguir con el proceso de capacitación.

A continuación se presenta una matriz de necesidades de capacitación o de brechas que se utilizará para este estudio, la cual está elaborada con información de los puestos de trabajo de cada colaborador.

- **Matriz de necesidades de capacitación**

Adicional a la evaluación que se realizó a cada colaborador, se procede a analizar las debilidades detectadas por medio de la matriz de necesidades de capacitación, donde están los puestos analizados en cada área objeto de estudio; así mismo, aparece el análisis de las capacidades genéricas en cada puesto de trabajo.

Como se mencionó anteriormente el instrumento DNC tiene cuatro (4) niveles de desempeño, para no escribir la palabra completa en la matriz se procedió a colocar un diminutivo que servirá para ejemplificar el nivel seleccionado, donde (D) significa deficiente, (DM) debe mejorar, (B) bueno y (E) excelente, las cuales se pueden apreciar en los formatos abajo descritos.

A continuación se presenta un ejemplo de matriz de necesidades de capacitación, del puesto de bibliotecario, donde se incluyen sus funciones, así como también las capacidades genéricas que debe tener para poder desempeñar sus actividades.

Como se podrá observar a continuación, en la matriz, en la parte de arriba aparecen las áreas de Procesos Técnicos, Servicios al Usuario y Fin de Semana, esto es porque el puesto de bibliotecario está en estas tres unidades y la matriz permite unificar la información por puesto y por unidad, ya que, sería una matriz de doble entrada.

En esta matriz únicamente se van a colocar los resultados que se obtuvieron de las herramientas de DNC que pasaron los jefes de cada unidad de trabajo, lo que permitirá analizar el puesto y poder diseñar el proceso de capacitación que ayudará a contrarrestar las necesidades de capacitación detectadas.

También se puede observar, en la matriz, que debajo de las áreas se encuentran unos números, estos números significan cada persona que forma parte de esa área y desempeña ese puesto, por ejemplo en el área de Procesos Técnicos hay 9 bibliotecarios, es por ello que en la parte de abajo está del número uno (1) al nueve (9) y debajo de cada número se coloca el resultado que se obtuvo al momento de pasar la herramienta de DNC.

Matriz de brechas de necesidades de capacitación para bibliotecarios del Área de Procesos Técnicos, Servicios al Usuario y fin de semana de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala, ciudad de Guatemala

	Áreas										Fin de semana		
	Procesos Técnicos									Servicios al usuario		1	2
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2		
¿Lleva el inventario del material bibliográfico que ingresa?	DM	B	B	DM	DM	DM	B	DM	E	DM	DM	E	B
¿Realiza control de calidad a las actividades que realice el Auxiliar de Biblioteca de Adquisiciones?	B	E	DM	B	E	DM	B	B	E	B	DM	B	DM
¿Ingresa y controla donaciones, canjes y compra de material de diferentes formatos (libros, audiovisuales, material hemerográfico)?	B	DM	B	B	DM	DM	B	E	DM	DM	DM	DM	B
¿Cataloga y clasifica el material bibliográfico electrónicamente?	DM	DM	B	B	DM	DM	B	B	DM	DM	DM	DM	DM
¿Ingresa información al sistema glifos?	E	B	B	B	DM	DM	B	DM	DM	B	DM	DM	DM
¿Reproduce tarjetas de catálogos topográficos e identidad?	B	DM	B	DM	DM	DM	DM	B	DM	B	B	B	B
¿Traslada el contenido de los Cd's a formato PDF?	B	B	B	E	E	E	B	B	E	E	E	B	B
¿Atiende a los usuarios en el uso del sistema, catálogo y bases de datos?	DM	DM	B	E	E	B	DM	DM	B	E	E	DM	B
¿Ingresa al sistema las fichas analíticas del contenido de las obras de referencia?	B	DM	B	DM	DM	B	DM	B	B	DM	DM	DM	B
¿Da a conocer las normas del área de referencia?	B	B	B	DM	B	DM	B	DM	B	B	B	DM	B
¿Analiza e ingresa información que contienen las obras de referencia a la base de datos?	B	B	B	B	B	DM	DM	DM	B	B	B	DM	B

¿Prepara envíos de material que soliciten para donación y/o canje?	B	B	E	B	B	B	B	E	B	DM	DM	B	E	DM
¿Solicita donaciones?	B	B	DM	B	B	E	E	E	B	E	E	B	DM	E
¿Cataloga y clasifica material bibliográfico para otras bibliotecas?	DM	DM	DM	B	DM	B	B	B	DM	E	DM	B	DM	E
¿Revisa el ordenamiento de la colección en los anaqueles?	DM	B	B	B	B	DM	DM	DM	B	E	DM	DM	DM	B

Seleccione las capacidades genéricas para evaluar el nivel de dominio que tiene el ocupante del puesto

	Áreas														
	Procesos Técnicos							Servicios al usuario			Fin de semana				
Capacidades genéricas															
Planificación de actividades															
¿Enlista tareas que le asignan para su eficiente ejecución, realiza actividades de acuerdo a instrucciones recibidas para cumplir con los lineamientos establecidos, prepara información a su cargo para presentarla a su superior?	DM	DM	DM	B	B	DM	DM	DM	DM	B	B	B	DM	B	B
Calidad en el trabajo															
¿Se actualiza en conocimientos y procedimientos para realizar las tareas, analiza los factores que pueden afectar la calidad del trabajo y planifica estrategias para la mejora continua de este?	B	B	B	DM	DM	DM	B	B	B	DM	DM	DM	B	B	B
Cultura de servicio															
¿Sigue instrucciones y procedimientos de manera efectiva para comprender sus tareas y contribuir con la satisfacción del cliente, anota las insatisfacciones para determinar qué áreas necesitan retroalimentarse, recibe a los clientes con cordialidad para crear un vínculo con los mismos?	DM	B	DM	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	DM

Para seguir con el proceso de capacitación, la segunda fase es el diseño y la planificación de las capacitaciones.

3.4.2 Diseño y planificación del programa de capacitación

Luego de identificar en cada unidad de trabajo las necesidades de capacitación que existen, es necesario implementar acciones para garantizar un programa integrado, para ello se sugiere utilizar la siguiente guía:

Guía para el diseño y planificación del programa de capacitación

- Después de realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación y de unificar los resultados en la matriz de brechas, se procede a diseñar el programa de capacitación.
- Primero se debe establecer a quién se va a capacitar, esto se determina analizando las necesidades detectadas en la matriz de brechas, seleccionando a los colaboradores que tengan más veces el debe mejorar (DM).
- Las capacitaciones se seleccionan de acuerdo a las funciones o atribuciones que tienen los colaboradores en sus puestos de trabajo.
- De acuerdo a las necesidades detectadas se puede determinar quién dará la capacitación, es decir, se establecerá si será el personal interno o externo quien dará los cursos para fortalecer las debilidades detectadas, como por ejemplo: INTECAP, AGEXPORT, SEMINART, etc.
- Luego se debe establecer cómo se va a capacitar, es decir, que método se va a utilizar para la ejecución de las capacitaciones como por ejemplo: conferencias, talleres, capacitaciones en el puesto, de forma e-

learning o por medio de seminarios; esto dependerá de la capacitación que se impartirá o del método que el instructor considera el adecuado.

- Después de conocer el método que se utilizará, se establecerá dónde se realizarán las capacitaciones, ya sea, en las instalaciones o en algún otro lugar que proporcionen los proveedores.
- Y por último se seleccionará el horario en el cual se darán las capacitaciones.
- Cuando ya se conoce todo lo anterior, se procede a elaborar el programa de capacitación, el cual es un resumen de todo lo anterior, el cual ayudará a tener un panorama más amplio de los cursos que se impartirán con todos los elementos que son necesarios conocer.

Para que todo lo anterior se pueda detallar y poder ejecutar de una mejor forma las capacitaciones, se hace necesario diseñar y planificar un programa de capacitación.

Después que se identifican las necesidades de capacitación que tiene cada colaborador, se hace necesario implementar acciones que garanticen que el programa de capacitación sea integrado y permita seguir una secuencia.

Un programa de capacitación incluye además de los datos antes mencionados, la descripción de cada curso que se dará, con su contenido y el objetivo que se pretende alcanzar, así como también el costo de cada capacitación para establecer el costo del programa.

Luego de conocer el costo de cada curso y evaluar la mejor opción se procede con la ejecución del programa.

3.4.3 Ejecución del programa de capacitación

Existe una serie de aspectos que hay que considerar para que la ejecución del programa de capacitación se ejecute de la mejor manera y poder obtener los resultados esperados.

Guía para la ejecución del programa de capacitación

- Para lograr una buena ejecución del programa, se debe designar a una persona, quien será la responsable de revisar la programación de las capacitaciones y velar porque todo se cumpla tal y como se planificó. Se sugiere que las personas encargadas sean jefes para que exista un mejor control de las actividades.
- Establecer que recursos se necesitan para la ejecución de las capacitaciones, como por ejemplo: los recursos humanos, materiales, didácticos, etc. Esto servirá para planificar de mejor manera que se necesita en cada capacitación.
- También se debe elaborar una lista de actividades que servirá para garantizar el control de toda la actividad que se realizarán en cada capacitación; este listado debe incluir actividades, materiales, procesos y fechas límites para su ejecución.
- La lista debe contener en qué etapa se encuentra cada actividad, para que sirva de apoyo en la implementación y poder saber qué actividad aún no se ha realizado.
- Dicha lista se debe llenar antes y después de la ejecución de las capacitaciones, esto dependerá de que actividades se colocaron en la lista, para garantizar que todos los aspectos del programa se

consideraron y lograr el éxito en cada capacitación que reciban los colaboradores.

A continuación, se presenta una propuesta de formato para la lista de actividades en las capacitaciones.

Cuadro 1

Lista de verificación de actividades en las capacitaciones para el personal de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos, ciudad de Guatemala en el año 2016

LISTA DE VERIFICACIÓN DE ACTIVIDADES				
Capacitación:				
Fecha:				
Responsable:				
No.	Actividad	Pendiente	Realizado	No aplica
1	Confirmar las capacitaciones con el proveedor			
2	Seleccionar a los participantes			
3	Invitar a los participantes			
4	Revisar el contenido de las capacitaciones para preparar material didáctico			
5	Reservar el lugar para la capacitación			
6	Reservar el uso del equipo audiovisual (cañonera, computadora, bocinas, rota folios, etc.)			
7	Coordinar material de apoyo (hojas, lapiceros, carpetas, libretas, etc.)			

8	Coordinar el coffe break (si se dará)			
9	Reproducir material de apoyo (información de la capacitación, ejercicios de apoyo, etc.)			
10	Confirmar participación de participantes			
11	Coordinar transporte y hospedaje de capacitadores externos			
12	Reproducir evaluaciones para los participantes			
13	Tabulación de evaluaciones de las capacitaciones			
14	Análisis de las evaluaciones			
15	Elaboración de informe sobre la capacitación			
16	Dar seguimiento al impacto y reacción de la capacitación			

Observaciones:

Fuente: Elaboración propia – 2016

Es importante proporcionar una descripción más detallada de todos los recursos que se necesitan para la implementación del programa propuesto en la institución y que serán analizados con base a sus costos, para determinar la inversión que se necesitará en la capacitación.

Para ello, a continuación se presentan algunos recursos que se necesitarán para la ejecución del programa de capacitación:

- **Recursos humanos:** esto lo integrarán los participantes, los jefes de unidad y las personas que ejecutaran las capacitaciones como los instructores, etc.

- **Recursos físicos:** está integrado por las instalaciones donde se realizará la capacitación, ya sea dentro de la biblioteca o en algún otro lugar dentro de la universidad, también las sillas, mesas, escritorios, entre otros.
- **Recursos tecnológicos:** aquí encontramos las computadoras, impresoras, scanner, cañoneras, reproductores, retroproyectors, entre otros.
- **Material didáctico:** carpetas, bolígrafos, lápices, material impreso, diplomas de participación, hojas, cuestionarios, evaluaciones, entre otros.
- **Alimentación:** aquí se incluyen las refacciones, desayunos o algún tipo de alimentación que se desee dar durante el desarrollo de las capacitaciones, todo dependerá del horario y la disponibilidad que se tenga con relación a los costos que se incurren.

La inversión del programa de capacitación será financiada con fondos de la institución, la cual se hará de acuerdo a la disponibilidad económica que se tenga, debido a que la institución realiza sus operaciones con relación al presupuesto anual que le asigna la universidad.

Para dar un informe más detallado sobre la inversión en las capacitaciones, es importante considerar evaluar la efectividad del programa de capacitación, para ello, a continuación se presentan algunos indicadores que serán útiles para dar detalles tanto cualitativos como cuantitativos de las capacitaciones.

3.4.4 Evaluación de la efectividad del programa de capacitación

La última fase del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados de la capacitación, la cual ayuda a conocer la efectividad de las capacitaciones recibidas, la cual contiene distintos momentos, como lo son el inicio, el desarrollo y el final de las mismas.

Esto permite lograr el desarrollo tanto de los colaboradores como de la biblioteca, ya que, logra dar retroalimentación a los participantes, se corrigen deficiencias en el proceso de capacitación y se comprueba la efectividad del mismo.

A continuación se presentan el modelo de evaluación de Kirkpatrick, el cual se considera el más completo con relación a las evaluaciones, en sus cuatro niveles de evaluación.

- **Evaluación de reacción**

Este tipo de evaluación se basa en la reacción que tiene el participante al finalizar la capacitación. Se puede definir como el grado en que el participante disfrutó la capacitación, se evalúan solo los pensamientos y sentimientos. El propósito de esta evaluación es recopilar la opinión que el participante tiene sobre los distintos temas y el desarrollo de la capacitación con todo y su contexto.

Además, puede ayudar a la biblioteca a conocer qué aspectos son los adecuados para que se reciba la mejor atención de los colaboradores así como también qué aspectos son los que no les gustan, para que sirvan como observaciones y poderlas mejorar en la siguiente capacitación que se brinde.

Se hace necesaria esta evaluación para conocer el punto de vista que tiene el participante sobre el desarrollo y el aprovechamiento de la capacitación que recibió, dentro de los puntos de vista que son importantes están: contenido del curso, instructor, material de apoyo y equipo, organización y aspectos en general.

A continuación se presenta una propuesta de evaluación de reacción que se puede utilizar al finalizar la capacitación.

Cuadro 2

Evaluación de reacción de capacitación para el personal de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala, ciudad de Guatemala en el año 2016

Fecha:				
Nombre del curso:				
Nombre del facilitador:				
Lugar:				
<p>Instrucciones: a continuación se le presentan una serie de preguntas que están relacionadas a la capacitación que usted recibió, estas contienen cuatro (4) posibles respuestas, marque con una equis (X) el espacio que usted considere describe la pregunta, solicitamos sea objetivo al momento de dar su opinión.</p>				
ASPECTOS A EVALUAR	MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
CONTENIDO DEL CURSO				
¿Los temas del curso fueron según sus expectativas?				
¿La estructuración del contenido del curso fue?				
¿La actualización del contenido fue?				
¿Lo aprendido puede aplicarlo en su trabajo?				
¿El contenido del tema con relación a su trabajo fue?				
FACILITADOR				
¿El dominio de los temas por el facilitador fue?				
¿La claridad en la comunicación fue?				
¿El vocabulario que utilizó el facilitador fue?				
¿La habilidad por mantener la atención del grupo fue?				
¿La disposición por responder preguntas fue?				

¿La relación y el trato con el grupo fueron?				
¿La puntualidad y manejo del tiempo durante el curso fue?				
MATERIAL DE APOYO Y EQUIPO				
¿El material de apoyo fue?				
¿El equipo que se utilizó para presentar el curso fue?				
¿La lógica y secuencia del material entregado fue?				
¿La puntualidad en la entrega del material fue?				
¿La cantidad de la información proyectada o escrita fue?				
ASPECTOS GENERALES				
¿El lugar donde se realizó el curso fue?				
¿La iluminación del lugar fue?				
¿La logística del evento fue?				
COMENTARIOS Y SUGERENCIAS				

Fuente: Elaboración propia – año 2016

- **Evaluación del aprendizaje (pre y post)**

Esta evaluación ayuda a conocer si los participantes aprendieron o incrementaron algo de los cursos que recibieron con relación al conocimiento, habilidades y actitudes.

Para realizar esta evaluación de la capacitación, a continuación se presente una propuesta de guía que se puede utilizar:

Guía para evaluación del aprendizaje

- a) Antes de iniciar el curso, solicitar al instructor que se traslade una prueba a los participantes para conocer lo que saben del tema que se va a desarrollar.
- b) Analizar el resultado de las pruebas, para conocer en qué aspectos debe el instructor hacer mayor énfasis en el desarrollo de la capacitación.
- c) Se sugiere también que durante el desarrollo del curso se realicen cuestionarios sobre los temas más relevantes para que los participantes los respondan.
- d) El instructor completará el cuestionario con las respuestas correctas y explicará las mismas para una mayor comprensión.
- e) Al finalizar el curso, el instructor volverá a pasar una evaluación, esta puede ser similar a la primera que se pasó. La diferencia que exista en los resultados darán a conocer los cambios en conocimientos, actitudes y habilidades que los participantes han adquirido.
- f) Tabular los resultados de cada prueba y los logros de las actividades de capacitación que se han alcanzado.
- g) Presentar los resultados a jefe de la biblioteca para darle una mayor importancia al programa de capacitación.

Para poder presentar la información al jefe de la biblioteca, a continuación se presenta una propuesta de tabulación de datos:

Cuadro 3

Ejemplo de tabulación de prueba pre y post test de aprendizaje para el personal de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos en el año 2016

Nombre del curso: _____

Fecha: _____

Nombre del colaborador	Pre	Post	% Diferencia
Colaborador A	30%	85%	55%
Colaborador B	50%	95%	45%
Colaborador C	20%	80%	60%
Colaborador D	30%	90%	60%
Colaborador E	50%	85%	35%
Colaborador F	50%	90%	40%

Fuentes: Elaboración propia – año 2016

- **Evaluación de cambio de comportamiento**

En este tipo de evaluación para medir si los colaboradores aplican en sus puestos de trabajo los conocimientos adquiridos, se deben realizar entrevistas y/o cuestionarios, además de la observación directa del desempeño laboral de cada uno. Se sugiere esperar de tres a seis semanas para poder realizar una valoración adecuada.

- **Evaluación del impacto y seguimiento de la capacitación: aplicación en el puesto de trabajo**

Este tipo de evaluación sirve para conocer la forma en que los participantes de las capacitaciones ha puesto en práctica los conocimientos y habilidades adquiridas, esta evaluación se debe realizar por lo menos tres (3) meses después de ejecutada la capacitación.

El impacto que se espera al momento de proveer una capacitación es:

- h) Reducción de quejas de los usuarios.
- i) Aumento en la satisfacción de los usuarios (verificación por medio de encuestas).
- j) Mejorar la atención de los usuarios de la biblioteca.
- k) Aumento de los conocimientos de los colaboradores tanto teóricos como prácticos.
- l) El logro de los objetivos por parte de la biblioteca

A continuación se presenta una propuesta de guía para llevar a cabo la evaluación y seguimiento de la capacitación:

Guía para evaluación de impacto y seguimiento

- Se debe conocer la cantidad de persona que recibieron la capacitación. Si usted considera que el grupo que recibió la capacitación fue pequeño se podrá dar seguimiento a todos, de lo contrario se sugiere realizar una muestra representativa de los participantes tanto en calidad como en cantidad.
- Verificar si dentro del grupo ha habido algún tipo de mejora en los problemas que se pretendían resolver con la capacitación, dicha verificación se podrá llevar a cabo por medio de:
 - a) Observación directa en el puesto de trabajo
 - b) Entrevistas entre el jefe y el colaborador
 - c) Comparación entre datos históricos y actualizados
- Registrar la información recolectada y realizar un archivo para dar el seguimiento respectivo.
- El inicio y duración del seguimiento dependerá del tipo de circunstancia de cada caso en particular.

A continuación se presenta una propuesta de formato de evaluación de impacto y seguimiento de la capacitación, donde se podrá recolectar información y conocer si la capacitación tuvo o no beneficios en el puesto de trabajo.

Cuadro 4

Ejemplo de evaluación de Impacto de la Capacitación para el personal de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala, ciudad de Guatemala en el año 2016

Capacitación: _____

Fecha de la Capacitación: _____

Unidad: _____

Puesto: _____

Fecha de evaluación: _____

Evaluador: _____

Instrucciones:

A continuación, se presentan una serie de preguntas, las cuales ayudaran a evaluar y conocer el impacto que ha generado la capacitación recibida, marque con una equis (X) la respuesta que usted considera la adecuada, tomando en cuenta el comportamiento y/o conocimientos que los colaboradores han demostrado en sus puestos de trabajo

Cada pregunta consta de cuatro (4) posibles respuestas, las cuales se describen a continuación:

Deficiente:	No ha mostrado ninguna mejora.
Debe mejorar:	Ha mostrado muy pocas mejoras.
Bueno:	Ha mostrado mejoras pero aún le falta.
Excelente:	Su desempeño alcanza un nivel altamente aceptable.

No.	Preguntas	Frecuencia			
		Deficiente	Debe mejorar	Bueno	Excelente
1	¿La ejecución de actividades en su puesto de trabajo es?				

2	¿El comportamiento que ha demostrado en su puesto de trabajo es?				
3	¿La implementación de nuevas herramientas en su puesto de trabajo es?				
4	¿Las habilidades que ha demostrado en su área de trabajo son?				
5	¿Su interés por mejorar su unidad de trabajo es?				
6	¿La importancia que ha demostrado por el cumplimiento de los objetivos de su unidad de trabajo es?				
7	¿El incremento en la productividad del colaborador es?				
8	¿La calidad del trabajo que realiza el colaborador es?				
9	¿Su interés por ayudar a sus compañeros es?				

Comentarios u observaciones:

Fuente: Elaboración propia año - 2016

Después de conocer como se ejecuta cada fase del proceso de capacitación y los formatos que se pueden utilizar, a continuación se presenta una propuesta de programa de capacitación para el personal de la Biblioteca Central ya ejecutado, con el fin de resolver cualquier duda que se pueda presentar con relación a la implementación de las herramientas y procesos propuestos, para poder contrarrestar las necesidades detectadas y mejorar la efectividad de cada colaborador.

3.4.5 Propuesta de programa de capacitación

Justificación

El recurso más importante en cualquier organización es el recurso humano, quien es el encargado de desarrollar todas las actividades a las que se dedica la institución, aún más si se trata de servicios donde la conducta y el rendimiento de cada colaborador influyen en la calidad y calidez de los servicios que se brindan.

Un personal capacitado y motivado permite alcanzar los objetivos que se tienen establecidos para lograr el éxito en la empresa. El personal capacitado brinda un mejor servicio tanto en procesos como en atención, logrando la satisfacción de los usuarios.

En tal sentido, se presenta la siguiente propuesta de Programa de Capacitación para el personal de las Unidades de Procesos Técnicos, Servicios Especiales y Servicios al Usuario de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Objetivo General

1. Contribuir al fortalecimiento y modificación de actitudes y aptitudes de los colaboradores de la biblioteca central, para mejorar el servicio que se presta actualmente a los usuarios y poder mejorar la satisfacción de los mismos.

Objetivos Específicos

1. Proporcionar orientación e información de las fases del proceso de capacitación a los jefes de la Biblioteca Central para la implementación y ejecución de las fases.
2. Realizar la ejecución del programa de capacitación utilizando los recursos necesarios en cada unidad de trabajo.

3. Programar las actividades de capacitación del personal de acuerdo a las necesidades detectadas.

Para iniciar con el proceso de capacitación, primero se debe realizar el diagnóstico de las necesidades de capacitación que tiene el personal.

Diagnóstico de necesidades de capacitación

Como ya se indicó en la primera parte, para iniciar con el diagnóstico de necesidades de capacitación, se deben conocer las funciones y atribuciones que tiene cada puesto de trabajo, esto es por el método que se va a utilizar que en este caso es el método puesto – persona, el cual se considera el más adecuado, ya que, ayudará a fortalecer las actividades que realiza cada colaborador.

Luego de conocer las funciones y atribuciones que tiene cada uno, se procede a llenar el instrumento que servirá para detectar las necesidades de los colaboradores en sus puestos de trabajo, como ejemplo se tomará el puesto de bibliotecario tanto del área de Procesos técnicos como de Servicios al Usuario y plan fin de semana.

A continuación se presenta el llenado de una herramienta como ejemplo para luego poder seguir con el proceso:



**INSTRUMENTO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
PUESTO-PERSONA
PUESTO DE BIBLIOTECARIO**

OBJETIVO

El presente instrumento tiene como objetivo detectar las principales necesidades de capacitación que tiene el personal con relación a las actividades que realiza en su puesto de trabajo.

INSTRUCCIONES

A continuación se le presentan una serie de preguntas con cuatro posibles respuestas, marque con una equis "X" la casilla que usted considere describa el nivel de desempeño de su colaborador. En la parte de abajo se describen las posibles respuestas que usted puede marcar.

Deficiente: No alcanza el nivel de desempeño que debería tener.

Debe Mejorar: Su nivel de desempeño puede mejorar aún más.

Bueno: Demuestra que su desempeño es aceptable.

Excelente: Su desempeño alcanza un nivel altamente aceptable.

Funciones y atribuciones	Nivel de desempeño			
	Deficiente	Debe mejorar	Bueno	Excelente
¿Lleva el inventario del material bibliográfico que ingresa?		X		
¿Realiza control de calidad a las actividades que realice el Auxiliar de Biblioteca de Adquisiciones?			X	
¿Ingresa y controla donaciones, canjes y compra de material de diferentes formatos (libros, audiovisuales, material hemerográfico)?			X	
¿Cataloga y clasifica el material bibliográfico electrónicamente?		X		
¿Ingresa información al sistema glifos?				X
¿Reproduce tarjetas de catálogos topográficos e identidad?			X	
¿Traslada el contenido de los Cd's a formato PDF?			X	
¿Atiende a los usuarios en el uso del sistema, catálogo y bases de datos?		X		

Funciones y atribuciones	Nivel de desempeño			
	Deficiente	Debe mejorar	Bueno	Excelente
¿Ingresa al sistema las fichas analíticas del contenido de las obras de referencia?			X	
¿Da a conocer las normas del área de referencia?			X	
¿Analiza e ingresa información que contienen las obras de referencia a la base de datos?			X	
¿Elabora estadísticas diarias de usuarios y material bibliográfico consultado?		X		
¿Realiza compras directas en librerías de la ciudad?			X	
¿Atiende a proveedores?			X	
¿Asigna números de inventario y colocar el sello con los números correspondientes a cada factura?			X	
¿Imprime inventario en las hojas móviles.			X	
¿Controla el ingreso de material a la base de datos?		X		
¿Revisa control de calidad y entrega al auxiliar?		X		
¿Entrega lotes de libros procesados al jefe inmediato?			X	
¿Reclasifica y unifica clasificaciones del material bibliográfico?		X		
¿Controla sistemáticamente el material para su entrega por medio de listad?		X		
¿Elabora el informe de estadística mensual?		X		
¿Imparte charlas, visitas guiadas y servicios de información en la Internet a grupos de estudiantes sobre las secciones y otros servicios que brinda la biblioteca?				X
¿Realiza informes trimestrales de libros obtenidos por compra, donación y canje?			X	
¿Capacita a auxiliares de la sección de adquisiciones?			X	
¿Prepara envíos de material que soliciten para donación y/o canje?			X	

Funciones y atribuciones	Nivel de desempeño			
	Deficiente	Debe mejorar	Bueno	Excelente
¿Solicita donaciones?			X	
¿Cataloga y clasifica material bibliográfico para otras bibliotecas?		X		
¿Revisa el ordenamiento de la colección en los anaqueles?		X		

Seleccione las capacidades genéricas para evaluar el nivel de dominio que tiene el ocupante del puesto

Capacidades genéricas	Nivel de desempeño			
	Deficiente	Debe mejorar	Bueno	Excelente
Planificación de actividades ¿Enlista tareas que le asignan para su eficiente ejecución, realiza actividades de acuerdo a instrucciones recibidas para cumplir con los lineamientos establecidos, prepara información a su cargo para presentarla a su superior?		X		
Calidad en el trabajo ¿Se actualiza en conocimientos y procedimientos para realizar las tareas, analiza los factores que pueden afectar la calidad del trabajo y planifica estrategias para la mejora continua de este?			X	
Cultura de servicio ¿Sigue instrucciones y procedimientos de manera efectiva para comprender sus tareas y contribuir con la satisfacción del cliente, anota las insatisfacciones para determinar qué áreas necesitan retroalimentarse, recibe a los clientes con cordialidad para crear un vínculo con los mismos?		X		
Conservación del ambiente y seguridad laboral ¿Localiza las áreas que necesitan ser higienizadas para prevenir contaminaciones, organiza el trabajo y preparar los equipos e insumos que debe tener en su área de trabajo?		X		

Capacidades Genéricas	Nivel de desempeño			
	Deficiente	Debe mejorar	Bueno	Excelente
Trabajo en equipo ¿Actúa de acuerdo a instrucciones recibidas por su superior, para que las actividades se lleven a cabo, discute con el equipo todo lo concerniente a las actividades que se deben ejecutar, colabora con todo lo que el equipo necesite, fortaleciendo la unión de todo el equipo e integrando esfuerzos?		X		
Servicio al cliente ¿Atiende con eficiencia las solicitudes de los usuarios difíciles, brinda un trato especial a cada usuario, tiene el dominio de la situación ante cualquier usuario, sabe escuchar con atención, indica al usuario las opciones que se tienen?		X		
Compromiso organizacional ¿Efectúa con puntualidad las tareas pedidas por sus superiores para no retrasar los procesos, comprende la filosofía de la biblioteca, creando lealtad y generando un clima laboral aceptado?			X	

Observaciones:

Fuente: Elaboración propia-Año 2016 con base en la información de los puestos de trabajo.

Después de llenar todos los instrumentos, se reúne la información de los puestos de trabajo para poder llenar la matriz de necesidades, que se presenta a continuación un ejemplo con la información de todos los puestos de bibliotecarios de las diferentes áreas.

Matriz de brechas de necesidades de capacitación para Bibliotecarios del Área de Procesos Técnicos, Servicios al Usuario y fin de semana de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala

	Áreas												
	Procesos Técnicos									Servicios al usuario		Fin de semana	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2		
¿Lleva el inventario del material bibliográfico que ingresa?	DM	B	B	DM	DM	DM	B	DM	E	DM	DM	E	B
¿Realiza control de calidad a las actividades que realice el Auxiliar de Biblioteca de Adquisiciones?	B	E	DM	B	E	DM	B	B	E	B	DM	B	DM
¿Ingresa y controla donaciones, canjes y compra de material de diferentes formatos (libros, audiovisuales, material hemerográfico)?	B	DM	B	B	DM	DM	B	E	DM	DM	DM	DM	B
¿Cataloga y clasifica el material bibliográfico electrónicamente?	DM	DM	B	B	DM	DM	B	B	DM	DM	DM	DM	DM
¿Ingresa información al sistema glifos?	E	B	B	B	DM	DM	B	DM	DM	B	DM	DM	DM
¿Reproduce tarjetas de catálogos topográficos e identidad?	B	DM	B	DM	DM	DM	DM	B	DM	B	B	B	B
¿Traslada el contenido de los Cd's a formato PDF?	B	B	B	E	E	E	B	B	E	E	E	DM	B
¿Atiende a los usuarios en el uso del sistema, catálogo y bases de datos?	DM	DM	B	E	E	B	DM	DM	B	E	E	DM	B
¿Ingresa al sistema las fichas analíticas del contenido de las obras de referencia?	B	DM	B	DM	DM	B	DM	B	B	DM	DM	DM	B
¿Da a conocer las normas del área de referencia?	B	B	B	DM	B	DM	B	DM	B	B	B	DM	B

¿Analiza e ingresa información que contienen las obras de referencia a la base de datos?	B	B	B	B	B	B	B	B	B	DM	DM	B	DM	B
¿Elabora estadísticas diarias de usuarios y material bibliográfico consultado?	DM	B	DM	B	DM	DM	B	DM						
¿Realiza compras directas en librerías de la ciudad?	B	DM	DM	B	DM	B	B	B	DM	DM	B	DM	B	DM
¿Atiende a proveedores?	B	B	DM	B	B	B	B	B	DM	B	DM	B	B	B
¿Asigna números de inventario y colocar el sello con los números correspondientes a cada factura?	B	B	E	B	B	B	B	B	B	B	B	DM	B	B
¿Imprime inventario en las hojas móviles?	B	E	B	DM	B	DM	B	B	B	B	B	B	B	B
¿Controla el ingreso de material a la base de datos?	DM	DM	B	DM	DM	DM	DM	DM	B	B	B	DM	DM	DM
¿Revisa control de calidad y entrega al auxiliar?	DM	DM	DM	DM	DM	B	B	B	B	DM	B	DM	B	DM
¿Entrega lotes de libros procesados al jefe inmediato?	B	DM	DM	DM	B	DM	B	B	B	B	B	B	B	B
¿Controla sistemáticamente el material para su entrega por medio de listado?	DM	B	B	DM	DM	DM	B	B	B	B	B	DM	B	DM
¿Reclasifica y unifica clasificaciones del material bibliográfico?	DM	DM	DM	DM	B	B	B	B	B	B	DM	B	DM	B
¿Elabora el informe de estadística mensual?	DM	DM	B	B	DM	B	DM	B	B	DM	B	DM	B	DM
¿Imparte charlas, visitas guiadas y servicios de información en la Internet a grupos de estudiantes sobre las secciones y otros servicios que brinda la biblioteca?	E	DM	B	DM	B	B	B	B	B	B	B	B	DM	DM

¿Realiza informes trimestrales de libros obtenidos por compra, donación y canje?	B	DM	B	B	B	DM	DM	B	D	B	DM	DM	DM
¿Capacitar a auxiliares de la sección de adquisiciones?	B	DM	DM	B	B	B	DM	B	B	DM	DM	DM	DM
¿Prepara envíos de material que soliciten para donación y/o canje?	B	B	E	B	B	B	E	B	DM	DM	B	E	DM
¿Solicita donaciones?	B	B	DM	B	B	E	E	B	E	E	B	DM	E
¿Cataloga y clasifica material bibliográfico para otras bibliotecas?	DM	DM	DM	B	B	DM	B	DM	E	DM	B	DM	E
¿Revisa el ordenamiento de la colección en los anaqueles?	DM	B	B	B	B	DM	DM	B	E	DM	DM	DM	B

Seleccione las capacidades genéricas para evaluar el nivel de dominio que tiene el ocupante del puesto

Capacidades genéricas	Áreas													
	Procesos Técnicos								Servicios al usuario		Fin de semana			
Planificación de actividades ¿Enlista tareas que le asignan para su eficiente ejecución, realiza actividades de acuerdo a instrucciones recibidas para cumplir con los lineamientos establecidos, prepara información a su cargo para presentarla a su superior?	DM	DM	DM	B	B	B	DM	DM	DM	DM	B	B	DM	B
Calidad en el trabajo ¿Se actualiza en conocimientos y procedimientos para realizar las tareas, analiza los factores que pueden afectar la calidad del trabajo y planifica estrategias para la mejora continua de este?	B	B	B	DM	DM	DM	DM	B	B	B	DM	DM	B	B

La segunda fase del proceso de capacitación es el diseño y la planificación de las capacitaciones.

Diseño y planificación del programa de capacitación

Luego de realizar el llenado de los instrumentos de necesidades de capacitación y reunir los resultados en la matriz de necesidades, es necesario implementar varias acciones para garantizar un programa integrado.

A continuación se presenta una propuesta una matriz con la información que se debe considerar para establecer el programa de capacitación.

Cuadro 5

Diseño de Capacitación para el personal de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos en el año 2016

<p>A quién debe capacitarse</p>	<p>Tomando en cuenta a los colaboradores de cada unidad de trabajo y de acuerdo a los DNC, en el programa de capacitación se debe de incluir a los siguiente colaboradores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Biblioteca • Jefe de Servicios Especiales • Jefe de Procesos Técnicos • Jefe de Servicios al Usuario • Coordinador Sábado • Coordinador Domingo • Asistentes de Coordinación • Secretaria IV • Bibliotecarios • Auxiliares de Biblioteca I • Auxiliares de Biblioteca II • Auxiliar de tesorería I • Programador de Computación I • Operador de Sistemas • Operador de Equipo de Reproducción
---------------------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar de servicios I • Auxiliar de servicios II • Mensajero • Vigilante I
Cómo se capacitarán	<p>Entre los métodos que se pueden utilizar están los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en el puesto • E-learning • Talleres • Conferencias • Seminarios
Quién debe capacitar	<p>Para la ejecución del presente programa, a continuación se presentan los siguientes facilitadores que se pueden elegir o se puede trabajar con el personal interno; esto dependerá del curso que se impartirá.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal interno • INTECAP • SEMINART • AGG • AGEXPORT • Centro Cultural La Casa
Dónde capacitar	<p>Las capacitaciones se podrán realizar en las siguientes instalaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Biblioteca Central • Instalaciones de la institución que capacitará
Cuándo capacitar	<p>Los horarios se seleccionarán de acuerdo al personal que recibirá la capacitación asegurando la participación de los mismos, sin perjudicar las actividades diarias de la biblioteca y tomando como referencia los siguientes horarios:</p> <p>Horario: de 8:00 a 17:00 horas</p> <p>Días: de Lunes a viernes</p>

Fuente: Elaboración propia – año 2016

A continuación se presenta una propuesta de programa de capacitación, el cual ayudará a disminuir las necesidades que presentan los colaboradores en sus puestos de trabajo, ya que, les permitirá fortalecer sus actividades diarias y obtener nuevos conocimientos.

Cuadro 6

Propuesta del Programa Anual de Capacitación

Para el personal de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala, ciudad de Guatemala en el año 2016

No.	Tema	Objetivo	Proveedor	Fecha propuesta	Metodología	Duración	Costo por persona	Número de participantes	Costo total
1	Servicio al Cliente	Adquirir conocimientos y las prácticas necesarias para implementar una actitud de servicio eficiente y eficaz.	AGG	Junio	Conferencia, talleres	2 sesiones de 5 horas cada sesión	Q 2,490.00	1	Q 2,490.00
2	Manejo efectivo del tiempo en el trabajo	Conocer, aplicar y priorizar las actividades, tanto laborales como personales, logrando un uso eficaz del tiempo.	INTECAP	Junio	E-learning	2 sesiones de 4 horas cada sesión	Q 120.00	6	Q 720.00

3	Trabajo en equipo	Aprender herramientas efectivas para lograr la integración y mejorar las relaciones interpersonales de un equipo de trabajo.	INTECAP	Julio	E-learning	2 sesiones de 4 horas cada sesión	Q 120.00	3	Q 360.00
4	Control de inventarios	Conocer métodos, técnicas y herramientas que permitan gestionar el inventario de libros que se tiene.	AGEXPORT	Agosto	Seminario-taller	3 sesiones de 4 horas cada sesión	Q 2,200.00	1	Q 2,200.00
5	Conservación del ambiente y seguridad laboral	Permitirá adquirir conocimientos para consolidar y mejorar la calidad en las actividades diarias.	AGEXPORT	Julio	Seminario-taller	2 sesiones de 4 horas cada sesión	Q 2,350.00	1	Q 2,350.00

6	Planificación de actividades	Dotar de herramientas y mecanismos para organizar y gestionar las actividades de los colaboradores alcanzando los objetivos establecidos.	INTECAP	Junio	Conferencia, talleres	2 sesiones de 4 horas cada sesión	Q 80.00	6	Q 480.00
7	Cultura de servicio	Identificar las actitudes y comportamientos que necesitan mejorar los colaboradores, para proporcionar una atención al cliente de excelencia.	INTECAP	Mayo	E-learning	2 sesiones de 4 horas cada sesión	Q 100.00	6	Q 600.00

8	Formación de Instructores Internos	Desarrollar en los colaboradores habilidades que les permitan transmitir sus conocimientos a los demás por medio de capacitaciones dentro de la institución.	INTECAP	Julio	Seminario-taller	4 sesiones de 5 horas cada sesión	Q 200.00	6	Q 1,200.00	
Fuente: Elaboración propia-Año 2016 con base en la información proporcionada por proveedores del servicio									Total	Q10,400.00

****Nota:** la fecha propuesta puede ser modificada y colocar el mes en que se iniciará cada capacitación.

En resumen, se presentan a continuación el listado de los cursos con el proveedor del servicio y la metodología que se utilizará para desarrollarlo, para tener una mejor visión de los cursos que se proponen en el programa de capacitación.

No.	Curso	Proveedor	Metodología sugerida
1	Servicio al Cliente	AGG	Conferencia, taller
2	Manejo efectivo del tiempo en el trabajo	INTECAP	E-learning
3	Trabajo en equipo	INTECAP	E-learning
4	Control de inventarios	AGEXPORT	Seminario-taller
5	Conservación del ambiente y seguridad laboral	AGEXPORT	Seminario-taller
6	Planificación de actividades	INTECAP	Conferencia, taller
7	Cultura de servicio	INTECAP	E-learning
8	Formación de instructores internos	INTECAP	Seminario-taller

A continuación se presenta una currícula de formación, como ejemplo, del curso Análisis y Mapeo de procesos, la cual está integrada por la unidad a la que corresponde, el nombre del curso, la duración, objetivo a cumplir y el contenido que tiene cada curso para un mayor conocimiento. Las demás currículas de los cursos se pueden encontrar en los anexos.

Cuadro 7

Currícula de formación del curso Servicio al Cliente
Dirigido al personal de las unidades de Servicios al usuario, Procesos
Técnicos y Servicios Especiales plan diario y fin de semana de la Biblioteca
Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala, ciudad de
Guatemala en el año 2016

Currícula de Formación	
Unidad:	Procesos Técnicos, Servicios al Usuario y Servicios Especiales
Dirigido a:	Bibliotecarios, auxiliares de biblioteca II, operador de sistemas y asistente de coordinación.
Nombre del curso:	Servicio al Cliente
Duración:	2 sesiones de 5 horas cada sesión
Objetivo:	Adquirir conocimientos y las prácticas necesarias para implementar una actitud de servicio eficiente y eficaz.
Contenido	
<ul style="list-style-type: none">• ¿Qué es un buen servicio?• Diagnóstico de nuestra capacidad para proporcionar un servicio efectivo al cliente• Conociendo las necesidades de los clientes• Los “momentos de verdad” críticos en el servicio a los clientes• Atención especial de clientes en situaciones difíciles• Calidad de servicio en la atención al cliente• ¿Cómo comunicar calidad?	

El programa de capacitación propuesto puede estar conformado por cursos tanto técnicos como generales de desarrollo personal e institucional. El costo de

cada curso incluye recursos tecnológicos que serán necesarios para la implementación de las capacitaciones, también el material didáctico y la alimentación por cada participante si los cursos son desarrollados dentro de las instalaciones.

Para llevar a cabo el programa de capacitación, es necesario un presupuesto que tenga contemplado el pago de los instructores, del material didáctico que se utilizará, salones y otros gastos que serán necesarios para la ejecución del programa, así como también los costos indirectos, como el tiempo que utilizará el personal para capacitarse.

Para ello, a continuación se presenta el detalle de los costos que se deben de considerar al momento de cada capacitación, se presentan diversas opciones que permitirán adaptarse a las disponibilidades financieras con las que cuenta la biblioteca, tomando en cuenta que esto permitirá tener una equipo de trabajo capacitado y motivado, lo que ayudará a mantener la satisfacción de los usuarios.

Escenario 1:

Este escenario contempla en la programación que los cursos sean impartidos en su mayoría por personal externo a la institución, apoyándose en la experiencia que tiene, así como también, en el apoyo que le proporciona la empresa a la que pertenece, las cuales son especializadas en los diferentes temas que se impartirán, como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 8

Costo anual del programa de capacitación Escenario 1 para el personal de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala, ciudad de Guatemala en el año 2016

Concepto	Costo por persona	Número de participantes	Costo Total
Servicio al Cliente por parte de AGG	Q. 2,490.00	1	Q. 2,490.00
Manejo efectivo del tiempo en el trabajo por parte de INTECAP	Q. 120.00	6	Q. 720.00
Optimización del Trabajo en equipo por parte de INTECAP	Q. 120.00	3	Q. 360.00
Control de inventarios por parte de AGEXPORT	Q. 2,200.00	1	Q. 2,200.00
Conservación del ambiente y seguridad laboral por parte de AGEXPORT	Q. 2,350.00	1	Q. 2,350.00
Planificación de actividades por parte de INTECAP	Q. 80.00	6	Q. 480.00
Cultura de servicio por parte de INTECAP	Q. 100.00	6	Q. 600.00
Formación de Instructores Internos por parte de INTECAP	Q. 200.00	6	Q. 1,200.00
Material para cursos internos	Q. 35.00	20	Q. 700.00
Refacciones	Q. 20.00	20	Q. 400.00
Otros	Q. 200.00	-	Q. 200.00
Total			Q. 11,700.00

Fuente: elaboración propia – año 2016

Ventajas

1. Contar con personal altamente capacitado en los temas que se impartirán.
2. Brindan experiencias y conocimientos a los colaboradores obtenidos en el mercado.
3. Proporcionan un punto de vista externo.
4. La duración de los cursos es corta y se puede acoplar al horario de los colaboradores.

Desventajas

1. Costo muy elevado con relación a las capacitaciones internas.
2. Dificultad por aplicar sus conocimientos al entorno de trabajo por ser externos.
3. Se dificulta el conocimiento de las necesidades que tiene el personal.
4. Hay limitante en el número de participantes en cada capacitación por el costo que implica cada curso.

Para tomar una mejor decisión con relación a los costos, a continuación se presente el segundo (2do.) escenario para que se puedan evaluar los dos, tomando en cuenta las ventajas y desventajas de cada escenario.

Escenario 2:

Se plantea la alternativa de que las capacitaciones se alternen con personal interno que externo, es decir, especializar a una persona por tema para que esta, la pueda transmitir a los demás colaboradores de la biblioteca.

Cuadro 9

Costo anual del programa de capacitación Escenario 2 para el personal de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala, ciudad de Guatemala en el año 2016

Concepto	Costo por persona	Número de participantes	Costo Total
Servicio al Cliente por parte de AGG	Q. 2,490.00	1	Q. 2,490.00
Manejo efectivo del tiempo en el trabajo por parte de INTECAP	Q. 120.00	1	Q. 120.00
Optimización del Trabajo en equipo por parte de INTECAP	Q. 120.00	1	Q. 120.00
Control de inventarios por parte de AGEXPORT	Q. 2,200.00	1	Q. 2,200.00
Conservación del ambiente y seguridad laboral por parte de AGEXPORT	Q. 2,350.00	1	Q. 2,350.00
Planificación de actividades por parte de INTECAP	Q. 80.00	1	Q. 80.00
Cultura de servicio por parte de INTECAP	Q. 100.00	1	Q. 100.00
Formación de Instructores Internos por parte de INTECAP	Q. 200.00	1	Q. 200.00
Material para cursos internos	Q. 35.00	20	Q. 700.00
Refacciones	Q. 20.00	20	Q. 400.00
Otros	Q. 200.00	-	Q. 200.00
Total			Q. 8,960.00

Fuente: elaboración propia – 2016

Ventajas

1. El proceso de capacitación se facilita, ya que, parte de las capacitaciones las realizan las personas que forman parte de la biblioteca.
2. La combinación de experiencia externa con interna ayuda a que el conocimiento que adquiere el colaborador sea más productivo, mezclando dos tipos de escenarios.
3. La relación es más cordial por la relación que ya se tiene internamente.
4. Se reducen los costos por la implementación de las capacitaciones en el área de trabajo.
5. No se pierde tiempo por la movilización del personal al área de capacitación.

Desventajas

1. Puede existir un ambiente tenso por las relaciones fallidas que se pudieran tener entre el capacitador y el colaborador por las relaciones internas.
2. Exceso de confianza, por la relación que se tiene con la persona que imparte el curso.
3. En ocasiones no se cuenta con el material didáctico adecuado que necesita el personal para poder recibir su curso, ya que, la biblioteca dentro de sus funciones no está la de capacitar.
4. Se limita el conocimiento de otras personas por la restricción de participantes en cada curso.

5. No se capta bien la información por estar en el mismo lugar de trabajo, los colaboradores tienen a desesperarse y no poner atención.

Este escenario se hace en función de que, el jefe de cada área asigne a una persona para asista a las capacitaciones, estudie el tema, investigue y se encargue de capacitar a las demás personas de su área de trabajo, para que se puedan disminuir los costos y relacionar de mejor manera lo aprendido con las actividades que se realizan dentro de la biblioteca.

Análisis

Se hace necesaria la coordinación entre la capacitación interna y externa, para que se pueda establecer un orden y aprovechar tanto los conocimientos internos como los externos. El primer escenario permitirá adquirir un mayor conocimiento en los colaboradores, así como también ayudarlos a despejarse y relajarse un poco de las actividades que realizan en la biblioteca, sin embargo la segunda opción resulta la mejor alternativa, ya que, permitirá aumentar las habilidades del personal, habrá personal interno que imparta los cursos lo que ayudará al que sean orientados a las necesidades y actividades que realizan en cada unidad de trabajo.

Así mismo, con relación a los costos de cada escenario resulta como mejor opción el escenario no. 2, el costo es mucho más barato y se acopla de mejor manera a las necesidades que tiene el personal, el cual tiene un costo de Q. 15,900.00 que comparándolo con el primeros, se tendría un ahorro de Q. 9,700.00.

A continuación se muestra la tercera fase del proceso de capacitación que es la ejecución del programa de capacitación con sus costos y herramientas que servirán para evaluar las capacitaciones.

Ejecución del programa de capacitación

Para la ejecución del programa primero se debe elaborar una lista con todas las actividades que se van a realizar para no olvidar alguna, en dicha lista se colocará una equis (X) en el espacio que le corresponda a cada actividad, por ejemplo si ya se realizó, si está pendiente o no aplica en el curso que se dará, así como también en la parte de abajo hay un espacio donde se pueden colocar algunas observaciones que se consideren necesarias anotar para lograr la ejecución del programa de la mejor manera y lograr con los objetivos establecidos.

Cuadro 10

Ejemplo de lista de verificación de actividades llena para el personal de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala, ciudad de Guatemala en el año 2016

LISTA DE VERIFICACIÓN DE ACTIVIDADES				
Capacitación: Servicio al Cliente				
Fecha: Guatemala, 11 de junio del 2016				
Responsable: Jefe de servicios al usuario				
No.	Actividad	Pendiente	Realizado	No aplica
1	Confirmar las capacitaciones con el proveedor		X	
2	Seleccionar a los participantes		X	
3	Invitar a los participantes		X	
4	Revisar el contenido de las capacitaciones para preparar material didáctico		X	
5	Reservar el lugar para la capacitación			X

6	Reservar el uso del equipo audiovisual (cañonera, computadora, bocinas, rota folios, etc.)	X		
7	Coordinar material de apoyo (hojas, lapiceros, carpetas, libretas, etc.)		X	
8	Coordinar el coffe break (si se dará)	X		
9	Reproducir material de apoyo (información de la capacitación, ejercicios de apoyo, etc.)		X	
10	Confirmar participación de participantes		X	
11	Coordinar transporte y hospedaje de capacitadores externos			X
12	Reproducir evaluaciones para los participantes	X		
13	Tabulación de evaluaciones de las capacitaciones	X		
14	Análisis de las evaluaciones	X		
15	Elaboración de informe sobre la capacitación	X		
16	Dar seguimiento al impacto y reacción de la capacitación	X		

Observaciones: El análisis de las evaluaciones se realizará al finalizar las capacitaciones, así como también la tabulación de resultados y el informe.

El seguimiento e impacto se realizará aproximadamente a los tres meses después de haber recibido la capacitación.

Fuente: Elaboración propia – 2016

En esta fase del proceso es donde se llevan a cabo las capacitaciones que se han planificado con anterioridad para luego conocer si se realizó una inversión o un gasto; para ello es necesario realizar evaluaciones en las capacitaciones.

A continuación se presentan las diferentes evaluaciones que se pueden realizar en las capacitaciones, las cuales varían de acuerdo a los cursos recibidos o al tema impartido.

Evaluación de la efectividad del programa de capacitación

Esta es la última fase del proceso de capacitación la cual ayuda a conocer los resultados que se obtuvieron en cada curso recibido. Entre las evaluaciones encontramos:

Evaluación de reacción

Se pasa al finalizar la capacitación, esta evaluación ayuda a conocer la opinión del colaborador con relación al curso recibido, al facilitador, organización, etc.

A continuación se presenta como ejemplo, una propuesta de evaluación de reacción, llena, para poder ayudar en la comprensión del llenado de dicho instrumento.

Cuadro 11

Ejemplo de formato de evaluación de reacción lleno para el personal de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala, ciudad de Guatemala en el año 2016

Fecha: Guatemala, 11 de junio del 2016				
Nombre del curso: Servicio al Cliente				
Nombre del facilitador: AGG				
Lugar: Instalaciones del proveedor				
<p>Instrucciones: a continuación se le presentan una serie de preguntas que están relacionadas a la capacitación que usted recibió, estas contienen cuatro (4) posibles respuestas, marque con una equis (X) el espacio que usted considere describe la pregunta, solicitamos sea objetivo al momento de dar su opinión.</p>				
ASPECTOS A EVALUAR	MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
CONTENIDO DEL CURSO				
Los temas del curso fueron según sus expectativas			X	
La estructuración del contenido del curso fue		X		
La actualización del contenido fue			X	
Lo aprendido puede aplicarlo en su trabajo				X
El contenido de los temas con relación a su trabajo fue			X	
FACILITADOR				
El dominio de los temas por el facilitador fue				X
La claridad en la comunicación fue				X
El vocabulario que utilizó el facilitador fue				X
La habilidad por mantener la atención del grupo fue				X
La disposición por responder preguntas fue				X

La relación y el trato con el grupo fue			X	
La puntualidad y manejo del tiempo durante el curso fue			X	
MATERIAL DE APOYO Y EQUIPO				
El material de apoyo fue			X	
El equipo que se utilizó para presentar el curso fue				X
La lógica y secuencia del material entregado fue				X
La puntualidad en la entrega del material fue			X	
La cantidad de la información proyectada o escrita fue				X
ASPECTOS GENERALES				
El lugar donde se realizó el curso fue				X
La iluminación del lugar fue				X
La logística del evento fue				X
COMENTARIOS Y SUGERENCIAS				

Fuente: Elaboración propia – año 2016

Cuando se termina la capacitación se pasa una evaluación de reacción a cada colaborador para luego realizar el análisis de todas las personas que asistieron a la capacitación y poder determinar que reacción se obtuvo por parte de los colaboradores.

A continuación se presenta el siguiente formato de evaluación.

Evaluación del aprendizaje (pre y post)

Este tipo de evaluación se utiliza al principio y al final del curso, esto se hace con el fin de establecer que tanto aprendió el colaborador del tema recibido.

Se utiliza cuando el curso se trata de obtener nuevos conocimientos relacionados a su puesto de trabajo. A continuación se presenta un ejemplo de llenado de tabulación de las pruebas de aprendizaje de pre y post.

Cuadro 12

Ejemplo de tabulación de evaluación de aprendizaje llena para el personal de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala, ciudad de Guatemala en el año 2016

Nombre del curso: Control de inventarios

Fecha: Guatemala, 8 de agosto de 2016

Nombre del colaborador	Pre	Post	% Diferencia
Juan Pérez	50%	85%	35%
Luis Martínez	45%	90%	20%
Juana Gomez	55%	75%	20%
Rita Santiago	30%	80%	50%
María Revolorio	48%	95%	47%
Juan Sánchez	65%	89%	24%

Fuentes: Elaboración propia – año 2016

Evaluación de cambio de comportamiento

En este tipo de evaluación no existe un formato establecido que se pueda llenar, ya que, esta evaluación se realiza por medio de la observación, entrevistas y/o cuestionarios que el jefe considere adecuado, tomando en cuenta las actividades del colaborador y el curso o capacitación que recibió.

Evaluación de impacto y seguimiento

Esta evaluación se aconseja realizarla de 3 a 6 meses después de que los colaboradores recibieron la capacitación, esta evaluación ayuda a conocer si los colaboradores han puesto en práctica los conocimientos y habilidades adquiridas.

A continuación se muestra un ejemplo de propuesta de herramienta para evaluar el impacto de las capacitaciones recibidas.

Cuadro 13

Ejemplo de evaluación de Impacto llena para el personal de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala, ciudad de Guatemala en el año 2016

Capacitación:	Servicio al Cliente
Fecha de la Capacitación:	Guatemala, 11 de junio de 2016
Unidad:	Procesos técnicos
Puesto:	Bibliotecario
Fecha de evaluación:	Guatemala, 3 de octubre de 2016
Evaluador:	Luis Guzman, Jefe de Procesos Técnicos

Instrucciones:

A continuación se presentan una serie de preguntas, las cuales ayudaran a evaluar y conocer el impacto que ha generado la capacitación recibida, marque con una equis (X) la respuesta que usted considera la adecuada, tomando en cuenta el comportamiento y/o conocimientos que los colaboradores han demostrado en sus puestos de trabajo

Cada pregunta consta de cuatro (4) posibles respuestas, las cuales se describen a continuación:

Deficiente:	No ha mostrado ninguna mejora.
Debe mejorar:	Ha mostrado muy pocas mejoras.
Bueno:	Ha mostrado mejoras pero aún le falta.
Excelente:	Su desempeño alcanza un nivel altamente aceptable.

No.	Preguntas	Frecuencia			
		Deficiente	Debe mejorar	Bueno	Excelente
1	La ejecución de actividades en su puesto de trabajo es.				X
2	El comportamiento que ha demostrado en su puesto de trabajo es.			X	
3	La implementación de nuevas herramientas en su puesto de trabajo es.			X	
4	Las habilidades que ha demostrado en su área de trabajo son.			X	
5	Su interés por mejorar su unidad de trabajo es.			X	
6	La importancia que ha demostrado por el cumplimiento de los objetivos de su unidad de trabajo es.		X		
7	El incremento en la productividad del colaborador es.			X	
8	La calidad del trabajo que realiza el colaborador es.			X	
9	Su interés por ayudar a sus compañeros es.			X	

Comentarios u observaciones:

Fuente: Elaboración propia año - 2016

Después de realizar las evaluaciones se debe realizar un análisis con los resultados obtenidos, y verificar si los colaboradores obtuvieron nuevos conocimientos, que les permita mejorar las actividades en sus puestos de trabajo y poder determinar si se realizó una inversión o un gasto.

Esto también ayudará a realizar mejoras para que las próximas capacitaciones sean mejor ejecutadas.

CONCLUSIONES

1. En la investigación realizada se determinó que la Biblioteca Central carece de un programa de capacitación formal y estructurada que ayude a disminuir las necesidades que tienen los colaboradores en sus puestos de trabajo.
2. En las unidades objeto de estudio, se establece que si reciben capacitaciones, pero dichas capacitaciones no cubren las necesidades que tienen los colaboradores, debido a que no cuentan con un sistema que les permita detectar las necesidades reales de capacitación que se tienen en los puestos de trabajo.
3. No existe un área específica dentro de la institución que se encargue de darle seguimiento y de asignar las capacitaciones que recibirán los colaboradores, existe una persona que tiene dentro de sus funciones asignar capacitaciones pero además tiene otras responsabilidades que cumplir.
4. No se realiza un seguimiento adecuado a las capacitaciones que reciben los colaboradores, no se consideran los factores necesarios para la ejecución del mismo.
5. No existe una herramienta que les permita medir la efectividad de las capacitaciones que los colaboradores han recibido y garantizar el logro de los objetivos que se pretenden alcanzar al momento de impartir las capacitaciones y logra que se mejoren las actividades y conocimientos en los puestos de trabajo.

RECOMENDACIONES

1. A los jefes tanto de las unidades, objeto de estudio, como de la biblioteca en general deberán implementar el programa de capacitación propuesto, el cual les ayudará a disminuir las brechas detectadas y aumentar y mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes que tienen los colaboradores en sus puestos de trabajo.
2. Los jefes de cada área deberán aplicar la herramienta propuesta, para detectar las verdaderas necesidades de capacitación, la cual está basada en el método puesto persona, misma que se adapta a los requerimientos y necesidades que tienen los colaboradores; se sugiere implementarla como mínimo una vez por año.
3. Formar una comisión que se encargue del diseño, seguimiento e implementación de las capacitaciones para los colaboradores, además, que se encargue de elaborar el programa de capacitación que servirá de base para la formación de los colaboradores en el transcurso del año y de estimar todos los recursos que se necesitarán para la ejecución.
4. Utilizar la guía propuesta para darle seguimiento a las capacitaciones que se impartieron y poder conocer el grado de satisfacción y aprovechamiento que se tuvo, el cual ayudará a mejorar las siguientes capacitaciones.
5. Desarrollar las evaluaciones propuesta para conocer la efectividad y el alcance de las capacitaciones, después de la implementación del programa de capacitación, esto para tener datos tanto cualitativos y cuantitativos y poder desarrollar informes y obtener resultados para una mayor comprensión y análisis, así como también para mejorar el proceso de capacitación más adelante y los cursos que se impartirán en el futuro.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavidez Pañeda, Javier. 2003. Administración. 1ra. Edición. México, D.F. McGraw Hill. 349 páginas. Pág. 3 y 4.
2. Calderón Morales, Hugo H. Derecho Administrativo I. 7ma. Edición. Editorial Fenix. Guatemala 2004. 437 Páginas. Pág. 2.
3. Chiavenato, Idalberto. 2007. Administración de Recursos Humanos, El Capital humano de las organizaciones. 8va. Edición. México, D.F. McGraw Hill. 493 páginas. Pág. 16,18, 24 y 25.
4. Chiavenato, Idalberto. 2007. Introducción a la Teoría General de la Administración. 7ma. Edición. México, D.F. McGraw Hill. 589 páginas. Pág. 4 y 7.
5. Chiavenato, Idalberto. 2009. Gestión del Talento Humano. 3ra. Edición. México, D.F. McGraw Hill. 586 páginas. Pág. 11, 12, 13 15, 18 y 26.
6. Kirkpatrick, Donald L. 2007. Evaluación de acciones formativas: los cuatro niveles. 1era. Edición. Barcelona. Ediciones Gestión 2000 EPISE Training Club. 435 páginas. Pág. 25, 27 y 28.
7. Koontz, Harold y Weihrich Heinz. 2004. Administración Una perspectiva global. 12va. Edición. México, D.F. McGraw Hill. 797 páginas. Pág. 8, 9, 10, 12 y 13.
8. Manual de organización de Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Acuerdo de Rectoría No. 740-98, de fecha 24 de junio de 1998. Pág. 34, 35 y 36.
9. Pinto Villatoro, Roberto. 2002. Planeación estratégica de capacitación. 2da. Edición. México, D.F. McGraw Hill. 204 páginas. Pág. 22 y 23.

10. Reyes Ponce, Agustín. 2004. Administración Moderna. 7ma. Edición. México, D.F. Editorial Limusa, S.A. de C.V. 480 páginas. Pág. 5, 6 y 9.
11. Siliceo Aguilar, Alfonso. 2004. Capacitación y Desarrollo de Personal. 4ta. Edición. Editorial Limusa, S.A. de C.V. 251 páginas. Pág. 17, 18 y 20.

E-GRAFÍA

12. Biblioteca Central de la USAC. (2010). Recuperado el 2 de diciembre de 2015, de <http://biblioteca.usac.edu.gt/biblioteca2/QuienesSomos.html>. Pág. 33.
13. Definición abc. (2007). Recuperado el 28 de diciembre de 2014, de <http://www.definicionabc.com/general/biblioteca.php>. Pág. 3.
14. Definiciones.de. (2008). Recuperado el 25 de diciembre de 2014, de <http://definicion.de/universidad>. Pág. 3.
15. Tipos.co (2014). Recuperado el 19 de noviembre de 2016, de <http://www.tipos.co/tipos-de-empresas/>. Pág. 1.
16. Vida USAC periodismo (2010). Recuperado el 2 de diciembre de 2015, de <https://www.usac.edu.gt/historiaUSAC.php>. Pág. 31 y 32.

ANEXOS

Anexo 1

Descriptor de Puestos para el personal de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos en el año 2016

Descriptor del puesto de Auxiliar de Biblioteca del Área de Procesos Técnicos de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala	
A. Datos del puesto	
Título del puesto:	Auxiliar de Biblioteca
Ubicación Administrativa:	Departamento de Procesos Técnicos
Puesto inmediato superior:	Jefe de Procesos Técnicos
Puestos bajo su mando:	Ninguno
Objetivo del puesto	
Ejecutar actividades específicas de la biblioteca, atendiendo y suministrando material bibliográfico e información al usuario con el fin de satisfacer sus requerimientos y proporcionar un buen servicio.	
B. Funciones generales	
<ul style="list-style-type: none">• Llevar el inventario del material que ingresa y egresa.• Sellar y sensibilizar el material bibliográfico que ingresa como (libros, revistas, tesis, etc.).• Colocar el material en diferentes formatos.• Analizar el ingreso de material audiovisual a la base de datos automatizada.• Ingresar información al sistema que utiliza la biblioteca.• Clasificar e indicar los artículos que conforman el archivo vertical• Llevar el control y registrar en la base de datos el material hemerográfico.• Atender y orientar a los usuarios en el uso del sistema, catálogo electrónico y bases de datos y manual.• Realizar préstamos electrónicamente del material de diferentes formatos que tiene la biblioteca, tanto interna como externa.• Renovar préstamos a los usuarios.	

- Cobrar multas y entregarlas a la tesorería de la biblioteca.
- Extender recibo por multas cobradas.
- Entregar libros o material procesado físicamente para ser consultado por el usuario.
- Colocar en cartelera artículos de periódicos de acuerdo a las diferentes celebraciones en Guatemala.
- Exhibir, revisar y ordenar revistas del mes y suplementos.
- Realizar estadísticas del material consultado.
- Revisar y retirar el material que esté en mal estado para su encuadernación.
- Llenar formularios de libros extraviados.
- Realizar inventarios y revisar y ordenar libros y colecciones.
- Cubrir a otros auxiliares de otras secciones que conforman la biblioteca.
- Atender y orientar al personal interno de la biblioteca.

C. Especificación del puesto

Educación

Externo: 3 años de estudios universitarios de la carrera de Bibliotecología

Interno: 2 años de estudios universitarios de la carrera de Bibliotecología

Género: Indistinto

Estado Civil: Indistinto

Informática: MS Office

Experiencia

Externo: 3 años de experiencia en la realización de tareas bibliotecológicas.

Interno: 2 años de experiencia como Auxiliar de Biblioteca I

Habilidades y destrezas

- Trabajo en equipo
- Toma de decisiones
- Pro actividad
- Autocontrol
- Responsable
- Cultura de servicio
- Planificación
- Compromiso organizacional
- Empatía
- Innovación y creatividad

Responsabilidades

- Prestar un servicio eficiente, proporcionando la información que el usuario necesite.
- Cumplimiento de la legislación universitaria.
- Artículos de oficina y computadora

Condiciones de trabajo

- **Riesgo:** N/A
- **Ambiente:** Tranquilo

Relaciones del puesto

- **Internas:** Mantiene relaciones con el personal de la biblioteca y Universidad en general.
- **Externas:** Mantiene relaciones continuas con público en general.

D. Capacidades genéricas

- Planificación de actividades
- Calidad en el trabajo
- Cultura de servicio
- Conservación del ambiente y seguridad laboral
- Trabajo en equipo
- Servicio al cliente
- Compromiso organizacional

Perfil del puesto de Programador de Computación del Área de Procesos Técnicos de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala

A. Datos del puesto

Título del puesto: Programador de computación
Ubicación Administrativa: Departamento de Procesos Técnicos
Puesto inmediato superior: Jefe de Procesos Técnicos
Puestos bajo su mando: Ninguno

Objetivo del puesto

Realizar programas de menor dificultad para el sistema de procesamiento electrónico de datos, ubicado en unidades académicas o administrativas y satisfacer las necesidades de los usuarios proporcionándoles el acceso a la información que solicitan.

B. Funciones generales

- Realizar una copia de seguridad (back up) de la base de datos con la información que se tiene la biblioteca.
- Encargado de administrar el sistema que se utiliza en la biblioteca.
- Dar asistencia técnica al personal de biblioteca.
- Dar mantenimiento a la máquina y servidores de biblioteca.
- Dar mantenimiento y actualizar el software del equipo de biblioteca.
- Dar mantenimiento y autorización en el uso de diferentes módulos del programa de biblioteca.
- Llevar control del inventario y especificaciones del equipo de biblioteca.
- Supervisar el mantenimiento externo del equipo de biblioteca.
- Asesorar en la adquisición de equipo.

- Actualizar en la base de datos información con el Departamento de Registro y Estadística.
- Mantener comunicación en el Departamento de Procesamiento Electrónico de Datos para la administración de la señal de internet.
- Administrar el equipo de uso al público, instalar restricciones y programas.

C. Especificación del puesto

Educación

- | | |
|----------|---|
| Externo: | 2do. año de estudios en la carrera de Ingeniería en Ciencias y Sistemas |
| Interno: | 1er. año de estudios en la carrera de Ingeniería en Ciencias y Sistemas |

Género: Indistinto

Estado Civil: Indistinto

Informática: MS Office

Experiencia

- | | |
|----------|---|
| Externo: | 3 años de experiencia en la realización de tareas en el área de computación |
| Interno: | 2 años de experiencia en la realización de tareas en el área de computación |

Habilidades y destrezas

- Espíritu de servicio
- Toma de decisiones
- Responsable
- Planificación
- Compromiso organizacional
- Innovación y creatividad
- Capacidad de análisis y síntesis
- Comunicación

Responsabilidades

- Mantener el óptimo rendimiento de los servidores y bases de datos de la biblioteca.

- Cumplimiento de la legislación universitaria
- Equipo de computación
- Rendir informes periódicamente al Jefe Inmediato Superior

Condiciones de trabajo

- **Riesgo:** A sufrir algún inconveniente con la electricidad o componentes de la computadora.
- **Ambiente:** Con polvo

Relaciones del puesto

- **Internas:** Con usuarios que demandan los servicios y con el personal de la biblioteca.
- **Externas:** Mantiene relaciones con otras unidades académicas de la Universidad.

D. Capacidades genéricas

- Planificación de actividades
- Calidad en el trabajo
- Cultura de servicio
- Conservación del ambiente y seguridad laboral
- Trabajo en equipo
- Servicio al cliente
- Compromiso organizacional

Perfil del puesto de Auxiliar de Servicios del Área de Procesos Técnicos de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala

A. Datos del puesto

Título del puesto: Auxiliar de Servicios
Ubicación Administrativa: Departamento de Procesos Técnicos
Puesto inmediato superior: Jefe de Procesos Técnicos
Puestos bajo su mando: Ninguno

Objetivo del puesto

Mantener ordenado y colocado el material bibliográfico que posee la biblioteca en el lugar al que corresponde y velar por que el material que esté disponible al usuario esté en buenas condiciones de uso.

B. Funciones generales

- Trasladar material bibliográfico del área de devolución al área de circulación y préstamo.
- Sensibilizar el material bibliográfico entregado en el área de devolución.
- Revisar que el material bibliográfico este en buen estado.
- Ordenar y colocar material bibliográfico en sus respectivos anaqueles.
- Elaborar estadísticas del material consultado en el área de Referencia.
- Mantener ordenadas las colecciones en sus respectivos anaqueles.
- Trasladar material bibliográfico dañado, tanto de las carretillas como de los anaqueles a Coordinación.

C. Especificación del puesto

Educación

Externo: 2do. año de básicos.

Interno: Primaria completa

Género: Indistinto

Estado Civil: Indistinto

Experiencia

Externo: 2 años de experiencia en tareas relacionadas con limpieza y consejería.

Interno: 1 año de experiencia en tareas relacionadas con limpieza o como Auxiliar de Servicios I.

Habilidades y destrezas

- Responsable
- Compromiso organizacional
- Comunicación
- Paciencia y comprensión
- Perseverante
- Proactivo

Responsabilidades

- Mantener el orden del material bibliográfico en los anaqueles
- Cumplimiento de la legislación universitaria
- Rendir informes periódicamente al Jefe Inmediato Superior

Condiciones de trabajo

- **Riesgo:** A sufrir alguna caída al momento de colocar el material en los anaqueles.
- **Ambiente:** Con polvo

Relaciones del puesto

- **Internas:** Con personal de otras área de la biblioteca.
- **Externas:** En ocasiones con usuarios de la biblioteca.

D. Capacidades genéricas

- Planificación de actividades
- Calidad en el trabajo
- Cultura de servicio
- Conservación del ambiente y seguridad laboral
- Trabajo en equipo
- Servicio al cliente
- Compromiso organizacional

Perfil del puesto de Operador de Sistemas del Área de Servicios Especiales de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala

A. Datos del puesto

Título del puesto:	Operador de sistemas
Ubicación Administrativa:	Departamento de Servicios Especiales
Puesto inmediato superior:	Jefe de Servicios Especiales
Puestos bajo su mando:	Ninguno

Objetivo del puesto

Gestionar y coordinar los recursos informáticos necesarios para dar un buen servicio a los usuarios de la biblioteca, desarrollando e implementando sistemas de información que beneficien el desarrollo de las actividades que realizan tanto los usuarios como el personal interno.

B. Funciones generales

- Apoyar y asesorar a los usuarios en el uso de equipo y búsqueda de información.
- Encargado del equipo del laboratorio de computación y de velar por el comportamiento de los usuarios dentro de la mismo.
- Impartir cursos de computación a los usuarios.
- Elaborar estadísticas sobre el uso del equipo y de los usuarios que lo utilizan.
- Reinstalar software a máquinas, formatearlas, instalar office, antivirus y otros programas a los equipos para un mayor rendimiento.
- Apoyar al personal de biblioteca y/o ajenas a ella que imparten talleres en el laboratorio.
- Actualizar el equipo de cómputo (hardware y software).
- Asesorar en la adquisición de equipo.
- Controlar el mantenimiento externo del equipo

- Mantener el orden dentro del laboratorio.

C. Especificación del puesto

Educación

- | | |
|----------|--|
| Externo: | 2do. año de estudios en la carrera de Ingeniería en Ciencias y Sistemas |
| Interno: | 1er. año de estudios en la carrera de Ingeniería en Ciencias y Sistemas, acreditar cursos en el lenguaje de programación que requiera el puesto. |

- | | |
|----------------------|------------|
| Género: | Indistinto |
| Estado Civil: | Indistinto |
| Informática: | MS Office |

Experiencia

- | | |
|----------|---|
| Externo: | 3 años de experiencia en la realización de tareas en el área de computación |
| Interno: | 2 años de experiencia en la realización de tareas en el área de computación |

Habilidades y destrezas

- Toma de decisiones
- Responsable
- Planificación
- Compromiso organizacional
- Innovación y creatividad
- Resolución de problemas
- Comunicación

Responsabilidades

- Mantener el óptimo funcionamiento del laboratorio de la biblioteca.
- Proporcionar un buen servicio a los usuarios al impartir los cursos de computación.
- Cumplimiento de la legislación universitaria

- Rendir informes periódicamente al Jefe Inmediato Superior

Condiciones de trabajo

- **Riesgo:** N/A
- **Ambiente:** Tranquilo

Relaciones del puesto

- **Internas:** Con personal de la biblioteca.
- **Externas:** Con usuarios del servicio.

D. Capacidades genéricas

- Planificación de actividades
- Calidad en el trabajo
- Cultura de servicio
- Conservación del ambiente y seguridad laboral
- Trabajo en equipo
- Servicio al cliente
- Compromiso organizacional

Perfil del puesto de Auxiliar de servicios I del Área de Servicios Especiales de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala

A. Datos del puesto

Título del puesto: Auxiliar de servicios 1
Ubicación Administrativa: Departamento de Servicios Especiales
Puesto inmediato superior: Jefes y coordinadores de jornadas
Puestos bajo su mando: Ninguno

Objetivo del puesto

Mantener las instalaciones de la biblioteca en la mejor condición de limpieza posible y realizar tareas de mensajería.

B. Funciones generales

- Realizar la limpieza general en el nivel asignado, incluyendo sanitarios, anaqueles, vidrios, etc.
- Sacudir sillas, mesas y escritorios del área asignada.
- Recoger y tirar la basura del piso designado.
- Encargado de encender las luces en el nivel designado.
- Mensajería interna.
- Mantener el ornato dentro de las instalaciones.
- Limpiar aparatos electrodomésticos (refrigeradora y microondas).
- Recoger material de almacén.
- Recoger material bibliográfico en entidades de información.

C. Especificación del puesto

Educación

Externo: 2do. año de básicos.

Interno: Primaria completa

Género: Indistinto

Estado Civil: Indistinto

Experiencia

Externo: 2 años de experiencia en tareas relacionadas con limpieza y consejería.

Interno: 1 año de experiencia en la ejecución de tareas relacionadas con limpieza y conserjería.

Habilidades y destrezas

- Responsable
- Compromiso organizacional
- Comunicación
- Cultura de servicio

Responsabilidades

- Mantener el orden y la limpieza en la biblioteca.
- Proveer un buen servicio a los usuarios al impartir los cursos de computación.
- Cumplimiento de la legislación universitaria
- Rendir informes periódicamente al jefe inmediato superior

Condiciones de trabajo

- **Riesgo:** N/A
- **Ambiente:** Tranquilo

Relaciones del puesto

- **Internas:** Con personal de todas las áreas de la biblioteca.
- **Externas:** N/A

Descriptor del puesto de Operador de Equipo de Reproducción de Materiales I del Área de Servicios Especiales de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala

A. Datos del puesto

Título del puesto: Operador de Equipo de Reproducción de Materiales I
Ubicación Administrativa: Departamento de Servicios Especiales
Puesto inmediato superior: Jefe de Servicios Especiales
Puestos bajo su mando: Ninguno

Objetivo del puesto

Reproducir materiales impresos y audiovisuales, con el fin de apoyar en las actividades administrativas y académicas de la biblioteca.

B. Funciones generales

- Quemar máster para impresión.
- Reproducir material.
- Guillotinar el material impreso.
- Reproducción de material audiovisual.
- Administrar equipo audiovisual para actividades culturales, técnicas y científicas.
- Reproducir filmica de actividades culturales, técnicas y científicas.
- Reproducir fotografías de las actividades culturales, técnicas y científicas.
- Filmar actividades.
- Dar mantenimiento del equipo de impresión y del equipo audiovisual.

C. Especificación del puesto

Educación

Externo: 2do. año de básicos.

Interno:	Primaria completa
Género:	Indistinto
Estado Civil:	Indistinto
Experiencia	
Externo:	2 años de experiencia en el manejo de máquinas sencillas de reproducción de materiales.
Interno:	1 año de experiencia en el manejo de máquinas sencillas de reproducción de materiales.
Habilidades y destrezas	
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable • Compromiso organizacional • Comunicación • Cultura de servicio 	
Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Cuidar y dar mantenimiento al equipo de reproducción. • Cumplimiento de la legislación universitaria • Rendir informes periódicamente al jefe inmediato superior 	
Condiciones de trabajo	
<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo: A sufrir alguna cortada con la guillotina. • Ambiente: Tranquilo 	
Relaciones del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Internas: Con personal de todas las áreas de la biblioteca. • Externas: N/A 	
D. Capacidades genéricas	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de actividades • Calidad en el trabajo 	

- Cultura de servicio
- Conservación del ambiente y seguridad laboral
- Trabajo en equipo
- Servicio al cliente
- Compromiso organizacional

Descriptor del puesto del Asistente de Coordinación del Área de Servicios al Usuario de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala

A. Datos del puesto

Título del puesto:	Asistente de Coordinación de Servicios al Usuario
Ubicación Administrativa:	Departamento de Servicios al Usuario
Puesto inmediato superior:	Coordinador de Servicios al Usuario
Puestos bajo su mando:	1 Bibliotecario referencista 7 Auxiliares de Biblioteca II 1 Auxiliar de Servicios II 1 Auxiliar de Servicios I

Objetivo del puesto

Asesorar y apoyar en materia de coordinación y administración con la finalidad de facilitar la información, disminuir tiempos y suministrar a los colaboradores de la biblioteca recursos que les ayuden a realizar sus actividades.

B. Funciones generales

- Organizar y dirigir el trabajo de la sección de circulación, préstamo, devolución y referencia.
- Coordinar, supervisar y asignar actividades al personal a su cargo.
- Atender y resolver problemas de los usuarios en relación a préstamos y devoluciones del material bibliográfico.
- Resolver dudas y problemas técnicos.
- Chequear las notificaciones de reserva de libros.
- Seleccionar material bibliográfico para consulta interna únicamente.
- Exonerar multas a los usuarios.
- Bloquear y desbloquear carnes.

- Ingresar, atender y cambiar status de los usuarios (inactivo a activo).
- Asignar número de pin a los usuarios para reservar libros.
- Realizar compras directas en librerías de la ciudad.
- Cambio de status del material bibliográfico.
- Bloquear status del material bibliográfico para su encuadernación.
- Notificar a través de memos en el sistema los problemas que presenta el usuario.
- Elaborar reporte de multas, de acuerdo a la jornada.
- Recibir y corroborar a través de listado los libros ya encuadernados y enviarlos para su proceso.
- Elaborar solicitud de material y accesorios que se necesitan en el departamento.
- Exhibir material bibliográfico de reciente adquisición.
- Elaborar listado de material bibliográfico para entregar al área de referencia.
- Revisar el buzón de sugerencias.
- Supervisar el ordenamiento de las colecciones en los anaqueles.
- Dirigir el etiquetado de colores de los libros de acuerdo a su clasificación.
- Colaborar en el plan de trabajo anual del departamento.
- Realizar encuestas sobre los servicios que se prestan en la biblioteca.

C. Especificación del puesto

Educación

Externo:

Licenciatura en Bibliotecología.

Interno:	Licenciatura en Bibliotecología.
Género:	Indistinto
Estado Civil:	Indistinto
Informática:	MS Office
Experiencia	
Externo:	3 años de experiencia en la realización de tareas relativas al puesto que incluyan Supervisión de Recurso Humano.
Interno:	2 años de experiencia en la realización de tareas relativas al puesto que incluyan Supervisión de Recurso Humano.
Habilidades y destrezas	
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Toma de decisiones • Proactividad • Autocontrol • Responsable • Cultura de servicio • Planificación • Compromiso organizacional • Innovación y creatividad • Negociación • Comunicación • Liderazgo • Delegar actividades 	
Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Velar por el funcionamiento del Departamento • Cumplimiento de la legislación universitaria • Artículos de oficina y computadora • Rendir informes periódicamente al Jefe Inmediato Superior • Velar por que el personal cumpla con sus funciones 	

Condiciones de trabajo

- **Riesgo:** A sufrir de alguna enfermedad nerviosa.
- **Ambiente:** Tranquilo, iluminado y limpio.

Relaciones del puesto

- **Internas:** Con personal de todas las áreas de la biblioteca.
- **Externas:** Con usuarios de la biblioteca y con proveedores.

D. Capacidades genéricas

- Planificación de actividades
- Calidad en el trabajo
- Cultura de servicio
- Conservación del ambiente y seguridad laboral
- Trabajo en equipo
- Servicio al cliente
- Compromiso organizacional

Anexo 2
Instrumentos de Detección de Necesidades de
Capacitación



INSTRUMENTO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

PUESTO-PERSONA
PUESTO AUXILIAR DE BIBLIOTECA

OBJETIVO

El presente instrumento tiene como objetivo detectar las principales necesidades de capacitación que tiene el personal con relación a las actividades que realiza en su puesto de trabajo.

INSTRUCCIONES

A continuación se le presentan una serie de preguntas con cuatro posibles respuestas, marque con una equis "X" la casilla que usted considere describa el nivel de desempeño de su colaborador. En la parte de abajo se describen las posibles respuestas que usted puede marcar.

Deficiente: No alcanza el nivel de desempeño que debería tener.

Debe Mejorar: Su nivel de desempeño puede mejorar aún más.

Bueno: Demuestra que su desempeño es aceptable.

Excelente: Su desempeño alcanza un nivel altamente aceptable.

	Nivel de desempeño			
	Deficiente	Debe mejorar	Bueno	Excelente
¿Lleva el control del material que ingresa a la biblioteca?				
¿Ingresa información al programa glifos?				
¿Sella y sensibiliza el material bibliográfico?				
¿Prepara físicamente el material?				
¿Atiende y orienta a los usuarios?				
¿Revisa colecciones?				
¿Sensibiliza material de diferentes formatos (libros, revistas, tesis, audiovisuales)?				
¿Coloca el material en los diferentes formatos?				
¿Analiza el ingreso de material audiovisual a la base de datos automatizada?				
¿Clasifica e indicar los artículos que conforman el archivo vertical?				

¿Registra en la base de datos el material hemerográfico?				
¿Hace análisis de los artículos?				
¿Coloca y ordenar los materiales?				
¿Realiza préstamo electrónicamente del material de diferentes formatos que tiene la biblioteca, tanto interno como externo?				
¿Descarga del sistema el material de los diferentes formatos y proporcionarlos y recibirlo en buen estado?				
¿Renueva préstamos?				
¿Cobra multas y entregarlas a la Tesorería de la Biblioteca?				
¿Extiende recibos por multas cobradas?				
¿Extiende solvencias?				
¿Entrega libros o material procesado físicamente para ser consultado por el usuario?				
¿Elabora e imprimir etiquetas para revistas y fólders del archivo vertical?				
¿Coloca en cartelera artículos de periódicos de acuerdo a las diferentes celebraciones en Guatemala?				
¿Exhibe las revistas del mes?				
¿Revisa y ordenar los suplementos?				
¿Revisa y ordenar el archivo vertical?				
¿Realiza estadísticas del material consultado?				
¿Revisa que la colección se encuentre ubicada en el lugar asignado de acuerdo a su clasificación?				
¿Verifica que el libro tenga la tarjeta correspondiente al mismo?				
¿Revisa y retira el material que este en mal estado para su encuadernación?				

¿Revisa y coloca la etiqueta de color al material, de conformidad con su clasificación?				
¿Llena formularios de libros extraviados?				
¿Prepara físicamente material bibliográfico reclasificado?				
¿Realiza inventario?				
¿Revisa y ordena libros?				
¿Descarta materiales obsoletos?				
¿Realiza corrimiento de colecciones de los diferentes formatos?				
¿Cubre a otros auxiliares de otras secciones que conforman la biblioteca?				

Seleccione las capacidades genéricas para evaluar el nivel de dominio que tiene el ocupante del puesto

Capacidades genéricas	Nivel de desempeño			
	Deficiente	Debe mejorar	Bueno	Excelente
Planificación de actividades ¿Enlista tareas que le asignan para su eficiente ejecución, realiza actividades de acuerdo a instrucciones recibidas para cumplir con los lineamientos establecidos, prepara información a su cargo para presentarla a su superior?				
Calidad en el trabajo ¿Se actualiza en conocimientos y procedimientos para realizar las tareas, analiza los factores que pueden afectar la calidad del trabajo y planifica estrategias para la mejora continua de este?				

<p>Cultura de servicio</p> <p>¿Sigue instrucciones y procedimientos de manera efectiva para comprender sus tareas y contribuir con la satisfacción del cliente, anota las insatisfacciones para determinar qué áreas necesitan retroalimentarse, recibe a los clientes con cordialidad para crear un vínculo con los mismos?</p>				
<p>Conservación del ambiente y seguridad laboral</p> <p>¿Localiza las áreas que necesitan ser higienizadas para prevenir contaminaciones, organiza el trabajo y prepara los equipos e insumos que debe tener en su área de trabajo?</p>				
<p>Trabajo en equipo</p> <p>¿Actúa de acuerdo a instrucciones recibidas por su superior, para que las actividades se lleven a cabo, discute con el equipo todo lo concerniente a las actividades que se deben ejecutar, colabora con todo lo que el equipo necesite, fortaleciendo la unión de todo el equipo e integrando esfuerzos?</p>				
<p>Servicio al cliente</p> <p>¿Atiende con eficiencia las solicitudes de los usuarios difíciles, brinda un trato especial a cada usuario, tiene el dominio de la situación ante cualquier usuario, sabe escuchar con atención, indica al usuario las opciones que se tienen?</p>				
<p>Compromiso organizacional</p> <p>¿Efectúa con puntualidad las tareas pedidas por sus superiores para no retrasar los procesos, comprende la filosofía de la biblioteca, creando lealtad y generando un clima laboral aceptado?</p>				

Observaciones

Fuente: Elaboración propia-Año 2016 con base en la información de los puestos de trabajo.



**INSTRUMENTO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
PUESTO-PERSONA
PUESTO DE PROGRAMADOR DE COMPUTACIÓN**

OBJETIVO

El presente instrumento tiene como objetivo detectar las principales necesidades de capacitación que tiene el personal con relación a las actividades que realiza en su puesto de trabajo.

INSTRUCCIONES

A continuación se le presentan una serie de preguntas con cuatro posibles respuestas, marque con una equis "X" la casilla que usted considere describa el nivel de desempeño de su colaborador.

Deficiente: No alcanza el nivel de desempeño que debería tener.

Debe Mejorar: Su nivel de desempeño puede mejorar aún más.

Bueno: Demuestra que su desempeño es aceptable.

	Nivel de desempeño			
	Deficiente	Debe mejorar	Bueno	Excelente
¿Realiza back-up de la base de datos?				
¿Administra el sistema?				
¿Da asistencia técnica al personal de biblioteca?				
¿Da mantenimiento de los servidores de biblioteca?				
¿Da mantenimiento y autorizar el uso de diferentes módulos del programa de biblioteca?				
¿Da mantenimiento de software de equipo de biblioteca?				
¿Actualiza y dar mantenimiento de software para uso de Biblioteca Central?				
¿Lleva control de inventario y específicamente de cada equipo?				
¿Supervisa el mantenimiento externo del equipo?				

¿Da mantenimiento de página Web y del servidor?				
¿Descarga parches para software de los servidores?				
¿Ayuda en el asesoramiento para la adquisición de equipo?				
¿Actualiza datos en la base de datos con Registro y Estadística?				
¿Mantiene comunicación con el Departamento de Procesamiento Electrónico de Datos para administración de la señal de internet?				
¿Instala software adicionales en equipos específicos?				
¿Implementa restricciones en equipos de uso público?				
¿Evalúa equipos de computación?				
¿Apoya en la implementación de Glifos a otras bibliotecas de la Universidad?				
¿Elabora página Web?				

Seleccione las capacidades genéricas para evaluar el nivel de dominio que tiene el ocupante del puesto

Capacidades genéricas	Nivel de desempeño			
	Deficiente	Debe mejorar	Bueno	Excelente
Planificación de actividades ¿Enlista tareas que le asignan para su eficiente ejecución, realiza actividades de acuerdo a instrucciones recibidas para cumplir con los lineamientos establecidos, prepara información a su cargo para presentarla a su superior?				

<p>Calidad en el trabajo</p> <p>¿Se actualiza en conocimientos y procedimientos para realizar las tareas, analiza los factores que pueden afectar la calidad del trabajo y planifica estrategias para la mejora continua de este?</p>				
<p>Cultura de servicio</p> <p>¿Sigue instrucciones y procedimientos de manera efectiva para comprender sus tareas y contribuir con la satisfacción del cliente, anota las insatisfacciones para determinar qué áreas necesitan retroalimentarse, recibe a los clientes con cordialidad para crear un vínculo con los mismos?</p>				
<p>Conservación del ambiente y seguridad laboral</p> <p>¿Localiza las áreas que necesitan ser higienizadas para prevenir contaminaciones, organiza el trabajo y prepara los equipos e insumos que debe tener en su área de trabajo?</p>				
<p>Trabajo en equipo</p> <p>¿Actúa de acuerdo a instrucciones recibidas por su superior, para que las actividades se lleven a cabo, discute con el equipo todo lo concerniente a las actividades que se deben ejecutar, colabora con todo lo que el equipo necesite, fortaleciendo la unión de todo el equipo e integrando esfuerzos?</p>				
<p>Servicio al cliente</p> <p>¿Atiende con eficiencia las solicitudes de los usuarios difíciles, brinda un trato especial a cada usuario, tiene el dominio de la situación ante cualquier usuario, sabe escuchar con atención, indica al usuario las opciones que se tienen?</p>				
<p>Compromiso organizacional</p> <p>¿Efectúa con puntualidad las tareas pedidas por sus superiores para no retrasar los procesos, comprende la filosofía de la biblioteca, creando lealtad y generando un clima laboral aceptado?</p>				

Observaciones:

Fuente: Elaboración propia-Año 2016 con base en la información de los puestos de trabajo.



INSTRUMENTO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
PUESTO-PERSONA
PUESTO DE AUXILIAR DE SERVICIOS II

OBJETIVO

El presente instrumento tiene como objetivo detectar las principales necesidades de capacitación que tiene el personal con relación a las actividades que realiza en su puesto de trabajo.

INSTRUCCIONES

A continuación se le presentan una serie de preguntas con cuatro posibles respuestas, marque con una equis "X" la casilla que usted considere describa el nivel de desempeño de su colaborador.

Deficiente: No alcanza el nivel de desempeño que debería tener.

Debe Mejorar: Su nivel de desempeño puede mejorar aún más.

Bueno: Demuestra que su desempeño es aceptable.

Excelente: Su desempeño alcanza un nivel altamente aceptable.

	Nivel de desempeño			
	Deficiente	Debe mejorar	Bueno	Excelente
¿Ordena y coloca libros donde corresponde?				
¿Traslada el material bibliográfico del área de devolución al área de Circulación y Préstamo?				
¿Sensibiliza el material bibliográfico, entregado en devolución?				
¿Revisa que el material bibliográfico tenga la tarjeta correcta?				
¿Elabora estadística del material consultado en el área de referencia?				
¿Revisa el material bibliográfico que ingresa y verificar que esté en buen estado?				
¿Traslada a la coordinación los libros deteriorados?				
¿Traslada material bibliográfico del departamento de Procesos Técnicos al área de Circulación y Préstamo o viceversa?				

Seleccione las capacidades genéricas para evaluar el nivel de dominio que tiene el ocupante del puesto.

Capacidades genéricas	Nivel de desempeño			
	Deficiente	Debe mejorar	Bueno	Excelente
<p>Planificación de actividades</p> <p>¿Enlista tareas que le asignan para su eficiente ejecución, realiza actividades de acuerdo a instrucciones recibidas para cumplir con los lineamientos establecidos, prepara información a su cargo para presentarla a su superior?</p>				
<p>Calidad en el trabajo</p> <p>¿Se actualiza en conocimientos y procedimientos para realizar las tareas, analiza los factores que pueden afectar la calidad del trabajo y planifica estrategias para la mejora continua de este?</p>				
<p>Cultura de servicio</p> <p>¿Sigue instrucciones y procedimientos de manera efectiva para comprender sus tareas y contribuir con la satisfacción del cliente, anota las insatisfacciones para determinar qué áreas necesitan retroalimentarse, recibe a los clientes con cordialidad para crear un vínculo con los mismos?</p>				
<p>Conservación del ambiente y seguridad laboral</p> <p>¿Localiza las áreas que necesitan ser higienizadas para prevenir contaminaciones, organiza el trabajo y prepara los equipos e insumos que debe tener en su área de trabajo?</p>				
<p>Trabajo en equipo</p> <p>¿Actúa de acuerdo a instrucciones recibidas por su superior, para que las actividades se lleven a cabo, discute con el equipo todo lo concerniente a las actividades que se deben ejecutar, colabora con todo lo que el equipo necesite, fortaleciendo la unión de todo el equipo e integrando esfuerzos?</p>				

<p>Servicio al cliente</p> <p>¿Atiende con eficiencia las solicitudes de los usuarios difíciles, brinda un trato especial a cada usuario, tiene el dominio de la situación ante cualquier usuario, sabe escuchar con atención, indica al usuario las opciones que se tienen?</p>				
<p>Compromiso organizacional</p> <p>¿Efectúa con puntualidad las tareas pedidas por sus superiores para no retrasar los procesos, comprende la filosofía de la biblioteca, creando lealtad y generando un clima laboral aceptado?</p>				

Observaciones:

Fuente: Elaboración propia-Año 2016 con base en la información de los puestos de trabajo.



INSTRUMENTO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PUESTO-PERSONA PUESTO DE AUXILIAR DE SERVICIOS I

OBJETIVO

El presente instrumento tiene como objetivo detectar las principales necesidades de capacitación que tiene el personal con relación a las actividades que realiza en su puesto de trabajo.

INSTRUCCIONES

A continuación se le presentan una serie de preguntas con cuatro posibles respuestas, marque con una equis "X" la casilla que usted considere describe el nivel de desempeño de su colaborador.

Deficiente: No alcanza el nivel de desempeño que debería tener.

Debe Mejorar: Su nivel de desempeño puede mejorar aún más.

Bueno: Demuestra que su desempeño es aceptable.

Excelente: Su desempeño alcanza un nivel altamente aceptable.

	Nivel de desempeño			
	Deficiente	Debe mejorar	Bueno	Excelente
¿Barre y trapea el área asignada?				
¿Realiza limpieza de sanitarios asignados?				
¿Hace café?				
¿Sacude sillas, mesas y escritorios del área asignada?				
¿Traslada libros?				
¿Recoge y tira la basura?				
¿Aplica cera y pulir el piso?				
¿Realiza limpieza de anaqueles y vidrios?				

¿Recoge materiales de almacén?				
¿Realiza mensajería interna?				
¿Realiza mantenimiento de ornato dentro de las instalaciones?				
¿Limpia aparatos electrodomésticos (refrigeradora y microondas)?				
¿Recoge tesis en facultades y material bibliográfico en entidades de información?				
¿Apoya y colabora en otras secciones de la biblioteca, trabajo en grupo de limpieza?				

Seleccione las capacidades genéricas para evaluar el nivel de dominio que tiene el ocupante del puesto.

Capacidades genéricas	Nivel de desempeño			
	Deficiente	Debe mejorar	Bueno	Excelente
Planificación de actividades ¿Enlista tareas que le asignan para su eficiente ejecución, realiza actividades de acuerdo a instrucciones recibidas para cumplir con los lineamientos establecidos, prepara información a su cargo para presentarla a su superior?				
Calidad en el trabajo ¿Se actualiza en conocimientos y procedimientos para realizar las tareas, analiza los factores que pueden afectar la calidad del trabajo y planifica estrategias para la mejora continua de este?				
Cultura de servicio ¿Sigue instrucciones y procedimientos de manera efectiva para comprender sus tareas y contribuir con la satisfacción del cliente, anota las insatisfacciones para determinar qué áreas necesitan retroalimentarse, recibe a los clientes con cordialidad para crear un vínculo con los mismos?				

<p>Conservación del ambiente y seguridad laboral</p> <p>¿Localiza las áreas que necesitan ser higienizadas para prevenir contaminaciones, organiza el trabajo y prepara los equipos e insumos que debe tener en su área de trabajo?</p>				
<p>Trabajo en equipo</p> <p>¿Actúa de acuerdo a instrucciones recibidas por su superior, para que las actividades se lleven a cabo, discute con el equipo todo lo concerniente a las actividades que se deben ejecutar, colabora con todo lo que el equipo necesite, fortaleciendo la unión de todo el equipo e integrando esfuerzos?</p>				
<p>Servicio al cliente</p> <p>¿Atiende con eficiencia las solicitudes de los usuarios difíciles, brinda un trato especial a cada usuario, tiene el dominio de la situación ante cualquier usuario, sabe escuchar con atención, indica al usuario las opciones que se tienen?</p>				
<p>Compromiso organizacional</p> <p>¿Efectúa con puntualidad las tareas pedidas por sus superiores para no retrasar los procesos, comprende la filosofía de la biblioteca, creando lealtad y generando un clima laboral aceptado?</p>				

Observaciones:

Fuente: Elaboración propia-Año 2016 con base en la información de los puestos de trabajo



INSTRUMENTO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
PUESTO-PERSONA
PUESTO DE OPERADOR DE SISTEMAS

OBJETIVO

El presente instrumento tiene como objetivo detectar las principales necesidades de capacitación que tiene el personal con relación a las actividades que realiza en su puesto de trabajo.

INSTRUCCIONES

A continuación se le presentan una serie de preguntas con cuatro posibles respuestas, marque con una equis "X" la casilla que usted considere describa el nivel de desempeño de su colaborador.

Deficiente: No alcanza el nivel de desempeño que debería tener.

Debe Mejorar: Su nivel de desempeño puede mejorar aún más.

Bueno: Demuestra que su desempeño es aceptable.

Excelente: Su desempeño alcanza un nivel altamente aceptable.

	Nivel de desempeño			
	Deficiente	Debe mejorar	Bueno	Excelente
¿Imparte cursos de computación?				
¿Apoya en asesoría a los usuarios en el uso del equipo y búsqueda de información?				
¿Controla a usuarios que utilizan el laboratorio (disciplina y el buen uso del mobiliario y equipo)?				
¿Elabora estadísticas de usuarios?				
¿Reinstala software a máquinas, formateo, instalación de office, antivirus?				
¿Busca información a pedido del usuario?				
¿Apoya a usuarios en el uso de equipo y búsqueda de información?				
¿Apoya a personas de biblioteca y/o ajenas a ella que impartan talleres en el laboratorio?				

¿Apoya al usuario gravando en formato magnético y/o imprimiendo?				
¿Acondiciona el laboratorio y el equipo de actividades eventuales?				
¿Actualiza el equipo (hardware y software)?				
¿Controla el mantenimiento externo del equipo?				
¿Asesora en la adquisición de equipo?				

Seleccione las capacidades genéricas para evaluar el nivel de dominio que tiene el ocupante del puesto.

Capacidades genéricas	Nivel de desempeño			
	Deficiente	Debe mejorar	Bueno	Excelente
Planificación de actividades ¿Enlista tareas que le asignan para su eficiente ejecución, realiza actividades de acuerdo a instrucciones recibidas para cumplir con los lineamientos establecidos, prepara información a su cargo para presentarla a su superior?				
Calidad en el trabajo ¿Se actualiza en conocimientos y procedimientos para realizar las tareas, analiza los factores que pueden afectar la calidad del trabajo y planifica estrategias para la mejora continua de este?				
Cultura de servicio ¿Sigue instrucciones y procedimientos de manera efectiva para comprender sus tareas y contribuir con la satisfacción del cliente, anota las insatisfacciones para determinar qué áreas necesitan retroalimentarse, recibe a los clientes con cordialidad para crear un vínculo con los mismos?				

<p>Conservación del ambiente y seguridad laboral</p> <p>¿Localiza las áreas que necesitan ser higienizadas para prevenir contaminaciones, organiza el trabajo y prepara los equipos e insumos que debe tener en su área de trabajo?</p>				
<p>Trabajo en equipo</p> <p>¿Actúa de acuerdo a instrucciones recibidas por su superior, para que las actividades se lleven a cabo, discute con el equipo todo lo concerniente a las actividades que se deben ejecutar, colabora con todo lo que el equipo necesite, fortaleciendo la unión de todo el equipo e integrando esfuerzos?</p>				
<p>Servicio al cliente</p> <p>¿Atiende con eficiencia las solicitudes de los usuarios difíciles, brinda un trato especial a cada usuario, tiene el dominio de la situación ante cualquier usuario, sabe escuchar con atención, indica al usuario las opciones que se tienen?</p>				
<p>Compromiso organizacional</p> <p>¿Efectúa con puntualidad las tareas pedidas por sus superiores para no retrasar los procesos, comprende la filosofía de la biblioteca, creando lealtad y generando un clima laboral aceptado?</p>				

Observaciones:

Fuente: Elaboración propia-Año 2016 con base en la información de los puestos de trabajo.



INSTRUMENTO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
PUESTO-PERSONA
PUESTO DE OPERADOR DE EQUIPO DE REPRODUCCIÓN

OBJETIVO

El presente instrumento tiene como objetivo detectar las principales necesidades de capacitación que tiene el personal con relación a las actividades que realiza en su puesto de trabajo.

INSTRUCCIONES

A continuación se le presentan una serie de preguntas con cuatro posibles respuestas, marque con una equis "X" la casilla que usted considere describa el nivel de desempeño de su colaborador.

Deficiente: No alcanza el nivel de desempeño que debería tener.

Debe Mejorar: Su nivel de desempeño puede mejorar aún más.

Bueno: Demuestra que su desempeño es aceptable.

Excelente: Su desempeño alcanza un nivel altamente aceptable.

	Nivel de desempeño			
	Deficiente	Debe mejorar	Bueno	Excelente
¿Quema máster para impresión?				
¿Reproduce material?				
¿Guillotina el material impreso?				
¿Reproduce de material audiovisual?				
¿Administra equipo audiovisual para actividades culturales, técnicas y científicas?				
¿Reproduce filmica de actividades culturales, técnicas y científicas?				
¿Reproduce fotografías de las actividades culturales, técnicas y científicas?				
¿Filma actividades?				
¿Da mantenimiento del equipo de impresión?				
¿Da mantenimiento del equipo audiovisual?				

Seleccione las capacidades genéricas para evaluar el nivel de dominio que tiene el ocupante del puesto.

Capacidades genéricas	Nivel de desempeño			
	Deficiente	Debe mejorar	Bueno	Excelente
<p>Planificación de actividades</p> <p>¿Enlista tareas que le asignan para su eficiente ejecución, realiza actividades de acuerdo a instrucciones recibidas para cumplir con los lineamientos establecidos, prepara información a su cargo para presentarla a su superior?</p>				
<p>Calidad en el trabajo</p> <p>¿Se actualiza en conocimientos y procedimientos para realizar las tareas, analiza los factores que pueden afectar la calidad del trabajo y planifica estrategias para la mejora continua de este?</p>				
<p>Cultura de servicio</p> <p>¿Sigue instrucciones y procedimientos de manera efectiva para comprender sus tareas y contribuir con la satisfacción del cliente, anota las insatisfacciones para determinar qué áreas necesitan retroalimentarse, recibe a los clientes con cordialidad para crear un vínculo con los mismos?</p>				
<p>Conservación del ambiente y seguridad laboral</p> <p>¿Localiza las áreas que necesitan ser higienizadas para prevenir contaminaciones, organiza el trabajo y prepara los equipos e insumos que debe tener en su área de trabajo?</p>				

<p>Trabajo en equipo</p> <p>¿Actúa de acuerdo a instrucciones recibidas por su superior, para que las actividades se lleven a cabo, discute con el equipo todo lo concerniente a las actividades que se deben ejecutar, colabora con todo lo que el equipo necesite, fortaleciendo la unión de todo el equipo e integrando esfuerzos?</p>				
<p>Servicio al cliente</p> <p>¿Atiende con eficiencia las solicitudes de los usuarios difíciles, brinda un trato especial a cada usuario, tiene el dominio de la situación ante cualquier usuario, sabe escuchar con atención, indica al usuario las opciones que se tienen?</p>				
<p>Compromiso organizacional</p> <p>¿Efectúa con puntualidad las tareas pedidas por sus superiores para no retrasar los procesos, comprende la filosofía de la biblioteca, creando lealtad y generando un clima laboral aceptado?</p>				

Observaciones:

Fuente: Elaboración propia-Año 2016 con base en la información de los puestos de trabajo



**INSTRUMENTO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
PUESTO-PERSONA
PUESTO DE ASISTENTE DE COORDINACIÓN**

OBJETIVO

El presente instrumento tiene como objetivo detectar las principales necesidades de capacitación que tiene el personal con relación a las actividades que realiza en su puesto de trabajo.

INSTRUCCIONES

A continuación se le presentan una serie de preguntas con cuatro posibles respuestas, marque con una equis "X" la casilla que usted considere describa el nivel de desempeño de su colaborador.

Deficiente: No alcanza el nivel de desempeño que debería tener.

Debe Mejorar: Su nivel de desempeño puede mejorar aún más.

Bueno: Demuestra que su desempeño es aceptable.

Excelente: Su desempeño alcanza un nivel altamente aceptable.

	Nivel de desempeño			
	Deficiente	Debe mejorar	Bueno	Excelente
¿Organiza y dirige el trabajo de la sección de circulación, préstamo, devolución y referencia?				
¿Coordina y supervisa las actividades del personal a su cargo?				
¿Asigna tareas al personal?				
¿Atiende y resolver problemas de los usuarios en relación a sus préstamos y devoluciones del material?				
¿Resuelve dudas y problemas técnicos?				
¿Chequea las notificaciones de reserva de libros?				
¿Selecciona el material bibliográfico para consulta interna únicamente?				
¿Atiende usuarios que requieren solventar su status?				
¿Ingresa nuevos usuarios al sistema?				
¿Cambia el status del usuario (inactivo y activo)?				

¿Asigna pin a los usuarios para reserva de libros?				
¿Exonera de multas?				
¿Imprime reporte de multas diarias?				
¿Bloquear y desbloquear carnes?				
¿Cambia de status en el sistema del material bibliográfico?				
¿Bloquea status del material bibliográfico para encuadernación?				
¿Proporciona información vía telefónica sobre el material bibliográfico existente?				
¿Notifica a través de memos en el sistema, los problemas que presenta el usuario?				
¿Elabora reportes de multas, de acuerdo a la jornada?				
¿Lista material bibliográfico en mal estado para su encuadernación?				
¿Elabora listados de material bibliográfico para encuadernar?				
¿Recibe y corroborar a través de listado los libros ya encuadernados e enviarlos para su proceso?				
¿Elabora solicitud de material y accesorios que se necesitan en el departamento?				
¿Imprime reportes de historial de préstamos a usuarios?				
¿Exhibe material bibliográfico de reciente adquisición?				
¿Decora el nicho del segundo nivel de acuerdo al acontecimiento del mes?				

¿Elabora listado de material bibliográfico para entregar a referencia?				
¿Verifica y cambia status de los libros que no se pueden prestar y existe para ello?				
¿Asiste a reuniones de trabajo?				
¿Realiza reuniones con el personal de la jornada?				
¿Revisa el buzón de sugerencias?				
¿Cambia status de material bibliográfico que va a reclasificarse y encuadernarse?				
¿Realiza charlas a los estudiantes de los servicios de la biblioteca de acuerdo a su jornada?				
¿Elabora rótulos para avisos de biblioteca?				
¿Supervisa el ordenamiento de la colección en los anaqueles?				
¿Dirige el etiquetado de colores de los libros de acuerdo a su clasificación?				
¿Colabora en el plan de trabajo anual del departamento?				
¿Realiza encuestas sobre los servicios que se prestan en la biblioteca?				
¿Contribuye en la elaboración de normas y manuales?				
¿Realiza compras directas en librerías de la ciudad?				

Seleccione las capacidades genéricas para evaluar el nivel de dominio que tiene el ocupante del puesto.

	Nivel de desempeño			
	Deficiente	Debe mejorar	Bueno	Excelente
<p>Planificación de actividades</p> <p>¿Enlista tareas que le asignan para su eficiente ejecución, realiza actividades de acuerdo a instrucciones recibidas para cumplir con los lineamientos establecidos, prepara información a su cargo para presentarla a su superior?</p>				
<p>Calidad en el trabajo</p> <p>¿Se actualiza en conocimientos y procedimientos para realizar las tareas, analiza los factores que pueden afectar la calidad del trabajo y planifica estrategias para la mejora continua de este?</p>				
<p>Cultura de servicio</p> <p>¿Sigue instrucciones y procedimientos de manera efectiva para comprender sus tareas y contribuir con la satisfacción del cliente, anota las insatisfacciones para determinar que áreas necesitan retroalimentarse, recibe a los clientes con cordialidad para crear un vínculo con los mismos?</p>				
<p>Conservación del ambiente y seguridad laboral</p> <p>¿Localiza las áreas que necesitan ser higienizadas para prevenir contaminaciones, organiza el trabajo y prepara los equipos e insumos que debe tener en su área de trabajo?</p>				
<p>Trabajo en equipo</p> <p>¿Actúa de acuerdo a instrucciones recibidas por su superior, para que las actividades se lleven a cabo, discute con el equipo todo lo concerniente a las actividades que se deben ejecutar, colabora con todo lo que el equipo necesite, fortaleciendo la unión de todo el equipo e integrando esfuerzos?</p>				
<p>Servicio al cliente</p> <p>¿Atiende con eficiencia las solicitudes de los usuarios difíciles, brinda un trato especial a cada usuario, tiene el dominio de la situación ante cualquier usuario, sabe escuchar con atención, indica al usuario las opciones que se tienen</p>				

<p>Compromiso organizacional ¿Efectúa con puntualidad las tareas pedidas por sus superiores para no retrasar los procesos, comprende la filosofía de la biblioteca, creando lealtad y generando un clima laboral aceptado?</p>				
--	--	--	--	--

Observaciones:

Fuente: Elaboración propia-Año 2016 con base en la información de los puestos de trabajo.

**Matriz de Brechas de necesidades de capacitación para Auxiliar de Biblioteca II del Área de Procesos Técnicos,
Servicios Especiales y fin de semana de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala en el año
2016**

		Áreas																					
		Procesos Técnicos		Servicios Especiales							Fin de semana												
		1	2	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6							
¿Lleva el control del material que ingresa a la biblioteca?		DM	B	DM	DM	B	B	DM	DM	DM	DM	DM	B	B	DM	DM	DM	B	B	DM	DM		
¿Ingresa información al programa glifos?		B	DM	DM	DM	DM	DM	B	B	B	B	B	B	B	DM	DM	B	B	B	B	DM	DM	
¿Sella y sensibiliza el material bibliográfico?		B	B	B	B	B	B	DM	DM	B	B	B	B	B	DM	DM	B	B	B	B	DM	B	
¿Prepara físicamente el material?		DM	B	B	DM	B	B	B	E	E	E	E	B	B	B	B	E	B	E	B	DM	B	B
¿Atiende y orienta a los usuarios?		B	B	DM	DM	B	B	B	DM	DM	B	B	B	B	DM	DM	B	B	B	B	B	DM	DM
¿Revisa colecciones?		B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	E	E	E	B	B	B	B
¿Sensibiliza material de diferentes formatos (libros, revistas, tesis, audiovisuales)?		DM	B	B	DM	DM	DM	DM	B	B	DM	DM	B	B	DM	B	B						
¿Coloca el material en los diferentes formatos?		B	B	DM	DM	B	B	DM	B	B	B	B	B	B	DM	DM	B	B	B	B	B	DM	DM
¿Analiza el ingreso de material audiovisual a la base de datos automatizada?		DM	DM	DM	B	B	DM	DM	B	B	DM	DM	DM	DM	DM	DM	DM	DM	B	B	DM	B	DM
¿Orienta al usuario sobre las diferentes bases de datos y el uso del catálogo electrónico y manual?		B	DM	DM	DM	B	DM	DM	B	B	DM	DM	DM	DM	B	B	DM	DM	DM	DM	DM	B	DM

¿Realiza descarte de materiales obsoletos?	DM	B	B	DM	DM	DM														
¿Realiza corrimiento de colecciones de los diferentes formatos?	B	DM	B	DM	DM	B	DM	DM												
¿Cubre a otros auxiliares de otras secciones que conforman la biblioteca?	DM	B	DM	DM	B	B	DM	DM												

Seleccione las capacidades genéricas para evaluar el nivel de dominio que tiene el ocupante del puesto

Capacidades genéricas	Áreas																			
	Procesos Técnicos		Servicios Especiales										Fin de semana							
	1	2	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6					
Planificación de actividades ¿Enlista tareas que le asignan para su eficiente ejecución, realiza actividades de acuerdo a instrucciones recibidas para cumplir con los lineamientos establecidos, prepara información a su cargo para presentarla a su superior?	B	DM	DM	DM	B	DM	DM	DM	B	DM	DM	B	DM	DM	B	DM	DM	B	DM	B
Calidad en el trabajo ¿Se actualiza en conocimientos y procedimientos para realizar las tareas, analiza los factores que pueden afectar la calidad del trabajo y planifica estrategias para la mejora continua de este?	DM	DM	B	DM	DM	DM	B	B	DM	DM	DM	DM	B	DM	DM	DM	B	DM	B	B
Cultura de servicio ¿Sigue instrucciones y procedimientos de manera efectiva para comprender sus tareas y contribuir con la satisfacción del cliente, anota las insatisfacciones para determinar qué áreas necesitan retroalimentarse, recibe a los clientes con cordialidad para crear un vínculo con los mismos?	DM	DM	DM	B	DM	B	B	DM	B	DM	DM	DM	B	DM	DM	DM	B	DM	B	DM

Matriz de Brechas de necesidades de capacitación para Programador de Computación del Área de Procesos Técnicos de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala

	Área
	Procesos Técnicos
	1
¿Realiza backup de la base de datos?	B
¿Administra el sistema?	DM
¿Da asistencia técnica al personal de biblioteca?	B
¿Da mantenimiento de los servidores de biblioteca?	DM
¿Da mantenimiento y autorizar el uso de diferentes módulos del programa de biblioteca?	DM
¿Da mantenimiento de software de equipo de biblioteca?	DM
¿Actualiza y dar mantenimiento de software para uso de Biblioteca Central?	B
¿Leva control de inventario y específicamente de cada equipo?	DM
¿Supervisa el mantenimiento externo del equipo?	B
¿Da mantenimiento de página Web y del servidor?	B
¿Descarga parches para software de los servidores?	B
¿Asesoramiento para la adquisición de equipo?	B
¿Actualiza datos en la base de datos con Registro y Estadística?	B
¿Instala software adicionales en equipos específicos?	DM
¿Mantene comunicación con el Departamento de Procesamiento Electrónico de Datos para administración de la señal de internet?	B
¿Evalua equipos de computación?	DM
¿Apoya en la implementación de Glifos a otras bibliotecas de la Universidad?	DM
¿Elabora página Web e implementar restricciones en equipos de uso público?	DM

Seleccione las capacidades genéricas para evaluar el nivel de dominio que tiene el ocupante del puesto

Capacidades genéricas	Áreas
	Procesos Técnicos
	1
Planificación de actividades ¿Enlista tareas que le asignan para su eficiente ejecución, realiza actividades de acuerdo a instrucciones recibidas para cumplir con los lineamientos establecidos, prepara información a su cargo para presentarla a su superior?	B
Calidad en el trabajo ¿Se actualiza en conocimientos y procedimientos para realizar las tareas, analiza los factores que pueden afectar la calidad del trabajo y planifica estrategias para la mejora continua de este?	DM
Cultura de servicio ¿Sigue instrucciones y procedimientos de manera efectiva para comprender sus tareas y contribuir con la satisfacción del cliente, anota las insatisfacciones para determinar qué áreas necesitan retroalimentarse, recibe a los clientes con cordialidad para crear un vínculo con los mismos?	DM
Conservación del ambiente y seguridad laboral ¿Localiza las áreas que necesitan ser higienizadas para prevenir contaminaciones, organiza el trabajo y prepara los equipos e insumos que debe tener en su área de trabajo?	B
Trabajo en equipo ¿Actúa de acuerdo a instrucciones recibidas por su superior, para que las actividades se lleven a cabo, discute con el equipo todo lo concerniente a las actividades que se deben ejecutar, colabora con todo lo que el equipo necesite, fortaleciendo la unión de todo el equipo e integrando esfuerzos?	B
Servicio al cliente ¿Atiende con eficiencia las solicitudes de los usuarios difíciles, brinda un trato especial a cada usuario, tiene el dominio de la situación ante cualquier usuario, sabe escuchar con atención, indica al usuario las opciones que se tienen?	DM
Compromiso organizacional ¿Efectúa con puntualidad las tareas pedidas por sus superiores para no retrasar los procesos, comprende la filosofía de la biblioteca, creando lealtad y generando un clima laboral aceptado?	B

Matriz de Brechas de necesidades de capacitación para Auxiliar de Servicios II del Área de Servicios al Usuario de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala

	Áreas						
	Servicios al usuario						
	1	2	3	4	5	6	7
¿Ordena y coloca libros donde corresponde?	DM	B	B	B	DM	DM	DM
¿Traslada el material bibliográfico del área de devolución al área de Circulación y Préstamo?	B	B	B	B	B	B	B
¿Sensibiliza el material bibliográfico, entregado en devolución?	B	DM	DM	DM	B	B	DM
¿Revisa que el material bibliográfico tenga la tarjeta correcta?	DM	DM	B	DM	DM	B	B
¿Elabora estadística del material consultado en el área de referencia?	DM	B	DM	DM	DM	B	B
¿Revisa el material bibliográfico que ingresa y verificar que esté en buen estado?	DM	DM	DM	DM	B	DM	B
¿Traslada a la coordinación los libros deteriorados?	B	B	B	B	B	DM	B
¿Traslada material bibliográfico del departamento de Procesos Técnicos al área de Circulación y Préstamo o viceversa?	B	DM	B	DM	DM	B	B
¿Retira de las carretillas y/o anaqueles el material bibliográfico en mal estado?	DM	DM	B	B	DM	B	B

Seleccione las capacidades genéricas para evaluar el nivel de dominio que tiene el ocupante del puesto

Capacidades genéricas	Áreas						
	Servicios al usuario						
	1	2	3	4	5	6	7
Planificación de actividades							
¿Enlista tareas que le asignan para su eficiente ejecución, realiza actividades de acuerdo a instrucciones recibidas para cumplir con los lineamientos establecidos, prepara información a su cargo para presentarla a su superior?	DM	DM	DM	B	B	DM	DM

<p>Calidad en el trabajo</p> <p>¿Se actualiza en conocimientos y procedimientos para realizar las tareas, analiza los factores que pueden afectar la calidad del trabajo y planifica estrategias para la mejora continua de este?</p>	B	B	B	DM	DM	DM	DM
<p>Cultura de servicio</p> <p>¿Sigue instrucciones y procedimientos de manera efectiva para comprender sus tareas y contribuir con la satisfacción del cliente, anota las insatisfacciones para determinar qué áreas necesitan retroalimentarse, recibe a los clientes con cordialidad para crear un vínculo con los mismos?</p>	DM						
<p>Conservación del ambiente y seguridad laboral</p> <p>¿Localiza las áreas que necesitan ser higienizadas para prevenir contaminaciones, organiza el trabajo y prepara los equipos e insumos que debe tener en su área de trabajo?</p>	DM	DM	DM	DM	DM	DM	B
<p>Trabajo en equipo</p> <p>¿Actúa de acuerdo a instrucciones recibidas por su superior, para que las actividades se lleven a cabo, discute con el equipo todo lo concerniente a las actividades que se deben ejecutar, colabora con todo lo que el equipo necesite, fortaleciendo la unión de todo el equipo e integrando esfuerzos?</p>	DM	B	DM	B	DM	B	DM
<p>Servicio al cliente</p> <p>¿Atiende con eficiencia las solicitudes de los usuarios difíciles, brinda un trato especial a cada usuario, tiene el dominio de la situación ante cualquier usuario, sabe escuchar con atención, indica al usuario las opciones que se tienen?</p>	DM	DM	B	DM	DM	DM	B
<p>Compromiso organizacional</p> <p>¿Efectúa con puntualidad las tareas pedidas por sus superiores para no retrasar los procesos, comprende la filosofía de la biblioteca, creando lealtad y generando un clima laboral aceptado?</p>	DM	E	DM	DM	DM	B	DM

Matriz de Brechas de necesidades de capacitación para Auxiliar de Servicio I del Área de Procesos Técnicos, Servicios Especiales, Servicios al Usuario y fin de semana de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala

	Áreas			
	Procesos Técnicos	Servicios Especiales	Servicios Usuario	Fin de semana
	1	1	1	1
¿Lleva el control del material que ingresa a la biblioteca?	DM	DM	B	DM
¿Ingresa información al programa glifos?	B	DM	DM	DM
¿Sella y sensibiliza el material bibliográfico?	B	B	B	B
¿Prepara físicamente el material?	DM	DM	B	DM
¿Atiende y orienta a los usuarios?	B	DM	DM	B
¿Revisa colecciones?	B	B	B	B
¿Sensibiliza material de diferentes formatos (libros, revistas, tesis, audiovisuales)?	B	DM	B	B
¿Coloca el material en los diferentes formatos?	DM	DM	B	DM
¿Analiza el ingreso de material audiovisual a la base de datos automatizada?	B	B	DM	DM
¿Orienta al usuario sobre las diferentes bases de datos y el uso del catálogo electrónico y manual?	DM	B	B	DM
¿Clasifica e indica los artículos que conforman el archivo vertical?	DM	DM	B	DM
¿Registra en la base de datos el material hemerográfico?	B	B	DM	B
¿Hace análisis de los artículos?	B	B	B	B
¿Coloca y ordena los materiales?	DM	DM	DM	B
¿Realiza préstamo electrónicamente del material de diferentes formatos que tiene la biblioteca, tanto interna como externa?	DM	DM	DM	DM
¿Descarga del sistema el material de los diferentes formatos y proporcionarlos y recibirlo en buen estado?	B	DM	DM	B

¿Renueva préstamos?	B	B	B	B
¿Cobra multas y entregarlas a la Tesorería de la Biblioteca?	DM	DM	B	DM
¿Extiende recibos por multas cobradas?	B	B	B	B
¿Extiende solvencias?	B	B	B	B
¿Entrega libros o material procesado físicamente para ser consultado por el usuario?	DM	DM	DM	DM
¿Revisa que las tesis tengan la tarjeta correcta?	B	B	DM	B
¿Elabora e imprimir etiquetas para revistas y folders del archivo vertical?	DM	B	B	DM
¿Coloca en cartelera artículos de periódicos de acuerdo a las diferentes celebraciones en Guatemala?	B	B	B	B
¿Exhibe las revistas del mes?	B	B	B	B
¿Revisa y ordena los suplementos?	DM	B	B	DM
¿Revisa y ordena el archivo vertical?	DM	DM	DM	DM
¿Realiza estadísticas del material consultado?	DM	DM	DM	DM
¿Revisa que la colección se encuentre ubicada en el lugar asignado de acuerdo a su clasificación?	DM	DM	DM	DM
¿Verifica que el libro tenga la tarjeta correspondiente al mismo?	B	B	DM	B
¿Revisa y retira el material que este en mal estado para su encuadernación?	DM	DM	DM	DM
¿Revisa y coloca la etiqueta de color al material, de conformidad con su clasificación?	DM	B	B	B
¿Llena formularios de libros extraviados?	DM	DM	DM	DM
¿Prepara físicamente material bibliográfico reclasificado?	B	B	B	B
¿Realiza inventario?	DM	DM	DM	DM
¿Revisa y ordena libros?	B	B	B	B

¿Realiza descarte de materiales obsoletos?	DM	DM	DM	DM
¿Realiza el corrimiento de colecciones de los diferentes formatos?	B	DM	DM	B
¿Cubre a otros auxiliares de otras secciones que conforman la biblioteca?	B	B	B	B

Seleccione las capacidades genéricas para evaluar el nivel de dominio que tiene el ocupante del puesto

Capacidades genéricas	Áreas			
	Procesos Técnicos	Servicios Especiales	Servicios Usuario	Fin de semana
	1	1	1	1
Planificación de actividades ¿Enlista tareas que le asignan para su eficiente ejecución, realiza actividades de acuerdo a instrucciones recibidas para cumplir con los lineamientos establecidos, prepara información a su cargo para presentarla a su superior?	B	B	DM	DM
Calidad en el trabajo ¿Se actualiza en conocimientos y procedimientos para realizar las tareas, analiza los factores que pueden afectar la calidad del trabajo y planifica estrategias para la mejora continua de este?	DM	DM	DM	B
Cultura de servicio ¿Sigue instrucciones y procedimientos de manera efectiva para comprender sus tareas y contribuir con la satisfacción del cliente, anota las insatisfacciones para determinar qué áreas necesitan retroalimentarse, recibe a los clientes con cordialidad para crear un vínculo con los mismos?	DM	B	DM	B
Conservación del ambiente y seguridad laboral ¿Localiza las áreas que necesitan ser higienizadas para prevenir contaminaciones, organiza el trabajo y prepara los equipos e insumos que debe tener en su área de trabajo?	DM	B	DM	B
Trabajo en equipo ¿Actúa de acuerdo a instrucciones recibidas por su superior, para que las actividades se lleven a cabo, discute con el equipo todo lo concerniente a las actividades que se deben ejecutar, colabora con todo lo	B	B	DM	DM

que el equipo necesite, fortaleciendo la unión de todo el equipo e integrando esfuerzos?				
Servicio al cliente ¿Atiende con eficiencia las solicitudes de los usuarios difíciles, brinda un trato especial a cada usuario, tiene el dominio de la situación ante cualquier usuario, sabe escuchar con atención, indica al usuario las opciones que se tienen?	B	DM	DM	B
Compromiso organizacional ¿Efectúa con puntualidad las tareas pedidas por sus superiores para no retrasar los procesos, comprende la filosofía de la biblioteca, creando lealtad y generando un clima laboral aceptado?	DM	B	B	DM

**Matriz de Brechas de necesidades de capacitación para
Operador del Sistema del Área de Servicios Especiales de la
Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de
Guatemala**

	Áreas	
	Servicios Especiales	
	1	2
¿Imparte cursos de computación?	B	B
¿Apoya en asesoría a los usuarios en el uso del equipo y búsqueda de información?	B	DM
¿Controla a usuarios que utilizan el laboratorio (disciplina y el buen uso del mobiliario y equipo)?	DM	DM
¿Elabora estadísticas de usuarios?	DM	DM
¿Reinstala software a máquinas, formateo, instalación de office, antivirus?	B	B
¿Instala cañonera?	B	B
¿Busca información a pedido del usuario?	DM	DM
¿Apoya a usuarios en el uso de equipo y búsqueda de información?	DM	DM
¿Apoya a personas de biblioteca y/o ajenas a ella que impartan talleres en el laboratorio?	B	B
¿Apoya al usuario gravando en formato magnético y/o imprimiendo?	B	B
¿Acondiciona el laboratorio y el equipo de actividades eventuales?	B	B
¿Actualiza el equipo (hardware y software)?	DM	DM
¿Controla el mantenimiento externo del equipo?	B	B
¿Asesora en la adquisición de equipo?	B	B

Seleccione las capacidades genéricas para evaluar el nivel de dominio que tiene el ocupante del puesto

Capacidades genéricas	Áreas	
	Servicios Especiales	
	1	2
Planificación de actividades ¿Enlista tareas que le asignan para su eficiente ejecución, realiza actividades de acuerdo a instrucciones recibidas para cumplir con los lineamientos establecidos, prepara información a su cargo para presentarla a su superior?	B	B
Calidad en el trabajo ¿Se actualiza en conocimientos y procedimientos para realizar las tareas, analiza los factores que pueden afectar la calidad del trabajo y planifica estrategias para la mejora continua de este?	DM	DM
Cultura de servicio ¿Sigue instrucciones y procedimientos de manera efectiva para comprender sus tareas y contribuir con la satisfacción del cliente, anota las insatisfacciones para determinar qué áreas necesitan retroalimentarse, recibe a los clientes con cordialidad para crear un vínculo con los mismos?	DM	B
Conservación del ambiente y seguridad laboral ¿Localiza las áreas que necesitan ser higienizadas para prevenir contaminaciones, organiza el trabajo y prepara los equipos e insumos que debe tener en su área de trabajo?	B	DM
Trabajo en equipo ¿Actúa de acuerdo a instrucciones recibidas por su superior, para que las actividades se lleven a cabo, discute con el equipo todo lo concerniente a las actividades que se deben ejecutar, colabora con todo lo que el equipo necesite, fortaleciendo la unión de todo el equipo e integrando esfuerzos?	B	B
Servicio al cliente ¿Atiende con eficiencia las solicitudes de los usuarios difíciles, brinda un trato especial a cada usuario, tiene el dominio de la situación ante cualquier usuario, sabe escuchar con atención, indica al usuario las opciones que se tienen?	DM	B
Compromiso organizacional ¿Efectúa con puntualidad las tareas pedidas por sus superiores para no retrasar los procesos, comprende la filosofía de la biblioteca, creando lealtad y generando un clima laboral aceptado?	E	B

Matriz de Brechas de necesidades de capacitación para Operador de Reproducción de Material del Área de Servicios Especiales de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala

	Área
	Servicios Especiales
	1
¿Quema máster para impresión?	DM
¿Reproduce material?	B
¿Guillotina el material impreso?	B
¿Reproduce de material audiovisual?	B
¿Administra equipo audiovisual para actividades culturales, técnicas y científicas?	DM
¿Reproduce fílmica de actividades culturales, técnicas y científicas	DM
¿Reproduce fotografías de las actividades culturales, técnicas y científicas?	DM
¿Filma actividades?	DM
¿Da mantenimiento del equipo de impresión?	B
¿Da mantenimiento del equipo audiovisual?	B

Seleccione las capacidades genéricas para evaluar el nivel de dominio que tiene el ocupante del puesto

	Áreas
	Procesos Técnicos
	1
Capacidades genéricas	
Planificación de actividades ¿Enlista tareas que le asignan para su eficiente ejecución, realiza actividades de acuerdo a instrucciones recibidas para cumplir con los lineamientos establecidos, prepara información a su cargo para presentarla a su superior?	B

<p>Calidad en el trabajo ¿Se actualiza en conocimientos y procedimientos para realizar las tareas, analiza los factores que pueden afectar la calidad del trabajo y planifica estrategias para la mejora continua de este?</p>	DM
<p>Cultura de servicio ¿Sigue instrucciones y procedimientos de manera efectiva para comprender sus tareas y contribuir con la satisfacción del cliente, anota las insatisfacciones para determinar qué áreas necesitan retroalimentarse, recibe a los clientes con cordialidad para crear un vínculo con los mismos?</p>	DM
<p>Conservación del ambiente y seguridad laboral ¿Localiza las áreas que necesitan ser higienizadas para prevenir contaminaciones, organiza el trabajo y prepara los equipos e insumos que debe tener en su área de trabajo?</p>	B
<p>Trabajo en equipo ¿Actúa de acuerdo a instrucciones recibidas por su superior, para que las actividades se lleven a cabo, discute con el equipo todo lo concerniente a las actividades que se deben ejecutar, colabora con todo lo que el equipo necesite, fortaleciendo la unión de todo el equipo e integrando esfuerzos?</p>	DM
<p>Servicio al cliente ¿Atiende con eficiencia las solicitudes de los usuarios difíciles, brinda un trato especial a cada usuario, tiene el dominio de la situación ante cualquier usuario, sabe escuchar con atención, indica al usuario las opciones que se tienen?</p>	DM
<p>Compromiso organizacional ¿Efectúa con puntualidad las tareas pedidas por sus superiores para no retrasar los procesos, comprende la filosofía de la biblioteca, creando lealtad y generando un clima laboral aceptado?</p>	B

Matriz de Brechas de necesidades de capacitación para Asistente de Coordinación del Área de Servicios al Usuario de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala

	Áreas
	Procesos Técnicos
	1
¿Organiza y dirige el trabajo de la sección de circulación, préstamo, devolución y referencia?	B
¿Coordina y supervisa las actividades del personal a su cargo?	B
¿Asigna tareas al personal?	B
¿Atiende y resuelve problemas de los usuarios en relación a sus préstamos y devoluciones del material?	DM
¿Resuelve dudas y problemas técnicos?	DM
¿Chequea las notificaciones de reserva de libros?	B
¿Selecciona el material bibliográfico para consulta interna únicamente?	DM
¿Atiende usuarios que requieren solventar su status?	DM
¿Ingresa nuevos usuarios al sistema?	B
¿Cambia el status del usuario (inactivo y activo)?	B
¿Asigna pin a los usuarios para reserva de libros?	DM
¿Realiza exoneración de multas?	B
¿Imprime reporte de multas diarias?	B
¿Realiza bloqueo y desbloqueo de carnés?	B
¿Realiza cambio de status en el sistema del material bibliográfico?	DM
¿Realiza bloqueo de status del material bibliográfico para encuadernación?	B
¿Proporciona información vía telefónica sobre el material bibliográfico existente?	DM

¿Notifica a través de memos en el sistema, los problemas que presenta el usuario?	DM
¿Elabora reportes de multas, de acuerdo a la jornada?	DM
¿Elabora lista de material bibliográfico en mal estado para su encuadernación?	DM
¿Elabora listados de material bibliográfico para encuadernar?	B
¿Recibe y corrobora a través de listado los libros ya encuadernados e enviarlos para su proceso?	DM
¿Elabora solicitud de material y accesorios que se necesitan en el departamento?	B
¿Imprime reportes de historial de préstamos a usuarios?	B
¿Exhibe material bibliográfico de reciente adquisición?	DM
¿Decora el nicho del segundo nivel de acuerdo al acontecimiento del mes?	B
¿Elabora listado de material bibliográfico para entregar a referencia?	B
¿Verifica y cambia el status de los libros que no se pueden prestar y existe para ello?	DM
¿Asiste a reuniones de trabajo?	B
¿Realiza reuniones con el personal de la jornada?	B
¿Revisa el buzón de sugerencias?	B
¿Cambia el status de material bibliográfico que va a reclasificarse y encuadernarse?	DM
¿Realiza charlas a los estudiantes de los servicios de la biblioteca de acuerdo a su jornada?	DM
¿Elabora rótulos para avisos de biblioteca?	B
¿Supervisa el ordenamiento de la colección en los anaqueles?	B
¿Dirige el etiquetado de colores de los libros de acuerdo a su clasificación?	B
¿Colabora en el plan de trabajo anual del departamento?	B
¿Realiza encuestas sobre los servicios que se prestan en la biblioteca?	DM

¿Contribuye en la elaboración de normas y manuales?	B
¿Realiza compras directas en librerías de la ciudad?	B

Seleccione las capacidades genéricas para evaluar el nivel de dominio que tiene el ocupante del puesto.

Capacidades genéricas	Áreas
	Procesos Técnicos
	1
Planificación de actividades ¿Enlista tareas que le asignan para su eficiente ejecución, realiza actividades de acuerdo a instrucciones recibidas para cumplir con los lineamientos establecidos, prepara información a su cargo para presentarla a su superior?	B
Calidad en el trabajo ¿Se actualiza en conocimientos y procedimientos para realizar las tareas, analiza los factores que pueden afectar la calidad del trabajo y planifica estrategias para la mejora continua de este?	DM
Cultura de servicio ¿Sigue instrucciones y procedimientos de manera efectiva para comprender sus tareas y contribuir con la satisfacción del cliente, anota las insatisfacciones para determinar qué áreas necesitan retroalimentarse, recibe a los clientes con cordialidad para crear un vínculo con los mismos?	DM
Conservación del ambiente y seguridad laboral ¿Localiza las áreas que necesitan ser higienizadas para prevenir contaminaciones, organiza el trabajo y prepara los equipos e insumos que debe tener en su área de trabajo?	DM
Trabajo en equipo ¿Actúa de acuerdo a instrucciones recibidas por su superior, para que las actividades se lleven a cabo, discute con el equipo todo lo concerniente a las actividades que se deben ejecutar, colabora con todo lo que el equipo necesite, fortaleciendo la unión de todo el equipo e integrando esfuerzos?	DM
Servicio al cliente ¿Atiende con eficiencia las solicitudes de los usuarios difíciles, brinda un trato especial a cada usuario, tiene el dominio de la situación ante cualquier usuario, sabe escuchar con atención, indica al usuario las opciones que se tienen?	DM

Compromiso organizacional	
¿Efectúa con puntualidad las tareas pedidas por sus superiores para no retrasar los procesos, comprende la filosofía de la biblioteca, creando lealtad y generando un clima laboral aceptado?	B

Anexo 4

Currículas de Formación para el personal de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos en el año 2016

**Currícula de formación del curso Manejo Efectivo del Tiempo en el Trabajo
Dirigido al personal de las unidades de Servicios al usuario, Procesos
Técnicos y Servicios Especiales plan diario y fin de semana de la Biblioteca
Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala**

Currícula de Formación	
Unidad:	Procesos Técnicos, Servicios al Usuario y Servicios Especiales
Dirigido a:	Bibliotecarios, auxiliares de biblioteca, programador, auxiliares de servicios, operador de sistemas, operador de equipo de reproducción y asistente de coordinación
Nombre del curso:	Manejo efectivo del tiempo en el trabajo
Duración:	2 sesiones de 4 horas cada sesión
Objetivo:	Conocer, aplicar y priorizar las actividades, tanto laborales como personales, logrando un uso eficaz del tiempo.
Contenido	
<ul style="list-style-type: none">• Sentimientos y valoraciones conscientes e inconscientes• Tu relación con el tiempo• Un nuevo sentido del tiempo y de urgencia• Lo importante y lo urgente• Matriz del tiempo• Herramientas de gestión del tiempo (GTD)	

Currícula de formación del curso Trabajo en Equipo
Dirigido al personal de las unidades de Servicios al usuario, Procesos
Técnicos y Servicios Especiales plan diario y fin de semana de la Biblioteca
Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala

Currícula de Formación	
Unidad:	Procesos Técnicos, Servicios al Usuario y Servicios Especiales
Dirigido a:	Bibliotecarios, auxiliares de biblioteca, programador, auxiliares de servicios, operador de sistemas, operador de equipo de reproducción y asistente de coordinación
Nombre del curso:	Trabajo en Equipo
Duración:	2 sesiones de 4 horas cada sesión
Objetivo:	Aprender herramientas efectivas para lograr la integración y mejorar las relaciones interpersonales de un equipo de trabajo.
Contenido	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es el trabajo en equipo? • Diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo • Justificación de un equipo de trabajo • Jefe del equipo • Roles dentro del equipo • Miembro ideal de un equipo de trabajo • Delegación de competencias • Comunicación • Toma de decisiones • Equipo eficaz 	

Currícula de formación del curso Control de Inventarios
Dirigido al personal de las unidades de Servicios al usuario, Procesos
Técnicos y Servicios Especiales plan diario y fin de semana de la Biblioteca
Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala

Currícula de Formación	
Unidad:	Procesos Técnicos, Servicios al Usuario y Servicios Especiales
Dirigido a:	Bibliotecarios y auxiliares de biblioteca
Nombre del curso:	Control de inventarios
Duración:	3 sesiones de 4 horas cada sesión
Objetivo:	Conocer métodos, técnicas y herramientas que permitan gestionar el inventario de libros que se tiene.
Contenido	
<ul style="list-style-type: none"> • Evolución de la Gestión de Inventarios • El ABC en los inventarios y clasificación de productos • Costo de los inventarios, indicadores de gestión • Codificación de inventarios • Gestión de almacén o bodega • Almacenamiento 	

Currícula de formación del curso Conservación del Ambiente y Seguridad Laboral

Dirigido al personal de las unidades de Servicios al usuario, Procesos Técnicos y Servicios Especiales plan diario y fin de semana de la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala

Currícula de Formación	
Unidad:	Procesos Técnicos, Servicios al Usuario y Servicios Especiales
Dirigido a:	Bibliotecarios, auxiliares de biblioteca, auxiliares de servicios, operadores de sistemas, programadores, operadores de equipo y asistente de coordinación
Nombre del curso:	Conservación del ambiente y seguridad laboral
Duración:	2 sesiones de 4 horas cada sesión
Objetivo:	Permitirá adquirir conocimientos para consolidar y mejorar la calidad en las actividades diarias.
Contenido	
<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento de los normas de seguridad• Requisitos legales• Administración de indicadores de desempeño• Documentación del sistema de seguridad y salud ocupacional• Psicología aplicada• Ergonomía• Competencias laborales• Investigación de incidentes• Gestión de la mejora	

Currícula de formación del curso Planificación de Actividades
Dirigido al personal de las unidades de Servicios al usuario, Procesos
Técnicos y Servicios Especiales plan diario y fin de semana de la Biblioteca
Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala

Currícula de Formación	
Unidad:	Procesos Técnicos, Servicios al Usuario y Servicios Especiales
Dirigido a:	Bibliotecarios, auxiliares de biblioteca, auxiliares de servicios, operadores de sistemas, programadores, operadores de equipo y asistente de coordinación
Nombre del curso:	Planificación de actividades
Duración:	2 sesiones de 4 horas cada sesión
Objetivo:	Dotar de herramientas y mecanismos para organizar y gestionar las actividades de los colaboradores alcanzando los objetivos establecidos.
Contenido	
<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de tareas productivas y el tiempo empleado para realizarlas • Determinación de tareas menos productivas y el tiempo empleado para realizarlas • Relación entre las tareas productivas y las no productivas • Duración del tiempo desperdiciado al día • Tiempo dedicado a la mejora y al cambio • Tiempo dedicado a la administración del trabajo y a las cuestiones urgentes • Administración del trabajo y resolución de urgencias 	

Currícula de formación del curso Cultura de Servicio
Dirigido al personal de las unidades de Servicios al usuario, Procesos
Técnicos y Servicios Especiales plan diario y fin de semana de la Biblioteca
Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala

Currícula de Formación	
Unidad:	Procesos Técnicos, Servicios al Usuario y Servicios Especiales
Dirigido a:	Bibliotecarios, auxiliares de biblioteca, auxiliares de servicios, operadores de sistemas, programadores, operadores de equipo y asistente de coordinación
Nombre del curso:	Cultura de servicio
Duración:	2 sesiones de 4 horas cada sesión
Objetivo:	Identificar las actitudes y comportamientos que necesitan mejorar los colaboradores, para proveer una atención al cliente de excelencia.
Contenido	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es el servicio? • Cultura de servicio • El cliente • Alternativas ante la nueva competencia • La búsqueda de la satisfacción total del cliente como Cultura Organizacional • El servicio: ventaja competitiva sostenible • El ciclo del servicio • La empatía • Herramientas para manejar clientes difíciles • Como cuidar la satisfacción del que satisface a otros 	

Currícula de formación del curso Formación de Instructores internos
Dirigido a los jefes de las unidades de Servicios al usuario, Procesos
Técnicos y Servicios Especiales plan diario y fin de semana de la Biblioteca
Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala

Currícula de Formación	
Unidad:	Procesos Técnicos, Servicios al Usuario y Servicios Especiales
Dirigido a:	Jefes de Servicios al Usuario, Procesos Técnicos y Servicios Especiales
Nombre del curso:	Formación de instructores internos
Duración:	4 sesiones de 5 horas cada sesión
Objetivo:	Desarrollar en los colaboradores habilidades que les permitan transmitir sus conocimientos a los demás por medio de capacitaciones dentro de la institución.
Contenido	
<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de enseñanza y aprendizaje • Las empresas y la capacitación • Los adultos y la capacitación • Métodos de capacitación en la planeación y diseño de cursos • Diseño de cursos efectivos de capacitación • Conducción de sesiones de capacitación • Comunicación efectiva • Evaluación y seguimiento de la capacitación 	

